

Н. І. Демчук,

*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: 0000-0003-1454-0430

О. В. Ткалич,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0002-0783-8020

Г. А. Ткаченко,

аспірант кафедри менеджменту і права,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0002-5108-7383

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.29

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ РЕІНЖИНІРИНГУ

N. Demchuk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Dnipro State Agrarian and Economic University*

O. Tkalich,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University*

H. Tkachenko,

*Postgraduate student of the department of management and law
Dnipro State Agrarian and Economic University*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE WITH THE USE OF REENGINEERING INSTRUMENTS

У статті досліджено сутність антикризового управління підприємством. Проаналізовано необхідність застосування реінжинірингу в процесі антикризового управління підприємством. Визначено, що система управління будь-яким підприємством має характеризуватися антикризовою спрямованістю. Доведено, що антикризове управління — це управління не лише в умовах кризи, але й управління, пов'язане з попередженням та виходом із кризи. Реінжиніринг виступає певною технологією процесного управління, підґрунтям якого є виокремлення на підприємстві бізнес-процесів і якісне управління ними. Встановлено, що реінжиніринг має можливість формування моделі розвитку підприємства, його стратегічних альтернатив, важливість яких значно збільшується за умов нестабільності зовнішнього середовища. Доведено, що реінжиніринг як інструмент антикризового управління відноситься до стратегічних антикризових заходів наступального характеру.

The current economic conditions are distinguished by the decrease in the level of competitiveness of a large number of domestic enterprises, the intensification of the prolonged systemic crisis, changes in the conditions of functioning in the global financial environment. Therefore, the introduction and implementation of a modern concept of anti-crisis management will allow economic entities to minimize the possible losses, reduce the likelihood of crisis situations, improve the adaptation capacity of enterprises, as well as improve their competitive position in the market and enhance the potential for crisis response.

The essence of anti-crisis enterprise management is investigated in the article. The necessity of reengineering application in the process of crisis management of the enterprise is analyzed. It is determined that the management system of any enterprise should be characterized by anti-crisis orientation. anti-crisis management as a type of management aimed at identifying signs of crisis phenomena and creating appropriate prerequisites for their timely prevention, mitigation, overcoming to ensure the viability of a business entity, preventing its bankruptcy situation

It is proven that crisis management is not only crisis management but also crisis-related and crisis-management. Reengineering is a certain process management technology, the basis of which is the separation of

business processes in the enterprise and quality management. It has been established that reengineering has the potential to form a model of enterprise development, its strategic alternatives, the importance of which is greatly increased in the face of environmental instability. It is proved that reengineering as a tool of crisis management refers to strategic anti-crisis measures of an offensive nature.

Introduction of technology of reengineering as a tool of crisis management of an enterprise is explained by certain specificity and requires complex justification from the point of view of problems of management practice of domestic enterprises. The economic effect of its implementation is possible in the presence of a rational management system for both internal and external communications, as well as accurate analysis of the environment of enterprises.

*Ключові слова: підприємство, управління, реінжиніринг, прибуток, криза.
Key words: enterprise, management, reengineering, profit, crisis.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Структурні перетворення, котрі відбуваються нині в економіці країни, нестабільність зовнішнього середовища, втрата роками напрацьованих виробничих зв'язків, банкрутство та реструктуризація великої кількості вітчизняних підприємств вимагають інновацій в управлінському мисленні та пошуку новітніх форм та методів системи управління. Уповільнення темпів економічного зростання, банкрутство підприємств стало наслідком фінансової кризи, котра охопила українську економіку. Антикризове управління в сучасних умовах серед науковців має досить неоднорідне значення. Одні трактують його як управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, інші як управління підприємством, що опинилося в кризовій ситуації за рахунок неякісного менеджменту. Різноманітність поглядів стосовно визначення сутності одного і того ж поняття потребує подальших наукових досліджень та обґрунтувань. За таких умов необхідним є здійснення докорінних змін. Саме реінжиніринг бізнес-процесів може стати інструментом антикризового менеджменту, ключова мета якого полягає у виведенні підприємства на новий рівень фінансово-господарської діяльності із врахуванням перебудови стратегічних цілей. Реінжиніринг пояснюється докорінним поліпшенням і радикальною перебудовою бізнес-процесів з метою досягнення значних змін економічних показників діяльності підприємства, а саме якості, темпи зростання, рентабельність, вартість та ін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика антикризового управління підприємством досліджувалася в працях великої кількості вітчизняних та зарубіжних науковців зокрема: Галь С.В., Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І., Шершньова З.Є., Коваленко О.В., Лігоненко Л.О.

Проблематику впровадження на підприємстві реінжинірингу як інноваційного інструменту перебудови управлінських рішень розглядали у своїх працях: Хаммер М., Чампі Д., Абдикеев Н.М., Таранюк Л.М., Барсукова В.С., Котуранова Т.В. та ін.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є пошук та обґрунтування сутності ключових інструментів реінжинірингу, за допомогою яких може здійснюватися подолання кризових станів на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні умови господарювання виокремлюються зменшенням рівня конкурентоспроможності великої

кількості вітчизняних підприємств, посилення тривалої системної кризи, змінами умов функціонування в глобальному фінансовому середовищі. Отже, впровадження та реалізація сучасної концепції антикризового управління дасть можливість суб'єктам господарювання мінімізувати можливі збитки, зменшити ймовірність виникнення кризових станів, вдосконалити адаптаційні можливості підприємств, а також покращити їх конкурентні позиції на ринку та активізувати потенціал протидії кризовим явищам.

Згідно з фундаментальними постулатами теорії та практики класичного менеджменту, система управління будь-яким підприємством має характеризуватися антикризовою спрямованістю, адже антикризове управління — це управління не лише в умовах кризи, але й управління, пов'язане з попередженням та виходом із кризи [1, с. 84].

В економічній літературі наведена велика кількість наукових поглядів стосовно визначення сутності антикризового управління, вважаємо необхідним дослідити деякі з них більш детально.

В.В. Коваленко, М.В. Суганяка та В.І. Фучеджи наголошують на тому, що антикризове управління, в тому числі фінансове антикризове управління розглядають як складову загального менеджменту підприємства. Антикризове фінансове управління логічно розглядати як підсистему загальної системи управління суб'єктами економічної діяльності, головним завданням якого є своєчасне діагностування передкризового фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи [2, с. 27].

З.Є. Шершньова стверджує, що антикризове управління як тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання для забезпечення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [3]. Ми вважаємо, що така точка зору трактує сутність антикризового управління як цілеспрямованого процесу, зумовленого системою напрямів управлінської політики: оперативно-тактичним і стратегічним управлінням, ризик-менеджментом, менеджментом безпеки підприємства, фінансовим менеджментом тощо. Інтегрованість представлених напрямів надає можливість реалізації певної політики антикризової спрямованості на різних етапах розвитку кризи.

Результативність роботи в процесі антикризового управління забезпечується дотриманням принципів антикризового фінансового управління, основними з яких є [4, с. 107]:

- принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування;
- терміновості та адекватності реагування;
- комплексності рішень;
- альтернативності дій та адаптивності управління;
- пріоритетності використання внутрішніх ресурсів;
- оптимізації зовнішньої санації;
- принцип ефективності.

Найважливішим принципом стратегії антикризового управління є принцип превентивності дії та готовності до реагування, дія якого проявляється через постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення загрози кризи. Фактично антикризове управління починається з моменту вибору місії підприємства, а надалі — в своєчасному розпізнанні сигналів, що свідчать про можливе погіршення стану фірми, її конкурентного статусу [4, с. 108].

Таким чином, враховуючи вищенаведене вважаємо необхідним акцентувати увагу на тому, що формування дієвої системи антикризового управління в контексті методології виступає складним завданням. Система управління підприємством, на нашу думку, має містити в собі дієві антикризові механізми. Ефективність таких механізмів описується ефективністю всієї управлінської моделі, її структурно-логічною інтегрованістю, стратегічною зорієнтованістю, гнучкістю та ін. Одним із інноваційних інструментів перебудови управлінських рішень виступає реінжиніринг.

Можливість використання на підприємстві технології реінжинірингу як інструмента антикризового управління вимагає врахування певних аспектів, що пов'язані як з особливостями самої технології, так і здатністю деяких передумов ефективності її застосування, а також особливостями галузі функціонування підприємства. Реінжиніринг має на меті фактично запровадження процесного підходу в систему управління підприємством, тобто, його використання вимагає комплексного обгрунтування. Реінжиніринг є певною технологією процесного управління, підґрунтям якого є виокремлення на підприємстві бізнес-процесів і управління ними. Підприємство, котре не має дієвої стратегії, має надзвичайно обмежені можливості ефективного використання цієї технології.

Сутність реінжинірингу пояснюється трьома ключовими характеристиками: "фундаментальне покращення", "радикальне перепроєктування" і "бізнес-процес". Розкриття змісту цих ключових понять приводить до розуміння суті реінжинірингу. Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів є складним процесом, який потребує багато часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування має базуватися на основних принципах його перебігу.

Насамперед варто наголосити на тому, що реінжиніринг — це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботи зі створенням продукту чи послуги і надання цінності клієнту [5, с. 51].

Зауважимо той факт, що значний внесок в розвиток технології реінжинірингу бізнес-процесів здійснив М. Хаммер, він дослідив реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних зрушень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як ви-



Рис. 1. Сукупність антикризових заходів на підприємстві

трати, якість, рівень обслуговування і оперативність [6, с. 55].

Л.М. Таранюк, також пропонує власне розуміння сутності реінжинірингу, конкретизує складові елементи організаційно-економічного механізму діяльності підприємства, в якому здійснюється перепроєктування бізнес-процесів. Реінжиніринг він розглядає як спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів підприємства з кардинальними якісними змінами, які відзначаються стрибкоподібним перепроєктуванням елементів фінансового, виробничого, маркетингового, логістичного, ресурсного, кадрового, інформаційного, екологічного складників організаційно-економічного механізму і забезпечують його адаптацію до ринкового середовища, що змінюється [7, с. 102]. Ми наголошуємо на тому, що необхідність застосування технології реінжинірингу ґрунтується на тому, що вона надає можливість реалізувати ті переваги для підприємства, котрі реалізувати через інші управлінські підходи надзвичайно важко. Використовують таку технологію керівники і менеджери підприємств у різних ситуаціях, маючи на меті систему цілей.

А.О. Лігоненко обґрунтував місце реінжинірингу в системі антикризового інструментарію в залежності від мети здійснення і часових обмежень та пропонує розрізнити окремі типи поведінки підприємства, що характеризуються особливим набором антикризових заходів, які наведено на рисунку 1 [1, с. 549].

Аналізуючи рисунок 1 наголосимо на тому, що реінжиніринг як інструмент антикризового управління відноситься до стратегічних антикризових заходів наступального характеру. Проте реінжиніринг ще можна застосовувати у вигляді інструменту захисного характеру, котрий надає можливість задовольняти базові антикризові пріоритети, за допомогою перепроєктування процесів різних підсистем підприємства. Ми вважаємо, що важливо першочергово досліджувати можливість застосування реінжинірингу на вітчизняних підприємствах, котрі часто за рахунок нерозвиненості систем управління фактично неспроможні її реалізувати на концептуальній основі.

У кризових умовах господарювання технологію реінжинірингу на підприємствах доцільно розглядати перш за все як інструмент моделювання їх структури, а також оцінки системи витрат, стратегій ефективного використання виробничих фондів, перспектив розвитку та ін. Реінжиніринг має можливість формування мо-

делі розвитку підприємства, його стратегічних альтернатив, важливість яких значно збільшується за умов нестабільності зовнішнього середовища. Маневреність підприємства, котра є ключовою складовою його безпечного функціонування, безпосередньо пов'язана із наявністю обгрунтованих варіантів розвитку. Також реінжиніринг виступає дієвим інструментом моделювання різних варіантів формування інтегрованих структур підприємства, які мають певні переваги, пов'язані із синергетичним ефектом.

Враховуючи рівень розвитку системи управління і специфіку управлінської практики на конкретному підприємстві в контексті безпосередньо антикризового управління на підприємстві є можливим виокремлення ключових етапів реінжинірингу, а саме:

- формування загальної сутності реінжинірингу — визначення мети, цілей і завдань реінжинірингу, формалізація управлінської структури, котра б відповідала за впровадження проекту. На цьому етапі важливо здійснити оцінку ймовірності впровадження реінжинірингу в контексті управлінського потенціалу;

- етап підготовки реінжинірингу — аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, критична оцінка проблем, альтернативних технологій оздоровлення підприємства;

- здійснення операційного аудиту і оцінювання можливостей створення бажаної моделі розвитку підприємства;

- стратегічне планування необхідності реінжинірингу — визначення бізнес-процесів, їх оцінювання;

- розробка робочих проектів реінжинірингу для обраних бізнес-процесів;

- розробка поетапного проекту реінжинірингу;

- реалізація і контроль проекту реінжинірингу;

- оцінювання ефективності реінжинірингу, визначення можливих заходів корегування, обгрунтування додаткових управлінських рішень, котрі б допомогли прискоренню процесів оздоровлення підприємства, пошук шляхів перспективного перепроєктування бізнес-процесів.

На думку Барсукової В.С., оцінка ефективності реінжинірингу повинна враховувати специфіку цілей, котрі ставляться, і часову визначеність антикризових пріоритетів. Розрахунок економічної ефективності того або іншого проекту реінжинірингу можна виконувати на основі відомих показників, таких як чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутку, термін окупності проекту, індекс прибутковості, дисконтований період окупності вкладених ресурсів та ін. [8, с. 250]. Аналізуючи вищенаведене варто зауважити, що запропоновані показники не завжди пояснюють важливі стратегічні результати проекту. Кількісне оцінювання ефективності реінжинірингу повинне свідчити про групування принципово нових можливостей задля безпечного і якісного розвитку підприємства, забезпечення його стратегічної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Підводячи підсумки проведеного дослідження, вважаємо необхідним акцентувати увагу на тому, що процес антикризового управління підприємством повинен включати в себе цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень і їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. На нашу думку, антикризове управління підприємством має обов'язково охоплювати всі підсистеми управління, а саме операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову. Ключова мета антикризового управління підприємством ґрунтується на узгодженості і координації дій між вказаними системами. В процесі дослідження встановлено, що для здійснення антикризового управління підприємством

доцільно застосовувати реінжиніринг, як інноваційний інструмент перебудови управлінських рішень. Впровадження технології реінжинірингу як інструменту антикризового управління підприємством пояснюється визначеною специфікою і вимагає комплексного обгрунтування з точки зору проблематики управлінської практики вітчизняних підприємств. Економічний ефект від його запровадження можливий за наявності раціональної системи управління як внутрішніх так і зовнішніх комунікацій, а також точного аналізу середовища діяльності підприємств. У науковій літературі не достатньо обгрутованим є застосування реінжинірингу в антикризовому управлінні підприємствами, тому це питання є актуальним та потребує подальших наукових досліджень.

Література:

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
2. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса, 2013. 381 с.
3. Антикризове управління підприємством / За заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
4. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. № 8. С. 107—114.
5. Реінжиніринг бизнес-процессов / Н.М. Абди-кеев и др. Москва: Эксмо, 2005. 592 с.
6. Хаммер М., Чампі Д. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. СПб. 2000. 332 с.
7. Таранюк Л.М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. 2009. № 4. Т. 1. С. 97—104.
8. Барсукова В.С., Котуранова Т.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2012. № 61. С. 249—255.

References:

1. Lighonenko, L.O. (2005), *Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom* [Enterprise crisis management], Kyiv, Ukraine.
2. Kovalenko, V.V. Sughanjaka, M.V. Fuchedzhy, V.I. (2013), *Antykryzove finansove upravlinnja v systemi sub'ektiv ekonomichnoji dijalnosti: metody ta instrumenty ocinjuvannja* [Crisis financial management in the system of economic entities: valuation methods and tools], Odessa, Ukraine.
3. Shershnyova, Z.Je. (2007), *Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom* [Enterprise crisis management], Kyiv, Ukraine.
4. Kovalenko, O.V. Ghalj, S.V. (2014), "Methods of crisis management of the enterprise" *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoji derzhavnoji inzhenernoji akademiji*, vol. 8, pp. 107—114.
5. Abdikeev, N.M. (2005), *Reinzhiniring biznes-protsessov* [Business process reengineering], Moscow, Russia.
6. Khammer, M. Champi, D. (2000), *Reinzhiniryngh korporaciji: manifest revoluciji v biznesi* [Corporate reengineering: a manifesto of revolution in business].
7. Taranjuk, L.M. (2009), "Science-and-understanding apparatus for business engineering and process engineering" *Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky, ekonomika pryrodokorystuvannja, ekonomika pidpryjemstva ta orghanizacija vyrobnytva*, vol. 4, pp. 97—104.
8. Barsukova, V.S. Koturanova, T.V. (2012), "Reengineering business process as a method of strategic management of business" *Ekonomichnyj prostir*, vol. 61, pp. 249—255.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2020 р.