УДК 658.5

Кривоконь М.О.
аспірант кафедри фінансів
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

РЕІНЖИНІРИНГ ВИРОБНИЦТВА ЯК ЕФЕКТИВНА СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена аналізу кризових явищ на підприємстві, визначенню їх причин і особливостей для підприємств України. Автором розглянуто класифікацію фінансово-економічних криз і подано основні підходи антикризового управління. Стаття містить матеріали практичного і теоретичного дослідження реінжинірингу виробництва як нової антикризової стратегії та обґрунтування її ефективності для вітчизняних підприємств машинобудування.

Ключові слова: криза, антикризове управління, реінжиніринг виробництва, економічна ефективність, концентрація виробництва.

Кривоконь М.А. РЕИНЖИНИРИНГ ПРОИЗВОДСТВА КАК ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Статья посвящена анализу кризисных явлений на предприятии, определению их причин и особенностей для предприятий Украины. Автором рассмотрена классификация финансово-экономических кризисов и представлены основные подходы антикризисного управления. Статья содержит материалы практического и теоретического исследования реинжиниринга производства как новой антикризисной стратегии и обоснования ее эффективности для отечественных предприятий машиностроения.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, реинжиниринг производства, экономическая эффективность, концентрация производства.

Kryvokon M.O. REENGINEERING OF PRODUCTION AS AN EFFECTIVE STRATEGY OF CRISIS MANAGEMENT
This article analyzes the crisis at the enterprise, determines its causes and features for Ukraine enterprises. The author reviews the classification of crises and presents the main approaches of crisis management. This article contains materials of practical and theoretical study on reengineering of production as a new crisis strategy and analysis of its efficiency for domestic engineering.

Keywords: crisis, crisis management, reengineering of production, economic efficiency, production concentration.

Постановка проблеми. Економіка України наразі переживає нелегкі часи політичної та фінансово-економічної кризи. Маючи значний потенціал розвитку, достатню ресурсну базу та перспективи інтеграції, вітчизняний бізнес неспроможний швидко реагувати на негативний вплив зовнішнього середовища. Фінансово-економічна криза з рівня глобального неминуче переходить до кризи підприємств та підприємницької діяльності загалом. Невизначеність спонукає підприємства зменшувати обсяги виробництва, скорочувати свою кадрову структуру та переходити в режим мінімізації витрат. Суб'єкти вітчизняної економіки змушені виживати, запроваджуючи нові стратегії виробничої діяльності, корпоративної політики, управлінської структури та збутової системи.

Відтак, актуальними лишаються питання антикризового менеджменту на вітчизняних підприємствах. Крім того, розуміння причин виникнення кризи, а також її природи дозволить обрати оптимальну та ефективну стратегію антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кризові явища на підприємствах досліджувалися не одним поколінням науковців. Зокрема, можна виділити серед інших праці І. Ансоффа, С.Г. Бєляєва, І.А. Бланка, О.В. Вишневської, А.Г. Грязнової, Г. Саймона, Г.К. Таля, Д. Форрестера та інших видатних зарубіжних вчених. Основу досліджень кризи в українській науці було закладено наступними науковцями: І.П. Булєєв, Н.Ю. Брюховецька, В.О. Василенко, В.А. Забродській, С.В. Кудлаєнко [4; 5], Л.О. Лігоненко [6], Н.О. Пархоменко, О.О. Терещенко [8], О.М. Тридід та інші. Питання реінжинірингу як антикризової стратегії розглядали М. Хаммер [11], Дж. Чампі [11], О.І. Момот [7], П.І. Самойлов [7], Г.В. Усова [10], які заклали передумови розвитку реінжинірингу як самостійної теорії розвитку підприємств.

Постановка завдання. Стаття має на меті вивчення кризи на підприємстві, її видів та причин виникнення, а також аналіз ефективних антикризових заходів, таких як стратегія реінжинірингу та концентрації виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наявної літератури свідчить, що поняття «криза» має значну кількість визначень та трактувань. Загалом, вони розрізняються на позитивне сприйняття кризи і негативне. Відповідно до позитивного тлумачення, криза – це переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу. Прихильниками цього підходу є А.Д. Чернявський, В.О. Василенко, В.Г. Сибіряков, Т. Гренц, Ю.В. Яковець, А.А. Богданов. Негативне сприйняття характерне для таких науковців, як А.М. Штангрет, В.Н. Крутько, Р. Хіт, В.Є. Ланкіна, С. Фішер, К. Макконел, С. Брю, Г.П. Іванов, і передбачає, що криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство [5, с. 189]. Також автори [4, с. 84] зазначають, що позитивне сприйняття кризових явищ на підприємстві можливе лише в країнах зі стабільною та розвиненою ринковою економікою, а негативне прийнятне для країн, що розвиваються, та країн з перехідною економкою, зокрема України. О.О. Терещенко розкриває зміст фінансово-економічної кризи як фази розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. При цьому фінансова криза ідентифікується як загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність у неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування [8, с. 47].

Проте не всі вітчизняні вчені погоджуються, що криза для вітчизняних підприємств – шлях у безодню. Л.В. Гнипа-Черневецька та А.А. Вязовська вбачають у економічній кризі один з етапів сталого розвитку підприємства [1, с. 192]. Автори роблять

акценти на циклічності економічних процесів і необхідності передбачення кризи для пошуку шляхів мінімізації її наслідків.

На нашу думку, сприйняття кризи в Україні як катастрофічного та неподоланного процесу недоречне. За весь період незалежності України (а це вже понад двадцять років) її економіка переживала кризу [3, с. 21]. Спочатку підприємства виживали на ресурсах радянської епохи, потім – за рахунок іноземних інвестицій. Наразі вітчизняні підприємства зіткнулися з проблемами соціально-політичного характеру, проте більшість з них успішно долають негаразди і продовжують функціонувати. Для багатьох суб'єктів господарювання затяжна криза української економіки стала причиною стрімкого розвитку. Підприємства, котрі використали кризу як привід для перетворень у власній структурі управління та виробництва, впроваджують та адаптують до вітчизняних реалій інноваційні стратегії, спрямовані на сталий розвиток.

Найповніше визначення кризи на підприємстві в українських реаліях, на нашу думку, було запропоноване А. М. Ткаченко, відповідно до якого, криза – це об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які зазвичай призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір [9, с. 162].

Відповідно до окреслених підходів визначення кризи, автори запропонували наступну систематизацію причин виникнення криз:

1) об'єктивні (потреба модернізації і реструктуризації підприємств, глобальна рецесія, економічна депресія, перевиробництво, циклічність економіки);

2) суб'єктивні (досвід, професійний рівень, волюнтаризм в управлінні, психологічні фактори);

3) внутрішні (на рівні держави і на рівні підприємства);

4) зовнішні (міжнародна співпраця, міжнародна конкуренція та міжнародні санкції);

5) природні (катаклізми природного походження);

6) техногенні (управлінські рішення, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу).

Фактори, які зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать: спад кон'юнктури в економіці в цілому, значний рівень інфляції, посилення конкуренції у галузі, зменшення купівельної спроможності населення, нестабільність законодавства, сезонні коливання, нестабільність фінансових ринків, посилення монополізму, політична нестабільність. Серед внутрішніх факторів прийнято виділяти такі: низька якість менеджменті, низький рівень кваліфікації персоналу, недоліки у виробничій сфері, дефіцит в організаційній структурі, прорахунки в інвестиційній сфері, дефіцити фінансування, низький рівень маркетингу і втрата ринків збуту, прорахунки у галузі постачання, брак інновацій та раціоналізаторства.

Класифікація криз на підприємстві базується на причинах та сфері їх виникнення і особливостях протікання. Проаналізувавши доступну літературу, нами було сформульовано чи не найповнішу класифікацію криз, подану у таблиці 1.

Дана класифікація дозволяє охарактеризувати ситуацію на підприємстві з точки зору підходів антикризового управління, а також розробити відповідну стратегію для подолання наслідків кризи.

Таблиця 1

Класифікація криз на підприємстві

За сферою виникнення	виробнича	– технологічна; – інноваційна;
	управлінська	– організаційної структури; – контролю;
	Фінансова	– ліквідності; – платоспроможності; – інвестиційна;
	кадрова	– продуктивності; – професійності;
	маркетингова	– постачальницько-збутова; – асортиментна;
За етапами життєвого циклу	– криза створення; – криза розвитку; – криза зрілості; – криза спаду;	
За джерелами виникнення передумов	– зовнішня; – внутрішня;	
За характером впливу	– руйнівна; – стимулююча; – реформуюча;	
За наслідками впливу	– стратегічна; – тактична.	

Серед причин кризового стану вітчизняних підприємств можна виділити:

– недостатність інформації для передбачення кризи;

– низький рівень функціонування і взаємозв'язку між соціально-політичним, господарсько-економічним та культурно-психологічним механізмами;

– незадовільне керівництво (недостатні знання керівництва, незбалансована адміністративна команда, відсутність стратегічного підходу, слабка дисципліна);

– недостатній контроль, що проявляється у трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);

– неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками тощо.

С.В. Кудлаєнко запропонував класифікацію проявів кризи на вітчизняних підприємствах [5, с. 189], відповідно до якої криза проявляється у таких видах:

– інвестиційна криза виникає в умовах, коли підприємство втрачає довіру інвесторів, знижується рівень інвестиційної привабливості, знижується ефективність реалізації інвестиційних проектів, неефективно використовуються інвестиційні ресурси;

– криза ліквідності виникає в умовах, коли на підприємстві низький рівень реалізації продукції, збільшується обсяг дебіторської заборгованості, зокрема простроченої, та відсутній чи утруднений доступ до зовнішніх джерел фінансування;

– криза неплатоспроможності, передбачає, що на підприємстві є значна кредиторська заборгованість, яка не може бути покрита теперішньою вартістю активів підприємства;

– криза прибутковості передбачає, що перманентні збитки «з'їдають» власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу;

– криза ефективності виникає на підприємстві при високому рівні витрат, низькому рівні доходів, тривалому періоді збиткової діяльності, низькому рівні фондовіддачі, продуктивності праці, оборотності коштів.

Дослідження вітчизняних наукових праць з обраної проблематики дає змогу виділити ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах. По-перше, визначивши передумови кризи та фактори, які на неї впливають, існує можливість передбачення кризи. По-друге, знаючи особливість циклічності економічних процесів, кризу можна штучно викликати, прискорити чи відкласти на деякий час. По-третє, очікування кризи передбачає підготовку задля пом'якшення наслідків за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення. По-четверте, використання ефективних антикризових заходів, інноваційних методик і спеціальних стратегій, заснованих на досвіді, полегшує протікання кризи та перетворює її на ланку життєвого циклу підприємства. По-п'яте, керування кризовими процесами за належного рівня управління прискорює вихід з кризи та дозволяє використати її задля покращення ситуації на підприємстві.

Рис. 1. Структура проекту реінжинірингу виробництва

Для подолання наслідків кризових явищ на вітчизняних підприємствах використовують ряд класичних методів, таких як, наприклад, зменшення витрат, проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, вдосконалення його організаційної структури та корпоративного управління, формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики і менеджменту персоналу [2, с. 3].

Проте одним із антикризових методів, що набирає популярність, є реінжиніринг. Вперше це поняття ввели американські науковці М. Хаммер та Дж. Чампі, які розуміли його як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень головних показників діяльності компанії [11, с. 43]. Тобто у широкому розумінні реінжиніринг передбачає досягнення змін виробничих та управлінських процесів шляхом впровадження інформаційних та інших інноваційних технологій. Ділові процеси або бізнес-процеси, за визначенням вчених, охоплюють усі сфери діяльності підприємства [7; 10].

Виходячи із особливостей кризових явищ на вітчизняних підприємствах, спричинених, зокрема, застарілим обладнанням, відсталістю бізнес-процесів, неефективністю керівництва та неоптимізованими циклами виробництва, ми вважаємо за необхідне акцентувати увагу на реінжинірингу виробництва як ефективній антикризовій стратегії.

Реінжиніринг виробництва – це управлінська стратегія, яка передбачає фундаментальне перепроектування виробництва шляхом концентрації, оптимізації та технологізації з метою підвищення ефективності діяльності компанії.

Об'єктом дослідження ефективності реінжинірингу виробництва нами було обрано галузь гірничошахтного машинобудування як одну із ключових для української економіки. Проект реінжинірингу виробництва був успішно впроваджений на ТОВ «Горлівський машинобудівник», що зумовило покращення його економічну ефективність.

Структуру та кроки виконання проекту, які зумовили його ефективність, подано на рисунку 1.

Реінжиніринг виробництва являє собою радикальний антикризовий засіб. За рахунок концентрації виробничих потужностей досягається мінімізація виробничого циклу та оптимізація виробничих процесів, що, у свою чергу, призводить до підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Тобто можливо досягати значних обсягів виробництва при зменшенні промислових площ за рахунок підвищення інтенсивності виробництва. Задля реалізації проекту реінжинірингу пропонується використання інноваційних управлінських підходів, таких як проектна диференціація підрозділів, аутсорсинг другорядних процесів, а також систематизація технологічних ланок бізнес-процесів.

Як видно з рисунку 1, проект реінжинірингу включає зменшення витрат за рахунок оптимізації виробничих потужностей (зменшення кількості задіяних будівель та споруд, раціональне використання обладнання, ремонт чи утилізація застарілого та зламаного), а також скорочення витрат на персонал шляхом часткового скорочення допоміжних робітників, їх перепідготовку для виконання ширшого спектру завдань, переведення виробництва на двозмінність. Таким чином, підвищується економічний ефект від використання енергоресурсів (опалення, електроенергії тощо), зменшуються адміністративні витрати на утримання інфраструктури. Економічний ефект, виражений у натуральних величинах, наведено на рисунку 2.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, проведений аналіз кризових явищ на підприємстві дозволив зробити висновки стосовно причин кризи та шляхів виходу з неї для вітчизняних суб'єктів господарювання. Основними факторами кризових явищ можна вважати технічну відсталість виробни-

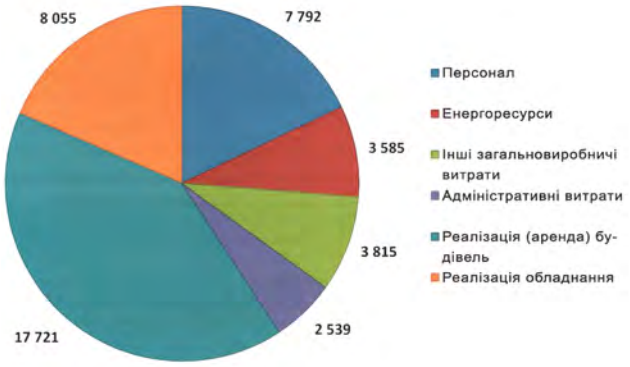

Рис. 2. Економічний ефект від реалізації проекту реінжинірингу виробництва на ТОВ «Горлівський машинобудівник» за 2013 рік (в тис. грн)

цтва, неефективність управління та соціально-політичну нестабільність. Якщо над останнім фактором підприємство не має контролю, то перші два мають і повинні бути визначені та подолані. Як засвідчили теоретичні та практичні дослідження, однією з дієвих антикризових стратегій є реінжиніринг виробництва, у межах якого оптимізуються виробничі процеси, зменшуються постійні витрати, підвищується продуктивність виробництва і створюються передумови для використання інноваційних управлінських підходів і високотехнологічного обладнання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гнипа-Черневецька Л.В., Вязовська А.А. Криза як об'єктивний етап розвитку підприємства / Л.В. Гнипа-Черневецька, А.А. Вязовська // Ключові інструменти організації людського співжиття: економіка і право : збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, Лондон. 27 жовтня-1 листопада 2011 р.). – О. : Інпресс, 2011. – С. 190-203.
2. Губський Б. «Як подолати економічну кризу, або пошук економічних моделей відродження України» // Урядовий кур'єр. – № 208-209.
3. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи / Жаліло Я.А., Бабанін О.С., Белінська Я.В. та ін. / за заг. ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2009. – 142 с.
4. Кудлаєнко С.В. Особливості прояву кризових явищ на вітчизняних підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – № 6. – Т. 1. – С. 83-86.
5. Кудлаєнко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 187-190.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К. : КІТЕУ, 2001. – 580 с.
7. Момот О.І., Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи // Високі технології в машинобудуванні : зб. наук. праць. – Х., НТУ «ХПІ», 2010. – Вип. 1(20). – С. 144-154.
8. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навч. посібник] / Терещенко О.О. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
9. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : монографія. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 277 с.
10. Усова Г.В. Реінжиніринг виробничих процесів промислового підприємства на основі бенчмаркінгу та аутсорсингу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Усова Ганна Володимирівна ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк, 2012. – 24 с.
11. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. – СПб. : Изд. СпбУ, 1997. – 328 с.

УДК 331:658.115:621

Крупський О.П.
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара

РОЛЬ БЛАГОДІЙНОСТІ В ПОБУДУВАННІ СИЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті розглядається благодійність як чинник побудування сильної організаційної культури; наводяться приклади доброчинної діяльності провідних фірм світу, у тому числі в галузі охорони здоров'я і туризму та гостинності. Пропонуються результати опитування працівників цих галузей щодо їхнього розуміння особливостей культури філантропії. Доводиться існування зв'язку між ознаками й типами сильної організаційної культури, з одного боку, й благодійницькою політикою компанії – з іншого. Робляться рекомендації щодо створення культури доброчинності на підприємстві.

Ключові слова: культура філантропії (доброчинності, благодійності), сильна організаційна культура, конгруентність культури, підприємство, *Marriott, Hilton*.

Крупский А.П. РОЛЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В ПОСТРОЕНИИ СИЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В статье рассматривается благотворительность как фактор построения сильной организационной культуры. Приводятся примеры благотворительной деятельности ведущих фирм мира, в том числе в области здравоохранения и туризма и гостеприимства. Предлагаются результаты опроса работников этих отраслей на предмет понимания ими особенностей культуры филантропии. Доказывается существование связи между признаками и типами сильной организационной культуры, с одной стороны, и благотворительной политикой компании – с другой. Даются рекомендации по созданию культуры благотворительности на предприятии.

Ключевые слова: культура филантропии (благотворительности, милосердия), сильная организационная культура, конгруэнтность культуры, предприятие, *Marriott, Hilton*.

Krupsk'yy O.P. THE ROLE OF PHILANTHROPY IN BUILDING OF STRONG ORGANIZATIONAL CULTURE

In the article charity as a factor in building a strong organizational culture is considered; examples of the charitable activities of the world's leading companies, including health, tourism and hospitality, are demonstrated; the survey results of these industries employees