

Грабовська Ірина Василівна,
ст. викладач кафедри економіки,
менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет

Hrabovska Iryna,
Senior Lecturer,
Khmelnitskyi National University,
<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
FEATURES OF THE USE OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Грабовська І. В. Особливості використання організаційно-управлінських інновацій у системі антикризового управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 215 – 223.

Hrabovska I. Features of the use of organizational and management innovations in the system of anti-crisis management of an enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 2, pp. 215 – 223.

Стаття присвячена дослідженню особливостей використання організаційно-управлінських інновацій в системі антикризового управління вітчизняними підприємствами. Розкрито актуальну необхідність використання інновацій в системі антикризового управління як ефективного інструменту подолання кризових явищ та забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Виявлено взаємозв'язок між цілями антикризового управління, застосовуваними організаційно-управлінськими інноваціями та кризовими факторами, що негативно впливають на стан підприємства. Досліджено різні підходи до впровадження організаційно-управлінських інновацій у діяльність кризового підприємства, представлено їх специфічні особливості та основні види. Представлено зміст етапів формування антикризової програми, що ґрунтується на використанні організаційно-управлінських інновацій. Розглянутий в статті алгоритм реінжинірингу дозволяє виявити критичні місця у бізнес-процесах підприємства на підставі факторів реінжинірингу по кожному виду ресурсів, задіяних у бізнесі. Усунення проблемних зон, а також покращення бізнес-процесів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможного потенціалу, є фундаментом для побудови процесно-орієнтованої моделі антикризового управління, яка являє собою якісно новий спосіб управління підприємством.

Ключові слова: інновації, криза, система антикризового управління, організаційно-управлінські інновації, реструктуризація бізнесу, бізнес-модель, реінжиніринг.

The article represents the study of the peculiarities of using organizational and management innovations in the anti-crisis management system of domestic enterprises. The urgent need to use innovations in the anti-crisis management system as an effective tool for overcoming crisis phenomena and ensuring the stable operation of the enterprise in conditions of uncertainty is revealed. The analysis of the practical experience proved that innovations are the most effective tools of crisis management at present. To ensure the effectiveness of anti-crisis measures, it is first necessary to implement innovations in the management system of a crisis enterprise. Organizational and management innovations make it possible to ensure the effectiveness of the anti-crisis management system and are the basis of a "correct" anti-crisis program at the enterprise. The relationship between the goals of anti-crisis management applied organizational and management innovations, and crisis factors that negatively affect the state of the enterprise is revealed. Various approaches to implementing organizational and governance innovations in the activities of crisis enterprises are studied, and their specific features and main types are presented. The content of the anti-crisis program formation stages, which is based on the use of organizational and management innovations, is presented. Among the innovations aimed at optimizing and increasing the management system's efficiency, the author singles out the reengineering system. Removal of problem zones and improvement of the business processes, directed at the increase of competitive potential, is the base for constructing the process-focused model of anti-crisis management representing a qualitatively new method of the enterprise's control.

Keywords: innovation, crisis, anti-crisis management system, organizational and management innovations, business restructuring, business model, reengineering.

Вступ

Протягом останніх кількох років значно збільшилася кількість підприємств, що перебувають у складному економічному та фінансовому становищі. З усієї безлічі причин, що визначають кризовий чи близький до нього стан значної частини підприємств, найчастіше вказуються дві найбільш суттєві: перша – невміння та/або небажання виробляти та продавати те, чого очікує платоспроможний споживач, тобто виробництво не орієнтоване на ринок, та друга – відсутність сучасного управлінського інструментарію та технологій для управління маркетингом, економікою, персоналом та фінансами. Крім внутрішніх причин виникнення кризових ситуацій на вітчизняних підприємствах слід враховувати величезний вплив російського вторгнення на українську економіку: інфляція різко зросла, реальний ВВП різко

© Грабовська Ірина Василівна, 2023

скоротився, торгівля була серйозно порушена, а бюджетний дефіцит зріс до безпрецедентного рівня. Відповідно, в такому середовищі українські підприємства повинні постійно перебувати у стані готовності реагувати на зміни, що відбуваються, бути гнучкими і здатними своєчасно знаходити ефективні рішення в ситуації, що склалася. Таку можливість надає система антикризового управління. Залежно від динаміки змін у зовнішньому середовищі та траєкторії розвитку компанії має відбуватися включення механізмів антикризового управління.

Дані численних досліджень вказують на те, що основні причини кризової ситуації на підприємстві, як правило, пов'язані з недоліками системи управління. Тому особливого значення у системі антикризового управління набувають інновації, спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством або так звані організаційно-управлінські інновації, впровадження яких, як показує практика, забезпечує високу результативність діяльності суб'єкта господарювання та поступовий перехід до стійкого розвитку. Сучасна наука управління виходить з того, що кризові умови має супроводжувати антикризове мислення, тобто здатність менеджера сприймати і свідомо реалізовувати на практиці антикризові стратегії. Опанувавши інноваційні технології та стратегії управління, можна не тільки подолати кризу, а й досягти успіху в конкурентній боротьбі. Таким чином, актуальність теми дослідження визначається зростаючою роллю інновацій в системі антикризового управління як ефективного інструменту подолання кризових явищ та забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Можна зазначити, що проблема використання інновацій в системі антикризового управління у вітчизняній економіці останнім часом досліджується дедалі частіше. Проблеми підвищення ефективності діяльності організацій за рахунок впровадження управлінських інновацій перебувають у полі зору наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Н. Макиавеллі, Й. Шумпетер, Е. Роджерс, В. Хартман, Е. Менсфілд, Х. Решке, І. Туккель, Д. Дорантес, С. Ільєнкова, Л. Лігоненко, В. Прохорова, К. Савенко, Н. Тарнавська, З. Шацька, Л. Федулова та інші. Необхідність в антикризовому управлінні та його тісному взаємозв'язку з управлінськими інноваціями особливо зростає в період фінансово-економічної кризи, яку переживає українська економіка в даний час. Проте незважаючи на важливість організаційно-управлінських інновацій, вони залишаються маловивченими у вітчизняній науці. Існуючі роботи зазвичай носять фрагментарний характер, орієнтовані переважно на дослідження технологічних або процесних форм інновацій у системі антикризового управління та лише частково висвітлюють проблематику практичного освоєння інноваційних методів кризис-менеджменту. Об'єднання аналізу теоретичних концепцій з практикою використання організаційно-управлінських інновацій дозволить глибше зрозуміти специфіку цієї галузі та ефективніше впроваджувати такі інновації на всіх ділянках господарської діяльності для підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств в умовах кризи.

Формулювання цілі статті

Узагальнення наявної наукової бази за даною проблематикою дає підстави вважати, що в сьогоdnішніх складних умовах господарювання для вітчизняних підприємств актуальним є питання тісного взаємозв'язку антикризового управління з інноваціями, і як окремий випадок, з управлінськими інноваціями, що визначається: наявністю проблем у сфері управління організаціями в кризових ситуаціях; можливістю вирішення таких проблем за допомогою управлінських інновацій. Таким чином, організаційно-управлінські інновації слід розглядати як ефективний інструмент, застосування якого в системі антикризового управління значною мірою покращує становище підприємства та забезпечує ефективне функціонування організації в умовах невизначеності.

Огляд багаторічного внеску у вітчизняну теорію кризис-менеджменту призвів до висновку про недостатню розробленість в сфері організаційно-управлінських інновацій, що вказує на необхідність проведення додаткових досліджень з метою формування теоретичного підґрунтя для використання інноваційних підходів в антикризовому управлінні з урахуванням специфіки вітчизняної економіки. Ці висновки визначили актуальність обраної теми статті та зумовили мету дослідження.

Мета статті полягає в уточненні сутності та виявленні специфічних особливостей організаційно-управлінських інновацій в системі антикризового управління, визначенні теоретико-методичних засад формування програми впровадження організаційно-управлінських інновацій з метою запобігання впливу кризових факторів на діяльність підприємства на основі використання сучасних інструментів, технологій та методів антикризового управління

Виклад основного матеріалу дослідження

На сьогоднішній день, враховуючи актуальність проблеми, існує велика кількість різних поглядів фахівців на суть та зміст поняття антикризового управління. Враховуючи комплексність поняття антикризового менеджменту, даний вид управлінської діяльності повинен включати широкий спектр інструментів, що дозволяють ефективно реалізовувати функції як щодо своєчасної діагностики кризової ситуації, так і щодо ліквідації вже наявних негативних тенденцій і запобігання їх виникненню в майбутньому. Наведемо тут визначення терміну «антикризове управління», сформульоване в роботі [1], яке, на думку автора, найбільш повно відображає його суть в контексті дослідження проблеми, а саме: «Антикризове управління – це така система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер та спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту» [1, с. 236]. Систему антикризового управління підприємством слід розглядати як «сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища» [2, с. 50]. Відповідно, серед головних завдань системи антикризового управління організацією слід виділити такі [2, с. 51-52]:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробку заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;

– управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків.

Характерною рисою ринкової економіки є те, що кризові ситуації виникають на усіх стадіях життєвого циклу підприємства. Якщо врахувати, що головним джерелом кризи виступає порушення рівноваги в динаміці зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, то стає очевидним, що антикризове управління має здійснюватися не лише у фазі кризи, а й на всіх фазах життєвого циклу. Зовнішні впливи змушують підприємство змінювати всю технологію роботи, що неминуче спричиняє зміну системи управління. У цьому випадку, на наш погляд, і має включатися механізм антикризового управління, що ґрунтується на застосуванні нових підходів, які дозволяють ефективно управляти в умовах невизначеності та високих темпів змін, широко використовуючи різного виду інновації.

Поняття «інновація» синонімічне поняттю «нововведення». В теперішній важкий для нашої країни час неодмінною складовою всіх структур, від органів державної влади до середніх і малих підприємств, повинні стати нововведення, які розглядаються як важливий чинник розвитку будь-якої організації, її виживання, конкурентоспроможності та комерційного успіху, в тому числі і на світовому рівні, що обумовлює активне впровадження наукових методів інноваційного управління. Саме інноваційний менеджмент як система управління створює умови як для виживання, так і для зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що веде до корінних змін асортименту на товарних ринках, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави [3, с. 6-7]. Отже, інноваційний менеджмент набуває антикризового характеру в умовах, коли на перший план виходить проблема виживання.

Аналіз робіт з інноваційного менеджменту показав, що наразі питання взаємодії інноваційного та антикризового менеджменту ще не мають достатньої опрацьованості. Насамперед це стосується проблеми застосування інновацій у системі антикризового управління. Ситуація, що склалася, обумовлена тим, що більшість фахівців схиляється до думки про неможливість використання інновацій у системі антикризового управління через їх значну капіталомісткість, а, як відомо, криза на підприємстві найчастіше виявляється у нестачі або повній відсутності фінансових коштів. Очевидно, що ця точка зору властива прихильникам продуктивних та технологічних інновацій, створення яких, крім фінансових вкладень, потребує наявності або формування спеціальної інноваційної структури. Однак, виходячи з визначень інновацій та їх класифікації, наведених в численних працях зарубіжних та вітчизняних

науковців, можна стверджувати, що не всі інновації характеризуються високими витратами. Такими інноваціями, наприклад, є нововведення, які створені задля підвищення ефективності взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, процесів управління підприємством, технологічних процесів тощо.

Одним із рішень в кризовій ситуації (на противагу припиненню діяльності) є оптимізація системи управління на основі організаційно-управлінських інновацій. Як показує практика, саме в умовах кризи підприємство найчастіше «готове» до реалізації організаційно-управлінських інновацій. Останні являють собою зміни в системі управління з метою підвищення її ефективності та забезпечення здатності відповідати сучасним вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища. Під терміном «управлінська інновація» розуміють нову систему організації й управління, або нову управлінську технологію, або новий бізнес-процес. У багатьох випадках нововведення створюється завдяки реформуванню (перепроєктуванню, реінжинірингу) існуючих управлінських систем, технологій, процесів [4, с. 6]. Як зазначають фахівці, «під організаційно-управлінськими інноваціями розуміється впровадження новацій у будь-яку сферу діяльності, пов'язану з управлінням підприємством та організацією його діяльності, що дозволяє досягти зростання показників результативності, якості, ефективності, функціонування системи управління підприємства і досягнення цілей, які перед нею ставляться» [5, с. 236]. На думку автора, саме з впровадження та реалізації організаційно-управлінських інновацій, які загалом є змінами в системі управління, організаційній структурі, процесах управління, необхідно розпочинати процес виведення підприємства з кризи, відновлення його нормального функціонування з перспективою подальшого інноваційного розвитку.

Організаційно-управлінські інновації характеризують стратегічний аспект антикризового управління та полягають, як правило, у реконструкції основних факторів функціонування підприємства, які включають: реорганізацію підприємства у різних сферах його функціонування – управління, організація виробництва, робота з персоналом; перерозподіл чи реструктуризацію матеріальних та нематеріальних ресурсів; перерозподіл відповідальності посадових осіб та повноважень менеджерів різних рівнів, зміцнення дисципліни, підвищення організаційної чіткості роботи всіх ланок управління. Використання організаційно-управлінських інновацій спрямовано на підвищення ефективності використання переважно внутрішніх резервів підприємства (робочого часу людей та машин, матеріальних ресурсів, майна підприємства тощо). При цьому інновації цього виду можуть реалізовуватися як спільно з технічними інноваціями, тісно взаємодіючи з ними та сприяючи збільшенню їхньої результативності, так і відокремлено, з метою підвищення ефективності діяльності та раціонального використання наявних ресурсів підприємства. Особлива роль цих видів інновацій визначається їх впливом на інвестиційну діяльність організації.

Потреба в управлінських інноваціях виникає щоразу, коли перед керівництвом з'являються такі завдання: розв'язання нових стратегічних цілей і завдань компанії, необхідність підвищення ефективності діючої системи управління, розв'язання складної задачі управління, яка потребує новаторського підходу.

Слід виділити п'ять найважливіших специфічних особливостей організаційно-управлінських інновацій.

Перша. Результат організаційно-управлінських інновацій – це, як правило, структурна та якісна зміна внутрішнього середовища організації, що призводить до зміни вертикальних та горизонтальних зв'язків між структурними підрозділами.

Друга. Різні види інновацій перебувають у тісному взаємозв'язку між собою. Безумовно, наукові, технічні та організаційно-управлінські інновації тісно пов'язані між собою та зумовлюють виникнення один одного. Технологічні інновації генерують інноваційні, а організаційно-управлінські забезпечують та прискорюють технологічні. Важливо зазначити, що діяльність з розробки та впровадження продуктивних та технологічних інновацій не зможе досягти необхідних результатів, якщо не буде забезпечена відповідною управлінською базою. Як доводить бізнес-практика, економічна ефективність управлінських інновацій може перевершувати ефективність технологічних інновацій за умови планомірного та цілеспрямованого їх впровадження менеджментом компанії [5]. На думку фахівців, інновації бізнес-моделей, а не технічні інновації, дають набагато більше віддачі.

Третя. Унікальність організаційно-управлінських інновацій. Типові організаційні рішення після «прив'язки на місцевості» набувають унікальних характеристик.

Четверта. Відсутність потреби у суттєвих витратах на розробку та реалізацію організаційно-управлінських інновацій. Якщо не говорити про масштабні проекти з

впровадження комплексних автоматизованих систем управління, то порівняно з продуктовими та технологічними інноваціями, цей вид інновацій є достатньо «дешевим». Як показує практика, іноді навіть впровадження окремих управлінських форм дозволяє отримати певний позитивний економічний ефект. Наприклад, впровадження бюджету руху коштів дозволяє менеджменту «правильно» розподілити грошові потоки та відмовитися від позикових коштів, тим самим скоротивши витрати на їх обслуговування. Крім того, ефект від впровадження організаційно-управлінських інновацій можна отримати набагато швидше, ніж від впровадження продуктових та технологічних інновацій, що вимагає обов'язкового проходження етапів розробки, досвідченого виробництва та виведення на ринок. Варто зазначити, що саме згадані особливості організаційно-управлінських інновацій визначають можливість їх застосування в рамках антикризового управління, коли фактор часу та наявності коштів на реалізацію антикризових заходів обмежений.

П'ята. Залежність результату застосування організаційно-управлінських інновацій від якостей керівника, його здатності організувати та підтримувати весь процес від початку до закінчення реалізації. Практика показує, що жоден проєкт із впровадження організаційно-управлінських інновацій не закінчувався відповідно до встановлених цілей, якщо керівник, який ініціював даний проєкт, не має відповідних лідерських якостей та повноважень, що визначають можливість впливу на учасників проєкту. Найчастіше реалізація проєктів із запровадження організаційно-управлінських інновацій призводить до виникнення опору з боку виконавців. І якщо тут керівник не зможе проявити своїх умінь щодо відповідної мотивації персоналу на виконання роботи в рамках проєкту, то на позитивні результати можна навіть не сподіватися. Крім того, організаційно-управлінські інновації дозволяють досить швидко виявити «вузькі місця» у поточній діяльності. Так, система бюджетування визначає «прозорість» всіх грошових потоків, що циркулюють усередині підприємства, система управління витратами дозволяє контролювати всі складові собівартості продукції, у тому числі, на утримання персоналу, впровадження системи управління дебіторською заборгованістю обумовлює виявлення «несумлінних» дебіторів, які мають лояльне ставлення до них. Як правило, оптимізація системи управління стає «незручною» для деяких працівників, що стає причиною відповідної реакції на зміни, що відбуваються, а саме – опору. За відсутності «сильного» керівника, як свідчить практичний досвід, опір «перемагає», проєкт завершується, не досягнувши результатів.

Як джерело знань, що супроводжують процес розробки та впровадження організаційно-управлінських інновацій, нині виступають зовнішні консультанти, спеціалісти консалтингових компаній. У широкому розумінні консалтинг можна визначити як сферу діяльності з передачі знань у формі надання широкого спектру послуг, спрямованих на підтримку прийняття управлінських рішень з урахуванням особливостей різних видів та сфер підприємницької діяльності. Фахівці управлінського консалтингу не тільки мають широкий спектр знань про специфіку організаційно-управлінських інновацій, а й володіють здатністю їх реалізувати на практиці. Накопичений практичний досвід дозволяє виробляти їм у стислі терміни найефективніші рішення. Крім того, сама консалтингова діяльність безпосередньо пов'язана з інноваціями (і організаційно-управлінськими, і технологічними, і продуктовими) для того, щоб забезпечити та підтримувати на сучасному рівні послуги з консультування.

Розглянуті специфічні риси організаційно-управлінських інновацій зумовлюють труднощі реалізації. Будь-які структурні перетворення (у тому числі й оргструктури) можуть проявити себе по-різному у різних організаціях. Пропонуючи технічні та технологічні інновації, необхідно завжди припускати й організаційні інновації, що вимагатиме залучення всіх ресурсів, у тому числі трудових. Проблема оцінки результативності організаційно-управлінських інновацій відома – важко виділити кількісно результат. Типізація організаційно-управлінських інновацій не дозволяє говорити про типізацію оцінки ефективності організаційно-управлінських інновацій. Кожне підприємство (організація) має унікальні характеристики (технічні, технологічні, особливості території розташування, форму власності), що передбачає унікальність оцінки ефективності. У певному сенсі оцінка ефективності організаційно-управлінської інновації – конкретний самостійний проєкт, що потребує великих витрат часу та спеціальних компетенцій фахівців, які проводять оцінювання.

Інновації в управлінні часто пов'язані з реструктуризацією бізнесу, тобто зміною бізнес-моделі компанії. При цьому основною метою реструктуризації може бути забезпечення стабільної роботи компанії, збільшення завантаження потужностей та рентабельності активів, оптимізація чисельності персоналу за збереження виробничих показників. Зазвичай такі зміни пов'язані з перетворенням організаційної структури компанії та мають на меті налагодження

стратегічних відносин з партнерами. Надзвичайно важливо серед першочергових дій виділити зміни у системі управління фінансами. Саме у погіршенні фінансового стану підприємства виявляється вплив будь-якого з кризових факторів. Тому блок управління фінансами повинен стати і джерелом своєчасних «сигналів» про погіршення, що насуваються, і основним для прийняття ефективних рішень в системі антикризового управління організацією. У зв'язку з цим виділяють такі завдання реструктуризації: зниження частки постійних витрат у загальних витратах підприємства; організація ринкових механізмів взаємодії між бізнесами, які забезпечують зниження витрат за кожним із виробничих переділів; формування динамічних управлінських команд, здатних та зацікавлених у підвищенні ефективності діяльності; формування бізнесів, орієнтованих на самостійні ринки збуту своєї продукції.

Світова практика (за даними IBM Global CEO Study 2006) свідчить про те, що зміна бізнес-моделі відіграє значну роль у підвищенні ефективності бізнесу. Причому, якщо в 2004 році керівники компаній вважали своїм основним завданням зниження витрат, тепер їхня увага сконцентрована на пошуку найбільш ефективних управлінських технологій у галузі фінансів, а також створенні умов для зростання та збільшення прибутку. Управління ринковою поведінкою компанії є провідною умовою для поліпшення фінансового стану організації, набуття та розвитку її конкурентних переваг. Так, результати дослідження IBM Global CEO Study 2006 дозволяють зробити такі важливі висновки [6]:

1. Наявність тісного зв'язку між кількістю ділових контактів компанії та її фінансовими показниками. Компанії, доходи яких зростають швидше, набагато активніше співпрацюють із зовнішніми організаціями (на 30 %), ніж менш вправні конкуренти.

2. Нововведення у сфері побудови бізнес-моделі значно тісніше корелюють зі зростанням операційних прибутків, ніж інші типи інновацій (операції та товари/послуги).

3. Компанії, які впроваджують інновації через стратегічне партнерство, досягають найвищого зростання операційних прибутків.

4. Організації, які розробляють інноваційні підходи до побудови бізнес-моделі, домагаються значного зростання прибутку, а компанії, що створюють інноваційні продукти/послуги або модифікують бізнес-процеси, отримують прибуток, що не змінюється з часом.

Головне, що відрізняло компанії, що уникли або з успіхом подолали кризові явища, – це: чітка ринкова позиція, оптимально вибудована виробнича підсистема, раціональна підсистема управління та справедливі рішення в соціальній сфері, що разом характеризуються як бізнес-модель підприємства.

У будь-якому разі подолання кризових явищ та забезпечення успіху на ринку вимагає реалізації найбільш ефективних управлінських технологій: формування та розвитку оптимальних портфелів продуктів, клієнтів та брендів, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та максимального зближення внутрішніх бізнес-процесів з бізнес-процесами корпоративних клієнтів на основі найбільш сучасних та ефективних технологій ведення бізнесу. Серед нових підходів, що дозволяють ефективно управляти в умовах невизначеності та значною мірою підвищити ефективність системи управління підприємством, слід виділити реінжиніринговий підхід, що є альтернативою функціональному підходу. Реінжиніринг визначається як проектування нових бізнес-процесів з метою підвищення їхньої ефективності.

Зародження реінжинірингового підходу пов'язане з поширенням в теорії управління концепції системного підходу, яка однаково приділяє увагу як функціям, так і процесам. Перехід від організаційно-функціональної моделі бізнесу до процесно-орієнтованої моделі викликаний необхідністю адаптації українських підприємств до нових умов. Фактично на будь-якому підприємстві є бізнес-процеси, навіть сформовані на основі функціонального поділу. І якщо підприємство здійснює діяльність, яка присутня на ринку, то це означає, що його бізнес-процеси достатньою мірою результативні та ефективні. Питання лише в тому, чи забезпечує існуюча система управління стійке, рентабельне функціонування підприємства у певній перспективі. Тому при запровадженні процесного управління фактично відбувається оптимізація вже існуючих для підприємства бізнес-процесів, тобто, здійснюється їх реінжиніринг. Досвід застосування реінжинірингу дозволяє охарактеризувати його як ефективний управлінський інструмент, що зарекомендував себе як засіб суттєвого покращення результатів діяльності підприємства, оскільки забезпечує не тільки значне зниження витрат, а й скорочення термінів роботи та підвищення її якості. За успішної реалізації реінжинірингу підприємство отримує: суттєве скорочення витрат; основу для розширення бізнесу; перехід на якісно новий технологічний рівень; підвищення конкурентоспроможності; збільшення продуктивності; посилення позицій підприємства на ринку; готовність до впровадження автоматизованих

систем управління. Переваги управління підприємством, заснованим на бізнес-процесах, забезпечуються за рахунок підвищення ефективності роботи внаслідок скорочення кількості помилок та затримок, властивих функціонально-орієнтованим структурам, та покращення задоволеності клієнтів.

Процесний підхід дозволяє підвищити прозорість та керованість бізнесу, забезпечуючи тим самим інвестиційну привабливість компанії. За кордоном розроблені та застосовуються принципи та методи побудови мережі бізнес-процесів, які активно використовуються і вітчизняними компаніями, у тому числі ISO 9000:2015. Розробка та впровадження моделей бізнес-процесів є важливим напрямом проектування бізнес-систем і відноситься до організаційно-управлінських інновацій. Бізнес-процеси управління створюють такі умови виробництва продукту (виконання роботи, надання послуги), у яких не можна не отримати продукт необхідної якості в необхідній кількості при очікуваних витратах. Формується еталонна модель організації бізнесу, що дозволяє приймати управлінські рішення, відповідні цільовим стратегічним показникам діяльності. Менеджмент забезпечує функціонування компанії з використанням ієрархічної підпорядкованості, відштовхуючись від організаційної структури управління, а також «горизонтальну» взаємодію виконавців під час робіт. Бізнес-процеси управління мають складну розгалужену структуру та включають такі основні управлінські нововведення: бізнес-процесинг – проектування бізнес-процесів; BSC (KPI) – оцінка ефективності діяльності; TQM – система управління якістю; запровадження міжнародних стандартів (стандарти фінансової звітності, корпоративного управління, соціальної відповідальності тощо).

Враховуючи, що в даний час зміни стали невід'ємною частиною бізнесу, потреба в реінжинірингу особливо зросла на проблемних підприємствах в умовах негативного впливу зовнішніх та внутрішніх кризових факторів. З одного боку, фахівцями вказується, що застосування реінжинірингу вже в короткі терміни забезпечує отримання суттєвих ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості та зростання обсягів продажу продукції та послуг, що сприятиме запобіганню чи суттєвому зниженню наслідків впливу кризових факторів. З іншого боку, умови кризи змушують рішучіше боротися з існуючими проблемами, тим самим зумовлюючи досягнення успішного результату впровадження реінжинірингу, тим більше, що серед основних проблем вітчизняних кризових підприємств виділяють неефективність системи управління.

У цьому, як свідчить практичний досвід, використання реінжинірингу не завжди передбачає необхідність радикальних змін у діяльності підприємства. Реінжиніринг полягає у перепроєктуванні ділових процесів підприємства для забезпечення кардинального зростання ефективності за рахунок виявлення проблемних, критичних місць у діяльності підприємства та пропозиції заходів для їх усунення. Діловий процес (бізнес-процес) можна представити як бізнес-операцію, яка входить у єдину систему бізнес-операцій, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності підприємства, і спрямовану на підвищення її ціннісної функції. Кожен процес характеризується показниками вартості, тривалістю та кінцевим результатом. В рамках антикризової програми з метою вдосконалення системи управління підприємством слід розробити та реалізувати наступний механізм управління бізнес-процесами, що включає:

1. Визначення цілей та бажаних результатів удосконалення аналізованого бізнес-процесу;
2. Виявлення необхідних ресурсів (трудових, інформаційних тощо) для вдосконалення бізнес-процесу;
3. Вибір методів та засобів удосконалення бізнес-процесу;
4. Управління використанням ресурсів, виділених на вдосконалення бізнес-процесу;
5. Спостереження за ходом удосконалення бізнес-процесу;
6. Аналіз результатів його виконання та корекція ходу виконання бізнес-процесу.

Реінжиніринговий підхід може бути застосований як до бізнесу в цілому, так і до окремо взятої бізнес-системи, у нашому випадку, системи антикризового управління. При реінжинірингу необхідно комплексно враховувати фактори, пов'язані з бізнес-процесами, бюджетом, організаційною структурою підприємства, ресурсами, системою управління виробництвом тощо.

Реінжиніринг неможливий без моделювання об'єкта, що досліджується, при якому фактично переглядається модель бізнесу, так як з'являються нові способи діяльності підприємства. Моделювання процесів дозволяє тимчасово абстрагуватися від структури підприємства і зосередитися на виконанні його основних функцій, таких як виробництво, закупівля, збут продукції, маркетинг, фінансова діяльність. При цьому з огляду на фактор часу

реінжиніринг може проводитись у вигляді послідовних чи паралельних структурних перетворень. Вибір способу антикризових перетворень, що враховують фактор часу, повинен залежати від масштабів і глибини кризи, що настала або прогнозована. Наприклад, якщо криза вже настала і часу на її ліквідацію недостатньо, то доцільніше застосовувати переривчасто-послідовний спосіб, у якому нова та стара структури суттєво відрізняються. І, навпаки, з метою профілактичних заходів уникнення кризи найбільш відповідним буде паралельний спосіб антикризових перетворень, коли нова і стара структура мають високий ступінь поєднання.

Запропонований алгоритм реінжинірингу дозволяє виявити проблемні, критичні місця в бізнес-процесах підприємства на підставі факторів реінжинірингу щодо кожного виду ресурсів, задіяних у бізнесі. Усунення проблемних зон, а також покращення бізнес-процесів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможного потенціалу, є фундаментом для побудови процесно-орієнтованої моделі антикризового управління, яку слід вважати якісно новим способом управління підприємством.

З метою створення превентивної системи управління підприємством (цілісна система, всі елементи якої спрямовані на раннє виявлення негативних тенденцій для своєчасного ухвалення превентивних антикризових рішень) доцільними для впровадження слід визнати концепції безперервності бізнесу (англ. Business Continuity Management) – інноваційної технології, що дозволяє ефективно відреагувати на переривання бізнес-процесів, що сприяє мінімізації збитку і скороченню витрат на відновлення нормального функціонування. Управління безперервністю бізнесу (BCM) об'єднує дисципліни реагування на надзвичайні ситуації (Emergency Response), управління кризами (Crisis Management), аварійне відновлення (Disaster Recovery – безперервність технологій) і безперервність бізнесу (Business Continuity – організаційне/оперативне переміщення). Будь-який інцидент, який погіршує здатність підприємства функціонувати, може негативно вплинути на організацію ще довго після відновлення нормальної діяльності. Інтеграція системи управління безперервністю бізнесу в організацію демонструє діловим партнерам і клієнтам, що організація прагне надавати найкращі послуги в будь-який час, незалежно від перерв.

Таким чином, організаційно-управлінські інновації можуть мати різні модифікації в залежності від масштабу кризи, галузевої приналежності, ринкової специфіки та інших характеристик фірми. Як показує практика, організаційно-управлінські інновації перебувають у тісному взаємозв'язку: реалізація одних зумовлює необхідність (чи можливість) застосування інших і найчастіше їх розподіл за напрямками є умовним.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, можна стверджувати, що організаційно-управлінські інновації, будучи на сьогодні одним із вирішальних факторів підвищення ефективності економіки, революційними моделями змін, можуть і повинні здійснюватися в системі антикризового управління з метою забезпечення високої результативності та успішності антикризових програм, а також створення необхідних умов для стабільного становища підприємства та його розвитку у майбутньому. Практичний досвід реформування вітчизняних підприємств свідчить, що організаційно-управлінські інновації на практиці знаходять широке застосування як дієвий інструмент ліквідації кризи, який забезпечує швидке підвищення ефективності та результатів діяльності, як правило, за рахунок наявних ресурсів. При цьому виявлений зв'язок між застосовуваними організаційно-управлінськими інноваціями та кризовими факторами, які негативно впливають на стан підприємства, свідчить, що одні й ті ж організаційно-управлінські інновації можуть застосовуватися як для ліквідації вже явної кризи, так і для запобігання її виникненню. Відмінність становить зміст антикризових інновацій, що впроваджуються, обумовлений можливостями підприємства реалізувати те чи інше організаційно-управлінське нововведення.

Література

1. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки .Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239.
2. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305. Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504. Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401. Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків: ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 2016. 140 с.
3. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.

4. Свистун В.І., Єльнікова Г.В., Петренко Л.М., Кузьмінська Л.Д., Палькевич Ю.С. Інноваційні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ: посібник. ІПТО НАПН України, 2015. 188 с.
5. Павленко Т.А. Кравченко М.О. Місце організаційно-управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Київ, 22 квітня 2021 року). КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2021. С. 236-237.
6. Pohle G. and Chapman M. «IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters», *Strategy & Leadership*, 2006. Vol. 34 (5), P. 34-40. URL: <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>.
7. Пономаренко В.С., Тридід О.М. Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. 2003. Харків: ВД «ІНЖЕК».
8. Павлова В.А., Татарінов В.В., Жукова А.Г. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 200 с.

References

1. Romaniak, H.M. (2016). «The essence of anti-crisis management of the enterprise in conditions of an unstable market environment». *Naukovi zapysky. Ukrain's'koi akademii drukarstva*. № 1. pp. 235–239.
2. Kovalevs'ka, A. V. (2016). Synopsis of lectures on the discipline "Anti-crisis management of the enterprise" for students of the 5th year of correspondence education of the CPO and ZN educational and qualification level "bachelor" in the field of knowledge 0305 - Economics and entrepreneurship in the field of training 6.030504 - Economics of the enterprise and students of the second higher education correspondence education of the educational and qualification level "specialist" specialty 7.03050401 - Enterprise economics (by types of economic activity). [Konspekt lektzij z dystsypliny «Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom» dlia studentiv 5 kursu zaochnoi formy navchannia TsPO ta ZN osvitu' o-kvalifikatsijnoho rivnia «bakalavr» haluzi znan' 0305. Ekonomika ta pidpryemnytstvo napriamu pidhotovky 6.030504. Ekonomika pidpryemstva ta slukhachiv druhoi vyschoi osvity zaochnoi formy navchannia osvitu' o-kvalifikatsijnoho rivnia «spetsialist» spetsial'nosti 7.03050401. Ekonomika pidpryemstva (za vydamy ekonomichnoi diial'nosti)]. KhNUMH im. O.M. Beketova. Kharkiv, Ukraine.
3. Alejnikova, O.V., Prytula, N.M. (2016). *Innovative and investment management*. [Innovatsijnyj ta investytsijnyj menedzhment]. DVNZ «Universytet menedzhmentu osvity». Kyiv, Ukraine.
4. Svystun, V.I., Yel'nykova, H.V., Petrenko, L.M., Kuz'mins'ka, L.D., Pal'kevych, Yu.S. (2015). *Innovatsijni metody upravlins'koi diial'nosti kerivnykiv PTNZ*. [Innovative methods of managerial activity of vocational training managers]. IPTO NAPN Ukraine. Kyiv, Ukraine.
5. Pavlenko, T.A. Kravchenko, M.O. (2021). «The place of organizational and management innovations in ensuring the company's competitiveness». *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. [Business, innovation, management: problems and prospects]. *Proceeding of coll. theses add. II International science and practice conference* (Kyiv, April 22, 2021). KPI named after Igor Sikorskyi, "Polytechnic" branch, pp. 236-237.
6. Pohle, G. and Chapman, M. (2006). «IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters», *Strategy & Leadership*. Vol. 34 (5), pp. 34-40. Available at: <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>.
7. Ponomarenko, V.S., Trydid, O.M. Kyzym, M.O. *Stratehiia rozvytku pidpryemstva v umovakh kryzy*. [Enterprise development strategy in crisis conditions]. VD «ІNЖЕК». Kharkiv. Ukraine.
8. Pavlova, V.A., Tatarinov, V.V., Zhukova, A.H. (2013). *Innovatsijnyj rozvytok pidpryemstva: orhanizatsiia, otsinka potentsialu, efektyvnist'*. [Innovative development of the enterprise: organization, assessment of potential, efficiency]. Dnipropetrovs'kyj universytet imeni Al'freda Nobelja. Dnipro. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 22.02.2023 р.