

ability not only to self-organization and self-regulation, but also to the corresponding impact on the external environment to livelihoods and further self-development. Proposed matrix flexible choice of strategic management methods are depending on the level of self-organization of the enterprise and the stage of its life cycle.

Originality. The expediency of application of scientific and methodical march to the selection of flexible methods of strategic management of enterprises at different stages of the life cycle, taking into account their ability to self-organize.

Practical value. The study suggested a matrix selection flexible strategic management methods which depending on the levels of self-organization of business processes in the enterprise and expedient effective use of these techniques, depending on the life cycle of the enterprise.

Keywords: *flexible strategic management techniques, self-organization of enterprises, the damage of self-development life cycle of the enterprise.*

УДК 005.591.4

ГАРАФОНОВА О. І.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТА РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ - НАПРЯМИ ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета. *Обґрунтовано чинники та фактори виявлення системної кризи на підприємстві, сформовано кризоутворюючі фактори, а також визначено напрями проведення змін, а саме: реструктуризація та реінжиніринг.*

Методика. *Використаний метод класифікації при дослідженні факторів системної кризи, метод синтезу та аналізу при визначенні поняття «системна криза», метод абстрагування при обґрунтуванні напрямів проведення організаційних змін на підприємстві.*

Результати. *У ході дослідження виявлено основні кризоутворюючі фактори системної кризи, оцінено їх важливість впливу на всю діяльність компанії. А також оцінено можливі антикризові заходи щодо подолання кризи та здійснення організаційних змін, а саме: реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів.*

Наукова новизна. *Досліджено характер впливу різних факторів на виявлення саме системної кризи на підприємстві. Обґрунтовано підходи до визначення «системна криза», а також напрями проведення організаційних змін, якими є реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів.*

Практична значимість. *В результаті проведеного дослідження здійснено групування різних кризо утворюючих факторів, що можуть призвести до системної кризи. Представлено основні підходи до здійснення антикризових заходів на підприємстві.*

Ключові слова: *кризоутворюючі фактори, системна криза, реструктуризація, реінжиніринг.*

Вступ. Кризові явища в економічних системах завжди викликали підвищений інтерес у вчених різних країн, але розглядались вони, в основному, на макрорівні. На

рівні окремого підприємства цим питанням, донедавна, приділялося недостатньо уваги, що не давало змоги ефективно впливати на розвиток кризових явищ, робити кризу більш керованою. Але в останні десятиріччя загострення політичної та макроекономічної нестабільності, навіть у розвинених країнах з традиційно стабільною економікою, значно ускладнили умови функціонування всіх суб'єктів господарювання та зумовили наростання невизначеності зовнішнього середовища. Зараз є очевидним, що кризове явище на підприємстві є об'єктивним процесом, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов. Вітчизняними та закордонними науковцями досліджувались питання антикризового управління, зокрема такими авторами, як: О. В. Василенко, Л.О. Лігоненко, З. Є. Шершньова, А. Г. Грязнова, В. Г. Кошкін, Р. А. Попова, А. Д. Чернявський, Е. А. Татарніков, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетерт, М. Фрідмен, П. Самуельсон, Ж. Сісмонді, а також їх послідовниками та опонентами.

В сучасній літературі під поняттям «криза на підприємстві» характеризують різні проблемні фактори в діяльності підприємства: від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного знищення підприємства. Але визначенню системної кризи в умовах нестабільного зовнішнього середовища не приділено достатньо уваги. В рамках достатньо глибокого теоретичного дослідження питань антикризового управління, немає чіткого обґрунтування тактик антикризового управління на підприємствах

Постановка завдання. Антикризове управління має на меті оптимізацію систем та процесів на підприємстві з метою не лише вийти з загрозливого становища, а й перейти на якісно новий конкурентний рівень. З цієї точки зору основними цілями даного наукового дослідження є:

- обґрунтувати та визначити кризоутворюючі чинники системної кризи;
- охарактеризувати тактики антикризового управління на підприємстві;
- дати пояснення щодо можливих напрямів проведення змін, а саме: реструктуризація та реінжиніринг.

Результати дослідження. Загалом, аналіз існуючих трактувань поняття «криза» свідчить про існування трьох незалежних поглядів на понятійні межі цього терміну (табл. 1).

Таблиця 1. **Наукові підходи щодо визначення поняття «криза»** [складено на основі 1, с. 52; 2, с. 231; 3, с.20; 4, с. 15]

Автори наукового підходу	Сутність поняття «криза» згідно наукового поняття	Коментар
Р. Попов, К. Кірганов, Л. Грінер	Форма поступального руху, розвитку системи	Криза - це форма поступального руху, прояв розвитку системи
Дж. Вебстер, А. Градов, Е. Вінер, Дж. Каан	Нестандартна ситуація, переломний момент	Кризою є переломний момент у функціонуванні підприємства (незалежно від того, яким - позитивним чи негативним, буде результат)

Дж. Кейнс, В. Крутько, В. Василенко, Е. Коротков, Е. Нікбахт, А. Гроппелі	Погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства	Кризою є ситуація значного погіршення одного, а частіше кількох, важливих параметрів функціонування підприємства, що цілком реально може призвести до банкрутства
--	--	--

Отже, на основі проведеного аналізу, зазначимо, що з нашої точки зору *криза* – це нестандартна ситуація, переломний момент. Особливо важливого значення це набуває в умовах нестабільного зовнішнього економічного та політичного середовища. Підхід вчених, які надають кризі позитивного або негативного забарвлення представляється цілком виправданим для країн зі стабільною економікою, де кризове підприємство відносно легко може відновити рівновагу за рахунок зв'язків зі стабільним зовнішнім середовищем. Але у сучасній вітчизняній економіці існує значна кількість дестабілізуючих чинників, які важко навіть прогнозувати.

Що стосується кризового стану вітчизняних підприємств, то основними причинами її виникнення є:

- недостатній рівень знань у топ-менеджерів та персоналу про можливості передбачення кризи;
- низький рівень функціонування і взаємозв'язку між різними механізмами, такими як: соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;
- незадовільне керівництво компанії (а саме – топ-менеджери), яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання у керівництва щодо причин та напрямів антикризового управління в компанії; незбалансована адміністративна команда ризик-менеджерів та менеджерів з антикризового управління; відсутність стратегічного підходу в компанії; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму);
- недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: абсолютно відсутність планування, необгрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні, фінансові, економічні);
- неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема - відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та інше.

Отже, необхідно зазначити, що принциповою відмінністю системної кризи від інших видів криз є її всеосяжність. *Системна криза* впливає не лише на одну підсистему, а на все підприємство загалом, ускладнюючи комунікацію між окремими об'єктами фірми та істотно ускладнюючи процес управління.

Але, є можливість, що системна криза може бути виявлена за умов, коли в організації перестає спостерігатися прояв ефектів системної цілісності. Як правило, системна криза є наслідком організаційної кризи, що формується в окремих ланках та підсистемах підприємства і призводить до розбалансування організації як системи. Для визначення рівня банкрутства, для оцінки кризового стану в компанії можна використовувати ряд моделей щодо оцінки кризового стану, а саме: метод визначення загрози банкрутства на основі матриць фінансової рівноваги; оцінка ймовірності банкрутства на основі статистичних моделей (модель Бівера); модель визначення

імовірності банкрутства за допомогою експертних моделей діагностики банкрутства; модель визначення імовірності банкрутства на основі рейтингових систем оцінки фінансового стану (Л.В. Донцова та Н.А.Нікіфорова); модель Альтана тощо. Як немає єдиної моделі щодо оцінки банкрутства, так і немає єдиного напрямку щодо виходу із системної кризи, яка утворилась на підприємстві.

Причинами виникнення системної кризи в компанії можуть бути співвідношення як внутрішніх, так і зовнішніх кризоутворюючих факторів, їх перелік доволі великий і необмежений, але основні з них можна виділити такі :

- ✓ відсутність стратегічних та тактичних планів в організації, стратегічних та оперативних програм розвитку підприємства;
- ✓ невідповідність організаційних параметрів підприємства організаційно-правовій формі організації бізнесу в компанії ;
- ✓ необґрунтоване делегування повноважень між різними підрозділами;
- ✓ дисбаланс прав, обов'язків та відповідальності в окремих ланках системи управління та посадових осіб;
- ✓ неготовність персоналу та керівництва компанії до переходу на нові управлінські технології;
- ✓ недостатня мотивація персоналу керівництвом;
- ✓ невідповідність розвитку окремих підсистем одна одній та змінам в оточенні; а також пов'язані з цим поточні організаційні та міжособистісні конфлікти;
- ✓ брак якісної та вчасної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень тощо;
- ✓ несистемний характер розвитку підприємства – спади та підйоми;
- ✓ застарілі інструменти, форми, методи та стиль керування підприємством;
- ✓ невідповідність чисельності та кваліфікації робітників наявній організаційній структурі управління;
- ✓ помилки у визначенні пріоритетів, цілей та стратегій розвитку підприємства (стратегічні організаційні та міжособистісні конфлікти);
- ✓ відсутність регламентів у роботі, недосконалість внутрішніх нормативних документів;

Розділимо кризоутворюючі чинники залежно від їх особливостей, результати наведемо у таблиці 2.

Таблиця 2. Сисмема кризоутворюючих чинників на вітчизняних підприємствах
 [складено на основі 1-3]

	Зовнішні кризоутворюючі чинник	Внутрішні кризоутворюючі чинники
Довгострокові	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення попиту, втрата клієнтів; • Збільшення попиту на «надякісні» товари; • Зниження купівельної спроможності у населення; • Зменшення пропозиції на ринках постачання; • Зростання заробітної плати та процентних ставок, цін патентів, ліцензій; • Зниження курсу акцій та цін на товари; • Зростання податків та інших обов'язкових платежів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання зносу основних фондів, відсутність резервів; • Застосування низькоякісних матеріально-технічних ресурсів; • Відсутність НДПКР; • Відсутність стратегій розвитку; • Бюрократизація управління в компанії; • Невдале територіальне розташування; • Низький рівень розвитку споріднених та підтримувальних галузей; • Низький рівень включення до міжнародного розподілу праці.

Короткострокові	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення обсягів реалізації продукції та надання послуг; • Зменшення обороту; • Збільшення цін у постачальників; • Банкрутство партнера; • Зміна валютного курсу в умовах нестабільного економічного та політичного становища в країні та світі; • Переоцінка основних фондів; • Форс-мажорні обставини; • Конфлікт між власниками та місцевими органами влади 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження частки покриття витрат та прибутковості; • Зниження платоспроможності населення та підприємства; • Невикористання на 100% всіх виробничих потужностей; • Недовантаження потужностей; • Необґрунтоване введення додаткових потужностей; • Зростання всіх видів витрат; • Конфлікт інтересів між власниками та стейкхолдерами; • Звільнення кваліфікованих кадрів.
-----------------	--	--

На сьогодні існує дві найпоширеніші тактики, що дають змогу перебороти кризову ситуацію (рис. 1). Перша називається захисною, оскільки заснована на заходах збереження, тобто скорочення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом, утриманням основних засобів і персоналу, що призводить до скорочення виробництва загалом. Така тактика, як правило, застосовується при дуже несприятливому збігу зовнішніх для підприємства обставин.



Рис. 1. Види тактик антикризового управління на підприємстві

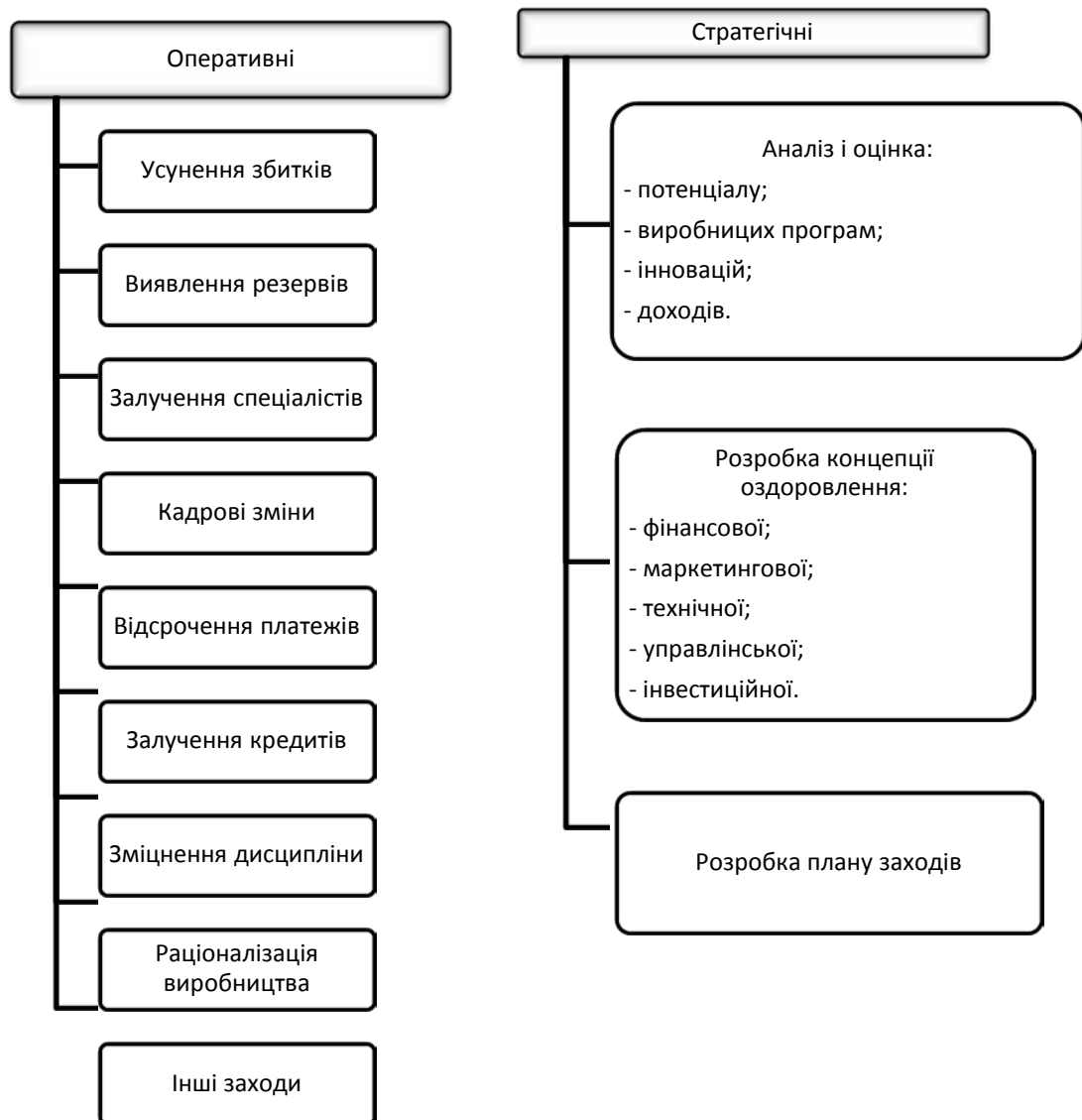


Рис. 2. Стратегічні та оперативні антикризові заходи

Захисна тактика підприємства обмежується застосуванням відповідних оперативних заходів, зокрема скорочення збитків, витрат, виявлення внутрішніх резервів, кадрові перестановки в компанії, зміцнення дисципліни.

Найефективнішою вважається *наступальна тактика*, для якої характерне застосування не так оперативних, як стратегічних заходів.

У цьому разі поряд з ресурсозберігаючими заходами здійснюється активний маркетинг, вивчаються і завойовуються нові ринки збуту, застосовується політика вищих цін, збільшуються витрати на вдосконалення виробництва шляхом його модернізації, відновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій. У такому разі змінюється або зміцнюється управління підприємством, здійснюються комплексний аналіз і оцінка ситуації за потреби й коригування основних принципів діяльності підприємства, тобто змінюється його стратегія.

Для подолання кризових явищ на підприємстві загалом та системної кризи зокрема, необхідно створити таку систему управління, яка відповідала б вимогам середовища функціонування, мала риси ефективного інструменту управління, за допомогою якого можна було б впливати на кризи різного типу.

Отже спираючись на вищезазначене, логічно визначити, що одним з напрямків подолання системної кризи на підприємстві є проведення організаційно-управлінської реструктуризації, як організаційного оформлення продуктової, фінансової, виробничої реструктуризації, диверсифікації джерел постачання (зміна структури зв'язків), що пов'язане зі змінами у структурі власності, у партнерських стосунках, обслуговуванням нових ринків, тощо.

Метою організаційно-управлінської реструктуризації підприємства є приведення структури компанії, системи управління нею у відповідність із зовнішніми та внутрішніми умовами функціонування, що змінилися, для покращення внутрішньої та зовнішньої взаємодії між елементами її системи, з метою сприяння ефективному досягненню обраних цілей та виконання стратегій.

Це означає, що організаційно-управлінська реструктуризація обіймає складний комплекс структурних перетворень на підприємстві та стосується змін у масштабах, кількості, співвідношенні окремих елементів виробничо-управлінської системи, тобто пов'язана зі свідомим пристосуванням старої системи до нових вимог або створенням нової системи.

Організаційно-управлінська реструктуризація — природний процес, оскільки у своїй основі формалізує зміни структурних характеристик підприємств, зумовлених, зокрема, і змінами середовища, зростанням або скороченням підприємства в цілому та окремих його частин.

Організаційно-управлінська реструктуризація знаходить вираз у створенні вертикальних, горизонтальних, інтеграційних зв'язків, їх ліквідації всередині та поза межами підприємства, змінах в організаційних структурах управління (або навіть їх заміні), створенні нових підрозділів, підсистем, ланок або ліквідації наявних тощо.

Організаційно-управлінська реструктуризація передбачає проведення реорганізації, яка тісно пов'язана з трансформацією підприємств. Причому трансформація передує, як правило передує організаційно-управлінській реструктуризації, а реорганізація є частиною цих двох процесів.

Організаційну складову механізму реструктуризації відтворюють елементи, як носії певних характеристик та відносин, а економічну складову – економічні важелі, основу яких складає система показників, що мають відношення до процесу реструктуризації.

Визначимо в чому полягає різниця між поняттями «трансформація» та «реорганізація».

Трансформація – процес організаційно-економічних перетворень підприємства, за яких змінюється склад юридичних осіб, що беруть участь у перетвореннях, здійснюється реструктуризація організаційно-економічного механізму їх функціонування, включаючи систему управління в цілому та організаційно-управлінської реструктуризації зокрема.

Реорганізація – природній процес, що постійно проходить на підприємстві. Вона стосується як виробничої, так і управлінської підсистеми підприємства. Це перетворення, перебудова організаційної структури та управління підприємством, спрямовані на збереження основних засобів, виробничого потенціалу. Реорганізація може здійснюватись у формі злиття, приєднання, поглинання тощо.

Слід відзначити, що перетворення такого характеру в середині підприємства самі по собі мають характер кризових явищ, адже порушується усталена система функціонування. Проте в умовах кризи, особливо системної, організація вже вийшла за рамки нормального функціонування, показавши неефективність існуючої системи. Отже свідоме, заздалегідь продумане, а найголовніше - кероване внутрішнє перетворення системи є саме тим поштовхом, що може вивести підприємство з кризи.

Організаційно-управлінська реструктуризація на сучасному етапі викликає необхідність не тільки освоєння організаційного аналізу та проектування, а й реінжинірингу, для створення ринково-орієнтованих організаційних структур управління підприємством.

Реінжиніринг бізнес-процесів — метод вдосконалення характеристик підприємства, що призводить до радикальних змін поряд з такими методами, як стратегічне планування функціонально-вартісного аналізу, управління організаційними змінами, управління якістю тощо. У цьому разі реінжиніринг означає радикальну перебудову як структури підприємства, так і його процесів (навіть окремих процедур).

Реінжиніринг бізнес-процесів — метод переоцінки стану компанії, перебудови її діяльності з метою підвищення рівня керованості та оперативності у роботі, різкого зниження витрат на виробництво та управління, поліпшення якості продукції тощо [5].

Мета реінжинірингу — впровадження інновацій різного типу (в тому числі організаційних, управлінських, кадрових та соціальних) для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його виживання в довгостроковій перспективі.

Таке визначення реінжинірингу дозволяє констатувати необхідність його застосування у системі антикризового управління, оскільки за умов його правильного використання існує можливість поліпшення показників діяльності підприємств більш ніж у сотні разів шляхом заміни старих методів управління новими. У реінжинірингу одночасно здійснюється перепроєктування виробничих та управлінських процесів з метою досягнення їх цілковитої відповідності на основі сучасних інформаційних технологій.

На думку фахівців застосування реінжинірингу доцільне у таких випадках:

- За умов наявності в кризи постачання або виробництва, коли ціни на товари, що пропонує підприємство вищі, ніж у конкурентів або їхня якість нижча (в тому числі нижчі характеристики після продажного обслуговування). За відсутності вчасно проведеного реінжинірингу на підприємство очікує розорення;
- За умов прогнозованого погіршення середовища функціонування підприємства (економічної кон'юнктури, підвищення рівня конкуренції, зміни характеристик попиту на товари та послуги, впровадження винаходів тощо), що зазвичай оцінюється як

підвищення ризиків. Проведення реінжинірингу дає змогу вчасно зреагувати на зміни вимог середовища до підприємства;

- Для підтримки лідируючого положення підприємства у галузі, оскільки реінжиніринг дозволяє забезпечити подальше вдосконалення діяльності підприємства.

Висновки. Отже, виокремлюючи особливості антикризового управління в рамках системної кризи на підприємстві були розглянуті основні особливості системної кризи та заходи, щодо її подолання. Слід зазначити, що основними заходами по подоланню системної кризи будуть саме ті, що направлені на організаційне перетворення. Це зумовлено тим, що в умовах системної кризи порушується механізм координації в середині підприємства, роблячи неефективними міжфункціональні зв'язки. Звісно не слід відкидати інші інструменти антикризового управління, що були наведені вище (ресурсозберігаючі заходи, активний маркетинг, робота з персоналом, тощо), всі ці заходи мають йти в комплексі, проте використовувати їх треба під процес реорганізації та реструктуризації підприємства.

Реформування системи економічних відносин в Україні впродовж останнього десятиліття об'єктивно обумовлює зміни в системі управління організаціями. Намагання щонайкраще адаптуватися до змін у середовищі спричиняють пошук адекватних шляхів реструктуризації. В сучасних умовах більшість колишніх підприємств державної власності або тих, приватизація яких відбулася чи лише передбачається в майбутньому, мають серйозні управлінські проблеми. За цих умов, щоб вижити «сьогодні» і разом з тим підвищити ефективність своєї роботи в подальшому, вітчизняним підприємствам необхідно здійснити обґрунтований процес цілеспрямованої реструктуризації.

Список використаної літератури:

1. Попов Р. А. Кризисный менеджмент индустриальной организации: (теоретико-методологический аспект) / Р. А. Попов. – Волгоград : Изд-во Волгоград. ун-та, 2001. – 310 с.
2. Градов А.П. Национальная экономика: Учебное пособие. 2-е изд. СПб.: Питер, 2005. — 240 с.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник - Москва, Инфра - М., 2002г. – 380 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 504 с.
5. Велика економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/spiski/a-ya.html>

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – НАПРАВЛЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ПРЕОДОЛЕНИЯ СИСТЕМНОГО КРИЗИСНА НА ПРЕДПРИЯТИИ

ГАРАФОНОВА О. И.

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана»

Цель. Обосновано факторы выявления системного кризиса на предприятии, сформирована кризис образующие факторы, а также определены направления проведения изменений, а именно: реструктуризация и реинжиниринг.

Методика. Использован метод классификации при исследовании факторов системного кризиса, метод синтеза и анализа при определении понятия «системный кризис», метод абстрагирования при обосновании направлений проведения организационных изменений на предприятии.

Результаты. В ходе исследования выявлены основные кризис образующие факторы системного кризиса, оценена их важность влияния на всю деятельность компании. А также оценено возможные антикризисные меры по преодолению кризиса и осуществления организационных изменений, а именно: реструктуризация и реинжиниринг бизнес -процессов.

Научная новизна. Исследован характер влияния различных факторов на выявление именно системного кризиса на предприятии. Обоснованы подходы к определению «системный кризис», а также направления проведения организационных изменений, которыми является реструктуризация и реинжиниринг бизнес -процессов.

Практическая значимость. В результате проведенного исследования осуществлено группировку различных кризис образующие факторы, которые могут привести к системному кризису. Представлены основные подходы к осуществлению антикризисных мероприятий на предприятии.

Ключевые слова: кризис образующие факторы, системный кризис, реструктуризация, реинжиниринг.

RESTRUCTURING AND REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES - THE ORGANIZATIONAL CHANGES IN TERMS OF OVERCOMING SYSTEMIC CRISIS AT AN ENTERPRISE

GARAFONOVA O. I.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Purpose. Grounded factors identify systemic crisis in the company were proved, formed crisis-generation factors, as well as the directions for change, such as restructuring and reengineering.

Methodology. In the study the classification method of systemic crisis factors was used. The synthesis and analysis method of the "systemic crisis method" definition was used for abstraction in justifying directions organizational changes in the company.

Findings. The study have identified the major factors of the crisis-generation systemic crisis, it was assessed their impact on the overall importance of the company. And also it was assessed the possible anti-crisis measures to overcome the crisis and the implementation of organizational changes, such as restructuring and reengineering business processes.

Originality. It was investigated the impact of various factors on target specific systemic crisis in the enterprise. The approaches to the definition of "systemic crisis" and the directions of organizational change, which is restructuring and reengineering business processes