

УДК 338.24:658.5

DOI 10.52928/2070-1632-2025-70-1-39-43

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ОПТИМИЗАЦИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПЕРИОД КРИЗИСНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

*канд. техн. наук, доц. Е.В. ЧУКАСОВА-ИЛЬЮШКИНА  
(Витебский государственный технологический университет)*

*В статье представлен анализ воздействия санкционного давления на промышленные предприятия и методы реагирования на влияние факторов внешней среды. Статья содержит описание ряда наиболее очевидных стратегических подходов, которые могут быть рекомендованы предприятиям Республики Беларусь в период кризисных изменений с целью сохранения устойчивого положения. Предложенные подходы – это систематическое импортозамещение, внедрение инструментов по планированию процессов и ресурсов, регулярное проведение технологического аудита и поиска новых рынков. Проведено исследование поведения промышленного предприятия единичного типа производства в кризисный период санкционного давления. Определено, что выбор наиболее очевидных стратегических направлений и грамотные управленческие решения позволили предприятию не только удержаться на стабильном уровне, но и значительно улучшить свои позиции по сравнению с докризисным периодом, что подтверждается ростом объема прибыли, ростом выработки на одного работающего, существенным ростом рентабельности реализованной продукции.*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, промышленное предприятие, анализ, оптимизация, кризисные изменения.

**Введение.** В период 2020 – 2024 гг. на промышленные предприятия Республики Беларусь существенно усилилось влияние факторов внешней среды. Это санкционное давление со стороны стран Европейского Союза и других государств, санкционное давление на Российскую Федерацию как на основного экономического партнера Республики Беларусь, ограничение сотрудничества с государствами, не присоединившимися к санкциям, но испытывающими боязнь нарушить требования принуждающих государств. В результате введения ряда пакетов санкций произошла заморозка инвестиционной помощи Республике Беларусь, был введен запрет на поставки многих видов оборудования, на новые технологии, программное обеспечение, введены ограничения в торговле нефтепродуктами. Очевидно, что промышленные предприятия, столкнувшиеся с такими мощными лавинообразными событиями, стремятся удержаться на стабильном уровне, для чего нужны новейшие стратегические подходы к сохранению своего потенциала.

В работе [1] исследователь Е.А. Панова раскрывает причинно-следственные связи экономических санкций начиная с целей санкций на макроуровне и завершая факторами, определяющими влияние их на промышленные предприятия. Санкционное давление несёт дополнительные издержки для производственных предприятий и приводит к общему снижению продуктивности. В качестве рекомендаций автором предлагается тесное сотрудничество предприятий, кредитных организаций и государственных органов, ориентация на производственные приоритеты, включающие снижение зависимости от труднодоступных импортных комплектующих, сырья и технологического оборудования, а также своевременное перенаправление торговых потоков и реорганизация производственных цепочек. Авторами И.Р. Топуновой, Е.Е. Акулиной, С.А. Жильцовым [2] рассмотрено воздействие экономических санкций на экономику Российской Федерации, выявлен комплекс факторов, влияющий на деятельность предприятий, определена важность стратегических программ, планов и оптимизационная деятельность самих предприятий. Авторами предлагается комплекс стратегических направлений, которые смогут нивелировать негативное воздействие санкций на промышленные предприятия: всестороннее использование государственной поддержки, ориентация на импортозамещение либо расширение спектра поставщиков комплектующих и материалов, поиск новых рынков сбыта, обновление промышленного оборудования с целью повышения производительности труда, установление жесткого контроля качества для обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции, обновление технологических процессов.

В работе [3] Ю.К. Абуховичем приведен анализ поведения различных стран при исследовании их реакции на введение санкций. Определено, что Республика Беларусь не является исключением и ее ответом стал пересмотр устоявшихся представлений о внешнеэкономической политике и адаптация внешнеэкономической стратегии к происходящим изменениям. В статье даётся ряд рекомендаций для снижения санкционного давления: диверсификация, наращивание операционной гибкости, создание подстраховочных избытков запасов, внедрение передовых производственных технологий, временное импортозамещение.

**Основная часть.** Анализ литературных и научно-информационных источников позволил выделить ряд стратегических подходов, которые могут быть рекомендованы к использованию предприятиям Республики Беларусь в период кризисных изменений с целью сохранения их устойчивого положения [4–6].

Первым подходом для организаций промышленности является ориентация на импортозамещение, которое должно носить систематический характер. Такое постепенное изменение или расширение географии поставок позволит снизить, а в некоторых случаях и исключить зависимость от импортных поставок оборудования, запасных частей, узлов, сырья и материалов.

Вторым подходом является внедрение инструментов по планированию, цель использования которых направлена на формирование актуальной картины производства, ясности возникающих проблем, определение размера потребности во всех видах ресурсов, что в конечном итоге настроит предприятие на стабильность и предсказуемость в прогнозах развития.

Третьим подходом, заслуживающим пристального внимания в период кризисных изменений, является поиск новых рынков даже при стабильных продажах. Новые рынки – это минимизация рисков, связанных с поведением заказчиков, которые могут оказаться под давлением негативных обстоятельств. Кроме того, поиск новых рынков должен быть тесно связан с внедрением новой техники и технологии, систематическим проведением технологического аудита, направленного на сохранение качества как конкурентного преимущества.

Предложенные подходы являются взаимосвязанными (рисунок). Импортозамещение предполагает поиск новых поставщиков, их анализ и оценку относительно надежности. Надежность должна оцениваться не только с позиции качества поставляемых материалов и комплектующих, но и с точки зрения гарантий относительно сроков поставок и выполнения других договорных обязательств. В свою очередь, сроки, заявленные выбранным поставщиком, будут диктовать условия при планировании предприятия своих ресурсов. Что касается поиска новых рынков, то первым условием для клиента будет качество, поэтому качество продукта должно стать ориентиром при тактических действиях предприятия по внедрению новой техники и технологии.

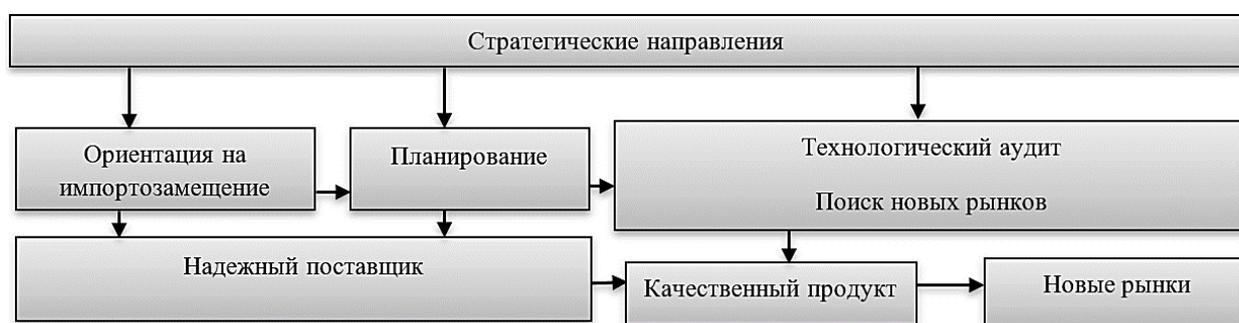


Рисунок. – Схема связи стратегических направлений предприятия в период кризисных изменений

Представленные стратегические подходы могут стать основой для оптимизации бизнес-процессов в период кризисных изменений с целью сохранения устойчивого положения предприятия.

Для исследования поведения промышленного предприятия в период кризисных изменений в качестве объекта принято машиностроительное предприятие единичного типа производства, производящее продукцию для нефте- и газодобывающей отрасли. Ассортимент выпускаемой продукции: блоки превенторы, герметизаторы, муфты ГРП, муфты BPS, активационные муфты, гидромеханические пакера, гидроякоря, пакера-подвески хвостовика, детали и узлы колтубингового и насосного оборудования. Учитывая особенности продукции и использование её на ответственных скважинах, предприятие ежегодно подвергается надзорному аудиту на соответствие требованиям API Q1 и ISO 9001. Поведение предприятия было рассмотрено в разрезе рекомендуемых стратегических направлений: ориентация на импортозамещение, планирование, технологический аудит и поиск новых рынков.

**Ориентация на импортозамещение.** Этап 1. Путь замены поставщиков при ориентации на импортозамещение на исследуемом предприятии начинается с анализа и определения способности потенциальных поставщиков выполнять требования, установленные в договорах относительно качества поставляемой продукции, её цены, надежности, сроков поставки. Исходной информацией при этом процессе являются справочные пособия, рекламные проспекты, каталоги, публикации в открытых источниках. С целью контроля качества поставляемой продукции предприятие создает оценочную комиссию, основной задачей которой является оценка поставщика.

Для оценки поставщика комиссия выполняет следующие процедуры:

- проверка системы менеджмента качества поставщика на требования, которые прописаны в данной системе, сюда относится проверка наличия копий сертификатов, подтверждение проведения внутренних аудитов, наличие документированных процедур, аттестация оборудования, аттестация персонала;
- проверка степени контроля, который применяется поставщиком относительно собственной цепочки поставок;
- подтверждение способности поставщика соответствовать установленным требованиям, что может быть реализовано следующими путями: проведение аудита поставщика с выездом на предприятие, пробная закупка продукции и ее анализ на соответствие описанию и требованиям договора, запросом документов, подтверждающих соответствие поставляемой продукции требованиям нормативно-правовых актов, требованиями по безопасности.

Этап 2. После оценки каждого потенциального поставщика на предприятии составляется протокол его оценки на основании ряда данных: информация о верификации системы менеджмента качества потенциальных поставщиков; сведения о несоответствиях качества поставляемых сырья и материалов, выявленных в процессе производства или в процессе эксплуатации у потребителя; отчеты по аудитам поставщиков.

Этап 3. После внесения всех потенциальных поставщиков в протокол, поставщики разбиваются на группы рисков, затем выбранные и одобренные поставщики вносятся в соответствующий реестр.

**Планирование** в соответствии с системой менеджмента качества исследуемого предприятия представляет собой деятельность, направленную на установление целей и определяющую необходимые мероприятия для их достижения. Планирование основывается на комплексных процессах, связанных с потребителями, производством, закупками, производственным обслуживанием, оборудованием, возможными изменениями в продукции. Процесс планирования предполагает управление необходимыми ресурсами и рабочей средой, установление требований потребителей и действующих регламентов к выпускаемой продукции, оценку рисков при возникновении нештатных ситуаций, определение потребности в ресурсах, установление деятельности по верификации, валидации, мониторингу, контролю и испытаниям, управление изменениями. Планирование процессов создания продукции на исследуемом предприятии осуществляется путем разработки ежегодных и ежемесячных планов и производственного приказа изготовления продукции под каждый конкретный заказ.

Этап 1. Годовое планирование включает формирование финансового плана предприятия, формирование годового плана производства продукции, годового плана-графика технологической подготовки производства.

Формирование годового плана производства начинается за два месяца до окончания текущего года, предстоящего планируемому году, основанием для разработки годового плана производства являются данные по заключенным договорам текущего года, прогнозы по реализации и возможностям производства. На основании принципа гибкости при планировании предусмотрена возможность корректировки годового плана, которая может быть произведена в случае изменения объемов выпускаемой продукции, наличия вновь заключенных договоров, изменения спроса на выпускаемую продукцию, при наличии оперативных задач, возникающих в работе подразделений предприятия.

Этап 2. Ежемесячное планирование подразумевает разработку планов, включающих мероприятия по выполнению годового плана с учетом корректировок, мероприятий и корректирующих и предупреждающих действий, внесение изменений в стандарты предприятия, если это предусмотрено планом либо процедурами.

Текущее планирование на исследуемом предприятии основывается на годовом плане, при этом формируются планы на каждый месяц по детализированной номенклатуре с разбивкой по неделям. Конкретизация ежемесячных планов подразумевает составление спецификаций на сборочные единицы, учет результатов выполнения плана производства текущего месяца, оценку рисков, пополнение плана на те позиции, которые предприятие не выпустило в текущем месяце. Контроль выполнения плана заключается в указании фактической отгрузки продукции, результаты контроля учитываются при составлении плана на следующий месяц.

**Технологический аудит и поиск новых рынков.** Технологический аудит является комплексным исследованием технологической базы предприятия, при технологическом аудите предприятие самостоятельно может определить свое текущее состояние, оценить не только уровень используемых технологий и оборудования, но и эффективность процессов, управление ресурсами, степень соответствия производственных операций современным стандартам. Особенность технологического аудита заключается во всестороннем подходе, охватывающем как технические, так и управленческие аспекты работы предприятия.

Целью технологического аудита является выявление слабых и сильных сторон существующих решений, а также определение путей повышения производительности и сокращения затрат. Технологический аудит играет важную роль в разработке стратегии инновационного развития предприятия, направленной на внедрение передовых технологий, таких как цифровизация процессов, использование искусственного интеллекта, машинное обучение и анализ больших данных. Наиболее востребованными инструментами технологического аудита на исследуемом предприятии является бенчмаркинг и патентные исследования.

Бенчмаркинг представляет собой метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, навыков отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов. Этот метод основан на анализе конкретных результатов и их использование в собственной деятельности.

Патентные исследования представляют собой метод поиска и анализа патентно-научной информации с целью обеспечения конкурентоспособности своей продукции, при этом объектом изучения являются наивысшие достижения в мировой практике конкретного вида объекта техники, технический уровень собственного производства по сравнению с мировым уровнем, тенденции развития объекта техники, то есть направление, в котором развивается объект техники.

Рынки сбыта продукции исследуемого предприятия представлены множеством организаций, которые находятся преимущественно в странах Евразийского экономического союза. Перспективами развития организации определены следующие:

- увеличение производственных площадей за счет аренды производственных цехов,
- приобретение оборудования
- освоение новых производственных операций, связанных с термической обработкой металла.

Оценка результатов деятельности исследуемого предприятия, которое в период кризисных изменений взяло ориентацию на наиболее очевидные стратегические направления, приведена за период 2021–2023 гг. в сравнении

с результатами за период 2011 – 2013 гг. Динамика основных технико-экономических показателей развития исследуемого предприятия представлена в таблице.

Таблица. – Динамика основных технико-экономических показателей развития исследуемого предприятия за 2021–2023 гг. (кризисный период) и за 2011–2013 гг. (положение до кризисного периода)

Наименование показателя	Кризисный период		Период до кризиса	
	Темп роста, %		Темп роста, %	
	2022 к 2021	2023 к 2022	2012 к 2011	2013 к 2012
Объём производства	139,99	157,45	194,44	84,99
Выручка от реализации продукции	151,16	151,85	181,94	91,03
Среднесписочная численность в организации:	93,33	101,43	114	109,23
в т.ч. производственных рабочих	102,50	102,44	117	105
Чистая прибыль организации	625,73	170,37	509,69	70,69
Затраты на производство и реализацию продукции	139,30	152,43	80,59	98,1
Рентабельность реализованной продукции	450,00	111,74	309	82,48
Среднегодовая выработка 1 работающего	149,99	155,23	159,2	80,95

*Примечание* – составлено по данным организации.

Исследуемое предприятие продемонстрировало весьма значительные изменения в своих основных технико-экономических показателях за период с 2021 по 2023 год. Объём производства, включая стоимость дачвальческого сырья, вырос на 139,99% в 2022 г. и на 157,45% в 2023 г. по сравнению с предыдущими годами. Этот рост также отразился на выручке от реализации продукции, которая увеличилась в 2022 г. на 151,16% и на 151,85% в 2023 г. Затраты на производство и реализацию продукции также показали значительный рост – на 139,30% в 2022 г. и на 152,43% в 2023 г. Рентабельность реализованной продукции выросла на 450% в 2022 г. и на 111,74% – в следующем. Важным показателем является выработка одного работающего, которая показала значительный рост на 149,99% в 2022 г. и на 155,23% в 2023 г.

**Заключение.** На основе этих данных можно сделать вывод, что выбранные стратегические направления и грамотные управленческие решения позволили предприятию не только удержаться на стабильном уровне, но и значительно улучшить свои позиции по сравнению с положением до кризисного периода.

Следует отметить, что наряду с импортозамещением, предприятию необходимо настроить четкую отслеживаемую связь цепочки поставок с производственными процессами, при этом контроль каждого звена поставки обеспечит прозрачность снабжения, что гарантирует получение качественной готовой продукции в долгосрочном периоде. В борьбе с конкурентами на новом рынке побеждает то качество, которое направлено на клиента, то есть на те ценности готового продукта, которые интересуют заказчика. При этом важно не только захватить рынок, но и удержать его, что предусматривает постоянное улучшение, сотрудничество, коммуникацию, стремление к обновлению техники и технологии, что может быть достигнуто с применением инструментов технологического аудита.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Панова Е.А. Влияние санкций на деятельность российских производственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – Вып. № 96. – С.48-63. DOI: <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-96-48-63>.
2. Топунова И.Р., Акулина Е.Е., Жильцов С.А. Стратегический подход к развитию промышленных предприятий в условиях экономических санкций // Управленческий учет. – 2023. – № 6. – С. 251–257.
3. Абухович Ю.К. Направления адаптации внешнеэкономической стратегии Республики Беларусь в условиях санкций // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты реализации и перспективы: сб. науч. ст.: в 2 т. – Минск: Право и экономика, 2022. – Т. 2. – С. 66–70.
4. Кондрашов О.В., Лапко Б.В. Моделирование бизнес-процессов как условие оптимизации управления в современной инжиниринговой компании // Новая экономика. – 2020. – № 2(76). – С. 214–223.
5. Любовцева Е.Г., Гордеева И.А. Влияние санкций на развитие экономики России: возможности и ограничения [Электронный ресурс] // Oeconomia et Jus. – 2022. – № 3. – С. 8–14. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2022/3/2>. DOI: <https://doi.org/10.47026/2499-9636-2022-3-8-14>.
6. Грабовский Я.А. Особенности государственной поддержки промышленных предприятий в условиях санкционного давления // Вестник университета. – 2024. – № 1. – С. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-1-61-71>.

Поступила 04.03.2025

**STRATEGIC APPROACHES OF THE ENTERPRISE AIMED  
AT OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES DURING CRISIS CHANGES**

**E. CHUKASOVA-ILYUSHKINA**  
(*Vitebsk State Technological University*)

*The article presents an analysis of the impact of sanctions pressure on industrial enterprises and methods of responding to the influence of environmental factors. The article contains a description of a number of the most obvious strategic approaches that can be recommended to enterprises of the Republic of Belarus during periods of crisis changes in order to maintain a stable position. The proposed approaches are systematic import substitution, the introduction of tools for planning processes and resources, regular technological audits and the search for new markets. A study was conducted of the behavior of an industrial enterprise of a single type of production during a crisis period of sanctions pressure. It was determined that the choice of the most obvious strategic directions and competent management decisions allowed the enterprise not only to remain at a stable level, but also to significantly improve its position compared to the pre-crisis period, this is confirmed by an increase in profit, an increase in output per employee, and a significant increase in the profitability of products sold.*

**Keywords:** *business process, industrial enterprise, analysis, optimization, crisis changes.*