

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*О. В. Ареф'єва, д. е. н., професор, Національний авіаційний університет,
lena-2009-19@ukr.net; <http://orcid.org/0000-0001-5157-9970>,*

*З. М. Побережна, к. е. н., доцент, Національний авіаційний університет,
zarina_www@ukr.net; <http://orcid.org/0000-0001-6245-038X>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: аналізу та порівняння, синтезу та теоретичного узагальнення – для формування системи організаційно-економічного забезпечення антикризового управління; абстрактно-логічного – для визначення принципів, методів та інструментів антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства та для розробки рекомендацій щодо його вдосконалення; графічного аналізу – для наглядного відображення отриманих результатів дослідження.

Результати. Запропоновано використання реінжинірингу як методу антикризового управління для підприємств, що спрямований на перепроєктування та удосконалення бізнес-процесів з метою оздоровлення підприємства та його виходу на інший рівень розвитку. Визначено, що бізнес-процеси складають основу діяльності підприємства та впливаючи на них можна покращити ефективність та забезпечити прибутковість підприємства. Узагальнено інформацію про основні методи антикризового управління, що можуть бути використані на вітчизняних підприємствах. Здійснено класифікацію заходів антикризового управління, відповідно до якої виділено тактичні й стратегічні заходи, а також активні та пасивні засоби. Визначено місце та роль реінжинірингу в системі антикризового управління як головного стратегічного інструменту.

Новизна. Сформовано систему організаційно-економічного забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства, яка дозволяє керівництву підприємства одержувати можливість кількісного та якісного аналізу виникаючих загроз, що можуть зумовити настання кризового стану. Представлено алгоритм проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства при антикризовому управлінні. Забезпечення антикризового управління повинно починатися з поточного аналізу діяльності підприємства, а саме від місії підприємства аж до своєчасного розпізнавання сигналів, що свідчать про можливе погіршення стану підприємства, а також його конкурентного статусу.

Практична значущість. Полягає у можливості застосування розроблених та наданих пропозицій щодо організаційно-економічного забезпечення антикризового управління, оцінювання та удосконалення бізнес-процесів на підприємстві при реалізації реінжинірингу з метою підвищення його ефективності, зростання рівня прибутковості та забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності. Отримані висновки та результати дослідження, надані методичні рекомендації сприятимуть ефективному функціонуванню підприємств.

Ключові слова: підприємство, організаційно-економічне забезпечення, реінжиніринг, бізнес-процеси, методи антикризового управління, управління бізнес-процесами, кризові явища.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризується активним розвитком кризових явищ як на макро-, так і мікрорівні, що проявляється у збитковості

економічної діяльності, низькому запасі фінансової міцності, дефіциті ліквідних обігових коштів, значній заборгованості перед бюджетом і кредиторами. Актуальним інструментарієм для подолання зазначених вище кризових явищ є реінжиніринг бізнес-процесів, що є дієвим методом антикризового управління, який дозволяє керівництву радикально переосмислювати місію підприємства та шляхи її виконання з метою посилення конкурентних позицій на ринку. Формування системи організаційно-економічного забезпечення антикризового управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечує високу їх ефективність і конкурентоспроможність. У зв'язку з цим, питання антикризового управління бізнес-процесами підприємств й підвищення результативності їх діяльності на основі ефективного організаційно-економічного забезпечення мають актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати авторських досліджень щодо застосування реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту антикризового управління знайшли відображення у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців таких як: Виноградова О. [1], Скібіцька Л. [2], Шершньова З. [3], Юрій Е. [4], Хаммер М. й Чампі Д. [5]. Проблема антикризового управління підприємствами розглядається в роботах таких науковців як: Пілецька С. [6], Прохорова В. [7], Квілінський А. [8], Іванюта С. [9].

На думку, Шершньової З., система антикризового управління підприємством передбачає здійснення основної мети – виведення підприємства з кризового становища – за допомогою її розбиття на підцилі [3]. Скібіцька Л. вважає, що кризовий процес на підприємстві є етапом, який впливає на наявну структуру його зв'язків та відносин, а також наново їх формує [2]. На думку, Юрія Е., антикризове управління підприємством є невід'ємним елементом єдиної системи управління і являє собою систему заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи, що є умовою його успішного фінансового оздоровлення [4]. Але поза їхньою увагою залишаються питання забезпечення анти-

кризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства, зокрема шляхом формування системи організаційно-економічного забезпечення.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад щодо ключових характеристик, принципів, методів та інструментів антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства на основі організаційно-економічного забезпечення, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення економічних криз, причин їх виникнення і характерних рис, що проявляються на різних етапах життєвого циклу діяльності суб'єктів господарювання, і, відповідно, відстеження цих проявів допоможе своєчасно прийняти профілактичні рішення про адекватні антикризові заходи. У цьому зв'язку організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства незалежно від стану, в якому воно знаходиться.

В умовах інформаційної економіки виникає необхідність оцінки рівня конкурентоспроможності та фінансових результатів підприємства. З одного боку, підприємство повинно бути вигідним для своїх власників, тобто мати прибуток. У той же час, необхідно забезпечити розвиток, тобто поліпшення стану та траєкторії розвитку підприємства у зовнішньому середовищі, що має здійснюватися через оцінку його конкурентоспроможності [8].

Під час кризи цілі підприємства часто змінюються. Проте замість максимізації прибутку основними завданнями стають збереження підприємства, оптимізація структури персоналу та/або мінімізація збитків. У загальному вигляді при здійсненні антикризового управління вибір інструментарію залежить від результатів діагностики стану підприємства, оскільки криза може мати різні причини і прояви. Антикризові заходи можна розрізняти з позиції активності – активні, так і пасивні. Реінжині-

ринг бізнес-процесів при антикризовому управлінні використовується у комплексі з такими методами: контролінгу, даунсайдингу, реструктуризації, антикризового маркетингу та фінансового менеджменту, а вже потім

оцінка наявних бізнес-процесів чи за потреби формування і розробка нових. На рис.1 наведено алгоритм проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства при антикризовому управлінні.



Рис.1. Алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів підприємства при антикризовому управлінні

Антикризові заходи спрямовані на усунення наслідків кризового явища та недопущення його повторного прояву. Доцільно зауважити, що на етапі виникнення та розвитку кризових явищ підприємство як система функціонує за принципом самоорганізації, знижуючи небажані відхилення і посилюючи бажані за допомогою позитивного зворотного зв'язку. Це стабілізує діяльність підприємства, що забезпечує повернення його до попереднього стану або до нового рівня розвитку [6].

Серед основних принципів антикризового управління є постійно діючий моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення на ранніх стадіях економічних загроз кризи. Забезпечення антикризового управ-

ління повинно починатися з поточного аналізу діяльності підприємства, а саме від місії підприємства, аж до своєчасного розпізнавання сигналів, що свідчать про можливе погіршення стану підприємства, а також її конкурентного статусу. Успіх антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства залежить від ефективності створеної системи організаційно-економічного забезпечення, яка б дозволяла керівництву підприємства одержувати можливість кількісного та якісного аналізу виникаючих загроз, що можуть зумовити настання кризового стану. На рис.2 представлена система організаційно-економічного забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства.



Рис 2. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства

Зазначена система побудована на основі функціонального та процесно-орієнтованого підходів і має у своєму складі ключовим організаційним елементом антикризове управління, що спрямоване на спостереження за середовищем підприємства для подолання невизначеності, своєчасного

розпізнавання загроз і можливостей виникнення криз та розробки і реалізації комплексу антикризових заходів та напрямів адаптації підприємства в нових посткризових обставинах. Основними блоками формування системи організаційно-економічного забезпечення є:

1. Визначення основних цілей та проблеми в діяльності підприємства, а також розставлення пріоритетів, які із зазначених цілей мають більшу вагу.

2. Формування та виокремлення основних принципів та методів діяльності підприємства в умовах антикризового управління.

3. Виділення в діяльності підприємства взаємопов'язаних бізнес-процесів спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, а саме класифікація їх на: бізнес-процеси центрального управління, бізнес-процеси операційної діяльності, бізнес-процеси забезпечення.

4. Результатом проведеної діагностики повинно стати досягнення поставлених цілей та конкурентоспроможності підприємства, а також виявлення причин неефективного управління.

5. Взаємозв'язок бізнес-процесів в рамках реалізації антикризового управління передбачає побудову процесно-орієнтованої моделі антикризового управління.

Організаційно-економічне забезпечення (ОЕЗ) антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу складається з організаційної та економічної складових (кожному з якої властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяють формуванню та посиленню потенціалу підприємства, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Виконання цих функцій має специфічну спрямованість, яка полягає у своєчасній ідентифікації кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства, розробці та впровадженні заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства, прискореній та дієвій реакції на зміни в зовнішньому оточенні, розробці та введенні в дію інструментів в рамках складових елементів господарського механізму, які у критичній ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли б забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими втратами. Спроможність (ОЕЗ) антикризового управління бізнес-процесами при реалізації

реінжинірингу залежить від результативності складових: економічної – ефективне управління фінансовим станом на підприємстві; якість продукції; скорочення постійних витрат; зменшення собівартості продукції; відновлення ліквідності та платоспроможності, організаційної – склад та структура функцій управління підприємством; професійно-кваліфікаційний склад працівників на підприємстві; кількість рівнів управління та розподіл функцій між працівниками; технологічне оснащення виробництва.

Організаційно-економічного забезпечення антикризового управління бізнес-процесами підприємством при реалізації реінжинірингу має відбуватися за такими основними напрямками:

1. Впровадження прогресивних бізнес-процесів, переобладнання та модернізація обладнання на підприємстві.

2. Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, залучення інвестицій.

3. Досягнення єдності дій усіх ланок управління у зовнішній та внутрішній політиці підприємства.

4. Ефективне використання фінансових ресурсів підприємства.

5. Вдосконалення маркетингової організації, роботи відділу збуту.

6. Удосконалення бізнес-процесів та управління виробничими ресурсами і запасами через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства.

В сучасних умовах господарювання доцільно реалізовувати реінжиніринг в широких масштабах через впровадження інтелектуалізації технології здійснення управлінської, виробничої, маркетингової, інноваційної, фінансової та інших видів діяльності; а також у більш спеціалізованому – через реструктуризацію та удосконалення вказаних діяльностей на підставі змін в сутності виконуваних функцій, їхньої наповненості компетенціями. Доцільна також певна архітектоніка, де поєднуються реінжиніринг одного виду діяльності і реструктуризація іншого, що сприятиме більш повній адаптації до тенденцій цифрової економіки.

Виходячи із характеристик антикризового управління бізнес-процесами при реалізації

лізації реінжинірингу головними шляхами подолання кризових явищ є:

- підтримання обсягів виробництва та реалізації продукції, достатніх для підтримання ринкової стійкості підприємства;

- підтримання активів підприємства на рівні достатньої ліквідності, що досягається оптимізацією структури пасивів та активів балансу;

- відновлення достатнього рівня платоспроможності за рахунок оптимізації джерел фінансування діяльності підприємства;

- підтримання визначеного рівня ефективності діяльності підприємства.

Одним із заходів виходу з кризового стану підприємства розглядають реструктуризацію як елемент технології виявлення поточних і перспективних резервів розвитку підприємства, використання якого дозволяє підвищити ефективність його діяльності. Реструктуризації підприємства при реалізації системи організаційно-економічного забезпечення та інших заходів, спрямованих на реформування його господарської діяльності досягається шляхом здійснення необхідних структурних перетворень, адаптованих до зміни факторів зовнішнього середовища його функціонування. [10]. Отже, для підвищення результативності та ефективності діяльності підприємства, слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, для того, щоб виявити проблемні місця, скласти план реорганізації процесів з метою їх вдосконалення. Формування ефективної системи організаційно-економічного забезпечення антикризового управління бізнес-процесами в контексті реалізації реінжинірингу сприяє саме цьому.

Висновки. Реінжиніринг виступає ефективним методом вдосконалення ведення діяльності підприємства шляхом радикальної перебудови бізнес-процесів, який дозволяє вийти підприємству на якісно новий рівень розвитку, вивести його на нову траєкторію руху у довгостроковій перспективі. Таким чином, ефективне використання інструментів системного реінжинірингу дозволить підприємству стати більш гнучким до змін зовнішнього середовища і більш стійким в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Слід зазначити, що в сучасних умо-

вах господарювання елементи антикризового управління доцільно запроваджувати як на підприємствах, що є фінансово стабільними, так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі. Саме тому важливим є комплексний та систематичний аналіз фінансових показників діяльності підприємства, якісний рівень управління підприємством, тобто можливості оперативного прийняття рішень і їх реалізації, а також оптимізація та удосконалення бізнес-процесів.

Література

1. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. / О. В. Виноградова. – Донецьк : Альфа, 2005. – 195 с.

2. Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент: навч. пос. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – С. 21–22.

3. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. пос. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

4. Юрій Е. О. Санація, як система заходів оздоровлення підприємств. / Е. О. Юрій // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18. – Вип. 3(3). – С. 160–162.

5. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 288 с.

6. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія. / С. Т. Пілецька. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.

7. Прохорова В. В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством / В. В. Прохорова // Економіка і управління. – 2013. – № 2. – С. 28–33.

8. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. – Marketing and Management of Innovations. – №4. – P. 116–128. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>

9. Іванюта С. Антикризове управління. / С. Іванюта // М-во освіти і науки України, Державний комітет статистики України, Державна академія статистики, обліку та аудиту. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 287 с.

10. Ареф'єв С. О. Реструктуризація підприємства: підходи, сутність, складові. / Ареф'єв С. О. // МЕНЕДЖЕР. – ДонДУУ. – 2014. – № 2 (68). – С. 129–134.

References

1. Vynogradova, O.V. (2005). Reinzhyrynynh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti. Donetsk: Alfa.

2. Skibitska, L.I., Skibitska L.I., Matvuyeyev V.V., Shchelkunov V.I., & Podryeza S.M. (2014).

Antykryzovyy menedzhment. Kyiv: «Tsentr uchbovoyi literatury».

3. Shershnova, Z.Y. (2007). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom. Kyiv: KNEU.

4. Yuriy, E.O. (2013). Sanatsiya, yak systema zakhodiv ozdorovlennya pidpryyemstv. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomika, T.18, 3(3), 160-162.

5. Khammer, M., & Champy, Dzh. (2006). Reynzhnyryn korporatsyy: manyfest revolyutsyy v byznese. Moskva: «Mann, Yvanov y Ferber».

6. Piletska, S.T. (2014). Antykryzove upravlinnya ekonomichnoyu stiykisty promyslovoho aviapidpryyemstva. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury.

7. Prokhorova, V.V. (2013). Innovatsiyni peretvorennya yak strukturnyy element antykryzovoho

upravlinnya pidpryyemstvom. Ekonomika i upravlinnya, (2), 28-33.

8. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. Marketing and Management of Innovations, 4, 116-128. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>

9. Ivanyuta, S. (2007). Antykryzove upravlinnya. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Derzhavnyy komitet statystyky Ukrainy, Derzhavna akademiya statystyky, obliku ta audytu. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury.

10. Arefyev, S.O. (2014). Restrukuryzatsiya pidpryyemstva: pidkhody, sutnist, skladovi. Menedzher, DonDUU, 2(68), 129-134.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Е. В. Арефьева, д. э. н., профессор, З. Н. Побережная, к. э. н., доцент,
Национальный авиационный университет*

Методология исследования. Результаты получены за счет применения методов: анализа и сравнения, синтеза и теоретического обобщения – для формирования системы организационно-экономического обеспечения антикризисного управления; абстрактно-логического – для определения принципов, методов и инструментов антикризисного управления бизнес-процессами при реализации реинжиниринга деятельности предприятия и разработки рекомендаций по его совершенствованию; графического анализа – для наглядного отображения полученных результатов исследования.

Результаты. Предложено использование реинжиниринга как метода антикризисного управления для предприятий, направленного на перепроектирование и усовершенствование бизнес-процессов с целью оздоровления предприятия и его выхода на другой уровень развития. Определено, что бизнес-процессы составляют основу деятельности предприятия и воздействуя на них возможно улучшить эффективность и обеспечить прибыльность предприятия. Обобщена информация об основных методах антикризисного управления, которые могут быть использованы на отечественных предприятиях. Осуществлена классификация мер антикризисного управления, согласно которой выделено тактические и стратегические меры, а также активные и пассивные средства. Определено место и роль реинжиниринга в системе антикризисного управления как главного стратегического инструмента.

Новизна. Сформирована система организационно-экономического обеспечения антикризисного управления бизнес-процессами при реализации реинжиниринга деятельности предприятия, которая позволяет руководству предприятия получать возможность количественного и качественного анализа возникающих угроз, которые могут привести наступления кризисного состояния. Представлен алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов предприятия при антикризисном управлении. Обеспечение антикризисного управления должно начинаться с текущего анализа деятельности предприятия, а именно: от миссии предприятия вплоть до своевременного распознавания сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении состояния предприятия, а также его конкурентного статуса.

Практическая значимость. Заключается в возможности применения разработанных и предоставленных предложений по организационно-экономическому обеспечению антикризисного управления, оценки и усовершенствования бизнес-процессов на предприятии при реализации реинжиниринга с целью повышения его эффективности, роста уровня прибыльности и обеспечения достаточного уровня конкурентоспособности. Полученные выводы и

результаты исследования, предоставленные методические рекомендации будут способствовать эффективному функционированию предприятий.

Ключевые слова: предприятие, организационно-экономическое обеспечение, реинжиниринг бизнес-процессы, методы антикризисного управления, управления бизнес-процессами, кризисные явления.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT
OF BUSINESS PROCESSES IN THE IMPLEMENTATION OF REENGINEERING
ACTIVITIES

*O. V. Arefieva, D.E., Professor, Z. M. Poberezhna, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
National Aviation University*

Methods. The results are obtained through the use of methods: analysis and comparison, synthesis and theoretical generalization – to form a system of organizational and economic support of crisis management; abstract-logical – to determine the principles, methods and tools of crisis management of business processes in the implementation of reengineering of the enterprise and the development of recommendations for its improvement; graphical analysis – to visualize the results of the study.

Results. It is proposed to use reengineering as a method of crisis management for enterprises, aimed at redesigning and improving business processes in order to improve the health of the enterprise and reach another level of development. It is determined that business processes are the basis of the enterprise, thus, influencing them can improve efficiency and ensure the profitability of the enterprise. The information on the main methods of crisis management that can be used in domestic enterprises is summarized. The classification of anti-crisis management measures has been carried out, according to which tactical and strategic measures, as well as active and passive means have been identified. The place and role of reengineering in the crisis management system as the main strategic tool are determined.

Novelty. There is formed a system of organizational and economic support of crisis management of business processes in the implementation of reengineering of the enterprise, which allows the company's management to obtain a quantitative and qualitative analysis of emerging threats that may cause the crisis. The algorithm of reengineering of business processes of the enterprise at anti-crisis management is presented. Ensuring crisis management should begin with the current analysis of the enterprise, namely from the mission of the enterprise, to the timely recognition of signals indicating a possible deterioration of the enterprise, as well as its competitive status.

Practical value is the possibility of applying the developed and submitted proposals for organizational and economic support of crisis management, evaluation and improvement of business processes in the enterprise in the implementation of reengineering to increase its efficiency, increase profitability and ensure a sufficient level of competitiveness. The obtained conclusions and results of the research, the given methodical recommendations will promote effective functioning of the enterprises in the market.

Keywords: enterprise, organizational and economic support, reengineering, business processes, methods of anti-crisis management, business process management, crisis phenomena.

Надійшла до редакції 20.08.20 р.