

*Ю.В. Лисенко, О.Л. Герасимова*

## **Управління змінами як альтернативний варіант антикризових заходів**

*Розглядається необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні визначення поняття «антикризове управління підприємством» та заходи, необхідні для подолання кризової ситуації на підприємстві.*

*Ключові слова: антикризове управління, управління змінами, процес, криза, підприємство, стратегія, конкуренція.*

### **Постановка проблеми**

Антикризове управління як важливий фактор сучасного розвитку менеджменту створює наукові завдання у сфері аналізу та управління всіма господарськими процесами на підприємстві. Проте антикризове управління на сучасних українських підприємствах здебільшого неефективне. Актуальність питань антикризового управління вимагає пошуку дієвих варіантів його здійснення, серед яких чільне місце займає управління змінами.

### **Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій**

Питанням антикризового управління присвячені праці таких зарубіжних вчених: Е.І. Альтмана, Д.Дж. Майерса, Т.С. Петерса, Р.Дж. Капонінго, І. Ансоффа, Т. Таффлера, І. Адізеса, Ст. Фінка, Р. Зузака, М. Хаммера, Д. Чампі та ін. Окремі питання антикризового управління привернули увагу багатьох науковців Росії та інших країн СНД: В.І. Арнольда, І.Т. Балабанова, С.Г. Беляєва, С. Біра, А.А. Богданова, Л.С. Бляхмана, А.П. Градова, А.Г. Грязнової, Г.П. Іванова, Т.С. Клебанова, Є.М. Короткова, В.І. Кошкіна, В.В. Крижанівського, Б.І. Кузіна, Є.С. Мінаєва, В.П. Панагушина, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкара, Е.А. Уткіна та інших [2]. В їх працях увага зосереджується на особливостях функціонування підприємства вже при настанні кризових ситуацій та при загрозі визнання його банкрутом. Праці вітчизняних науковців, присвячені проблематиці антикризового управління, подані такими авторами, як П. Беленький, І.О. Бланк, Д. Богиня, Є. Бойко, М.Є. Брюховецька, І.П. Булеєв, В.О. Василенко, М. Герасимчук, М.П. Іванов, Л.О. Лігоненко, М. Пашута, Л.С. Ситник, О.О. Терещенко, М.В. Туленков, В.А. Туніков, Н.М. Тюріна, Л.І. Федулова, А.Д. Чернявський та ін. Проте в поданих наукових працях недостатня увага приділяється управлінню змінами як альтернативному варіанту антикризового управління підприємством.

**Метою статті** є визначення особливостей і теоретичне обґрунтування необхідності впровадження управління змінами як альтернативного варіанта антикризового управління в сучасних умовах господарювання.

---

*Лисенко Юлія Валеріївна*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Економіка підприємства» Обласного КВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія», м. Жовті Води; *Герасимова Оксана Леонідівна*, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», м. Дніпропетровськ.

### Результати дослідження

Ринкові засади функціонування підприємств, динамізм та невизначеність зовнішніх умов, стрімкий розвиток інституту неспроможності в Україні не могли не відобразитися на теоретичній пропрацьованості основних елементів антикризового управління. Термін «криза» найбільш яскраво й зрозуміло для будь-якої людини характеризує негативний процес, тому цілком зрозумілим стало використання терміна «антикризове управління». Згодом, з нагромадженням практичного досвіду банкрутства, це поняття почало ускладнюватися і свідчило про заходи щодо попередження, нейтралізації й подолання кризи. Ряд дослідників залежно від предмета стали розділяти антикризове управління й антикризове регулювання.

У праці М.В. Туленкова висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [6]. Є.М. Коротков зазначає, що предметом впливу антикризового управління є усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву [2].

На думку Л.О. Лігоненко, більш коректно під антикризовим управлінням слід розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану усунення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання упродовж усього періоду його функціонування [3].

Зараз все частіше в літературі поняття антикризового управління асоціюється з різновидом стратегічного менеджменту. На думку А.В. Шатрової, антикризове управління й стратегічний менеджмент – це однопорядкові поняття, що за значенням перебувають в одному ряду, спрямовані на стійкий розвиток підприємства, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі: обидва базуються на діагностиці й моніторингу економічного й фінансового стану підприємства, на вивченні його зовнішнього й внутрішнього середовища. У той самий час антикризове управління й стратегічний менеджмент – самостійні категорії. У кожного свої цілі, завдання й сфери застосування [5].

Стратегічний менеджмент не розглядає ситуації, пов'язані з виходом підприємств із кризового стану, а тим більше – з їх ліквідацією. Стратегічний менеджмент можна розглядати і як «початковий пункт», і як «ядро» антикризового управління. Антикризове управління – більш широка економічна категорія, що відображає значно більший спектр економічних відносин, ніж стратегічний менеджмент.

Управління являє собою вплив на певний об'єкт із певною метою. Оскільки нами розглядається мікроекономіка, то об'єктом у цьому випадку є суб'єкт господарювання: його механізми й відносини. Для будь-якої організації основною метою є досягнення й збільшення економічного й позаекономічного ефекту. Але не багато організацій функціонують нескінченно довго, і жодна не живе без змін. Основною проблемою керівників організацій стає завдання адаптації до зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Передусім виділимо основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [4].

Основними напрямками антикризового управління на рівні суб'єкта господарювання вважають постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства,

розроблення нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [5]. Із наведеного видно, що поняття антикризового управління дуже широке. Воно передбачає й глобальні проблеми сьогодення, і проблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо.

В умовах конкуренції на організацію впливає безліч факторів: економічних, технологічних, політичних, що негативно впливають на неї і мають на меті усунення її з відповідного ринку. Управління процесом перетворення організації, за допомогою якого протистояння конкурентному тиску стає можливим, ми подали як управління змінами (рис. 1).



Рис. 1. Управління змінами як альтернативний варіант антикризового управління

На наш погляд, управління змінами можна визначити як один з напрямків менеджменту, як широке поняття, що вміщує в собі й стратегічний менеджмент і антикризове управління.

Криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Зовсім різними можуть бути

причини кризи. Об'єктивні причини кризи можуть бути пов'язані з циклічними потребами модернізації й реструктуризації, а суб'єктивні – можуть відображати помилки й волюнтаризм в управлінні, в цей самий час природні причини характеризують явища клімату, землетрусу тощо.

Усі причини кризи можна розділити на зовнішні й внутрішні. Зовнішні причини кризи, як правило, пов'язані з тенденціями макроекономічного розвитку, розвитку світової економіки, політичною ситуацією в країні, конкуренцією, внутрішні – з ризикованою стратегією маркетингу, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, внутрішніми конфліктами, інноваційною й інвестиційною політикою.

При аналізі кризової ситуації необхідно приділяти увагу не лише її причинам, але й можливим наслідкам – відновленню організації або її ліквідації, оздоровленню або виникненню нової кризи. З одного боку, характер кризи, її наслідки: чи приведе вона до різких змін або м'якого тривалого й послідовного виходу. З іншого – й антикризове управління може пом'якшувати кризу або загострювати її.

Ознаки кризи диференціюються насамперед за її типологічною приналежністю: масштаби, проблематика, гострота, напрямок розвитку, причини, можливі наслідки, фаза прояву тощо.

Однією з головних особливостей кризи є те, що вона, може бути локальною або мікрокризою, але як ланцюгова реакція може поширитися на всю систему або загострити всі проблеми організації. Це відбувається через органічну взаємодію всіх елементів системи. Але така ситуація виникає тоді, коли відсутнє управління кризовими ситуаціями, або, навпаки, коли здійснюється навмисна мотивація розвитку кризи. Псевдокриза – це прояв кризових ознак у «здоровій» економічній системі. Псевдокриза може бути спровокованою, наприклад, з метою усунення конкурентів з ринку.

Антикризове управління визначається західноєвропейськими економістами, як діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання. Ця діяльність характеризується підвищенням інтенсивності застосування певних методів, необхідних для подолання ситуації, що загрожує існуванню підприємства. При цьому, на думку деяких дослідників, відбувається перенесення всієї уваги на короткострокові проблеми, які пов'язані з проведенням швидких рішучих заходів. Інші автори, які хочуть підкреслити позитивний характер криз, визначають антикризовий менеджмент як створення інструментів, які дозволяють повідомити про переломний пункт, що наближається, і розробити новий курс розвитку. Ця точка зору здається найбільш правильною, тому що підкреслює роль управління змінами з метою недопущення або подолання кризових явищ [7].

Якщо розглядати менеджмент змін як альтернативний варіант антикризового менеджменту, то можна припустити, що він повинен містити в собі такі складові. Головна складова – це ціль та завдання з розроблення й проведення заходів, які ведуть до ослаблення та подолання кризового процесу. Крім цього, на наш погляд, необхідно складовою менеджменту змін стає профілактика й терапія кризи, за допомогою постійного моніторингу змін в організації й розроблення рішень з адекватної реакції на них. Тоді можна сказати, що менеджменту змін, коли він виступає в ролі антикризового управління, властиві такі характеристики: у рамках гострої кризи менеджмент змін є реактивним; у процесі профілактики криз – превентивним (попереджувальним); у процесі розроблення антикризової стратегії – антиципативним (випереджальним).

Якщо антикризове управління починається з відповіді на питання «Що робити?», коли кризові явища вже очевидні, то завданням менеджменту змін стає своєчасне «уловлювання» сигналів, що свідчать про можливе погіршення становища організації, її конкурентного статусу на всіх етапах розвитку. Для цього необхідно побудувати систему, що дозволяє поєднати кількісний і якісний аналіз сигналів про погрозу наближення кризового стану, тобто істотного зниження конкурентного статусу організації.

У процесі аналізу необхідно визначити канали зв'язків, що виникають між агентами зовнішнього й внутрішнього середовища, з одного боку, факторами стану організації й моментом настання кризового стану організації – з іншого. Саме по цих каналах надходять сигнали про негативні тенденції, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищах організації. Ці сигнали спочатку слабкі, а у міру накопичення інформації, вони поступово підсилюються, дозволяючи керівництву організації завчасно вживати заходів із запобігання кризових станів.

Таким чином, менеджмент змін доповнює антикризове управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи й використання її факторів для подальшого розвитку, комплексним моніторингом усіх змін у системі, що дозволяє вловити такі відхилення різних параметрів, які при поверхневому розгляді не спричиняють настання кризових явищ, але при реалізації різних ризикових подій можуть стати її винуватцями.

Цілями антикризового управління є запобігання кризових режимів роботи й розроблення заходів з організації діяльності в цих режимах.

Управління змін – це формування такої системи управління організацією, яка забезпечує її ефективну роботу при певному рівні ризику. Професіоналізм керівництва організацією повинен проявлятися не лише у використанні всього комплексу відомих інструментів менеджменту (у тому числі методів організації бізнес-процесів), але й в умінні передбачати розвиток подій у зовнішньому для організації середовищі.

Криза може також надати нові можливості розвитку організації. Виражається це насамперед у загальному ослабленні всіх учасників ділового обороту (при макрокризі), що відобразиться в ослабленні конкурентної боротьби, у необхідності термінового введення інновацій у діяльність компанії, які дозволять перейти на новий якісний рівень діяльності організації, у виникненні внаслідок кризи принципово нових напрямків діяльності.

У розвитку будь-якої організації існує ймовірність настання кризи. Характерною рисою ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (становлення, зростання, зрілість, спад). Отже, будь-яке управління повинно це враховувати, тобто бути побудованим з урахуванням можливості й небезпеки кризи.

Формування економічних стратегій такого управління повинно здійснюватися в кілька етапів:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів і оцінка ймовірності виникнення кризових явищ;
  - у випадку настання кризових явищ – аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів з метою виявлення причин кризи;
  - аналіз стану підприємства, що перебуває в кризовій ситуації;
  - перегляд місії й системи цілей підприємства.
- Діагностика стійкості організації до криз повинна містити в собі:

- діагностику фінансової стабільності;
- потенціалу її кадрового складу;
- адаптації організаційних структур до умов, що змінюються;
- її фінансового стану;
- інформаційної культури співробітників;
- зміни науково-технічного потенціалу організації й галузі;
- впливу правового поля на діяльність організації в цілому і її співробітників;
- зміни екологічної ситуації і її впливу на діяльність організації;
- рішення проблем безпеки;
- економічної ситуації в організації.

До існуючих методів формування стабільності організації до криз можна віднести:

- методи посилення фінансової стабільності за рахунок управління ліквідністю й структурою активів і джерел коштів;
  - управління собівартістю за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат;
  - управління доходами підприємства за основним видом діяльності, операційним і позареалізаційним доходами;
- антикризового управління персоналом.

Ще один аспект, який необхідно врахувати, говорячи про підвищення стійкості організації до наслідків кризи, це сфера наукових досліджень і розробок.

В умовах конкуренції інноваційна поведінка стає для будь-якої організації життєво необхідною. З одного боку, інновації часто ініціюються новими фірмами, що висуває їх на провідні позиції в конкурентній боротьбі, з іншого боку, реалізація інновацій повинна відобразитися й у діяльності вже діючих підприємств, що займаються підвищенням своєї стабільності й конкурентоспроможності.

### Висновки

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, можна зробити висновок про те, що подолання кризового стану – це керований процес. Успіх управління організацією залежить від своєчасного розпізнавання кризи та застосування дієвих методів її усунення. У цьому контексті одним із дієвих варіантів антикризового управління є управління змін, призначення якого полягає у тому, щоб на основі глибокого аналізу реальних ситуацій у динаміці знайти форми і методи пошуку відповіді на постійні зміни зовнішнього середовища, а також за допомогою відповідних заходів забезпечити свою життєдіяльність.

1. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для вищих навч. закл. / О. В. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. *Коротков Є. М.* Антикризове керування / Є. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 350 с.
3. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.
4. *Ситник Л. С.* Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
5. *Терещенко О. О.* Антикризове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
6. *Туленков Н. В.* Модель менеджмента : традиционная или наступательная : Перспективный менеджмент современной организации / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 2. – С. 41–45.

**Ю.В. Лисенко, О.Л. Герасимова. Управління змінами як альтернативний варіант антикризових заходів**

7. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : підручник / А. М. Штангрет. – Львів : Українська академія друкарства, 2008 р. – С. 54–65.
8. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учебное пособие / А. Д. Чернявский; Межрегиональная академия управления персоналом. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.

**Отримано 02.05.2011 р.**

**Ю.В. Лысенко, О.Л. Герасимова**

**Управление изменениями как альтернативный вариант антикризисных мероприятий**

*Рассматривается необходимость антикризисного управления в современных условиях ведения хозяйства, приводятся основные определения понятия «антикризисное управление предприятием» и мероприятия, необходимые для преодоления кризисной ситуации на предприятии.*

*Ключевые слова: управление, управление изменениями, процесс, кризис, предприятие, стратегия, конкуренция.*

**Yu.V. Lysenko, O.L. Gerasimova**

**Management changes – as an alternative variant of anticrisis measures**

*The necessity of management is examined for the modern terms of menage, basic determinations over of concept «Anticrisis management an enterprise» and measure are brought necessary for overcoming of crisis situation on an enterprise.*

*Keywords: Management, management of process, crisis, enterprise, strategy, competition, changes.*