

Яшкіна Н.В.

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ

Характерною рисою економіки сьогодення є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Компаніям необхідно мати механізм застосування принципів антикризового управління ще на момент підготовки до прийняття рішення про майбутній розвиток. Тому актуальним є визначення особливостей і теоретичне обґрунтування необхідності впровадження в управління змінами суб'єктів господарювання елементів антикризового управління. Отже, будь-яке управління повинно це враховувати, тобто бути побудованим з урахуванням можливостей і небезпеки кризи. Управління змінами – це формування такої системи управління організацією, яка забезпечує її ефективну роботу при певному рівні ризику, прояв якого може спричинити кризу. Для досягнення бажаного успіху у ході змін компанія повинна дотримуватися концепції, що управління організаційними змінами має містити елементи антикризового управління. Формування програми організаційних змін потребує створення робочих груп із фахівців з розвитку та антикризових менеджерів. Важливим є обрання інструментів із арсеналу антикризових заходів, які найбільш відповідають вимогам процесу управління змінами в організації. Зроблено висновок, що формування програми змін в організації потребує включення процедур антикризового управління, які будуть запобігати проявам кризового характеру.

Ключові слова: антикризові інструменти, антикризове управління, криза, організаційні зміни, розвиток компанії, програма змін, управління змінами.

Постановка проблеми

Здатність підприємства до розвитку і адаптації до мінливих обставин – один із ключових факторів його виживання в сучасному конкурентному середовищі. Але будь-які зміни в житті компанії пов'язані з виникненням потенційної загрози у вигляді кризових проявів, особливо, якщо до них не готові менеджери. Зміна бізнес-середовища створила багатьом компаніям в Україні значні складності: позитивні економічні очікування призвели до відсутності альтернативних варіантів діяльності компанії у разі погіршення економічної кон'юнктури. Однак відомо, що своєчасна адаптація під мінливість оточення дозволяє організації не тільки уникнути подібних криз, але і знаходитися на лідируючих позиціях у своїй галузі.

У зв'язку з цим, компаніям необхідно мати механізм застосування принципів антикризового управління ще на момент підготовки до прийняття рішення про майбутній розвиток. Ефективне управління має місце тоді, коли виявлення та реагування на потенційні кризи відбувається швидше, перш ніж вони зможуть впли-

нути на бізнес організації.

Аналіз досліджень і публікацій

Проблемам антикризового управління присвячені праці таких зарубіжних вчених: І. Адізеца, Е.І. Альтмана, І. Ансоффа, І.Т. Балабанова, С. Біра, С.Г. Беляєва, Л.С. Бляхм, А.П. Градова, А.Г. Грязнової, Р. Зузака, Г.П. Іванова, Т.С. Клебанова, Є.М. Короткова, В.І. Кошкіна, В.В. Крижанівського, Б.І. Кузіна, Д.Дж. Майерса, Є.С. Мінаєва, В.П. Панагушина, Т.С. Петерса, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкара, Т. Таффлера, Е.А. Уткіна, Ст. Фінка, М. Хаммерата ін. У їх працях увага зосереджується на особливостях функціонування підприємства при настанні кризових ситуацій [1]. Вітчизняні науковці присвятили свої дослідження проблематиці антикризового управління, це такі автори, як П. Беленький, І.О. Бланк, Д. Богиня, Є. Бойко, М.Є. Брюховецька, І.П. Булеев, В.О. Василенко, М. Герасимчук, М.П. Іванов, Л.О. Лігоненко, М. Пашута, Л.С. Ситник, О.О. Терешенко, М.В. Туленков, В.А. Туніков, Н.М. Тюріна, Л.І. Федулова, А.Д. Чернявський та ін. Проте в існуючих наукових дослідженнях недостатня

увага приділяється поєднанню механізмів управління змінами та антикризового управління підприємством.

Метою статті є визначення особливостей і теоретичне обґрунтування необхідності впровадження в управління змінами суб'єктів господарювання елементів антикризового управління.

Основні результати досліджень

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

Науковцями висловлюється думка, що управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [1]. Є.М. Коротков зазначає, що предметом впливу антикризового управління є усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву [2]. Таким чином, 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].

Управління змінами – це формування такої системи управління організацією, яка забезпечує її ефективну роботу при певному рівні ризику, прояв якого може спричинити кризу [4]. Тому управління змінами можна визначити як один з напрямів менеджменту, що вміщує в собі елементи антикризового управління.

Таким чином, антикризове управління доповнює механізм реалізації змін компанії такими складовими як: передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи зі зниження негативних наслідків кризи й використання її факторів для подальшого розвитку, комплексний моніторинг 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.

Важливим є обрання інструментів із арсеналу антикризових заходів, які найбільш відповідають вимогам процесу управління змінами в організації. Це можливо з'ясувати, якщо звернутися до дослідження стадій розвитку криз. Наприклад, Р. Крістек виділяє наступні стадії кризового процесу: потенційна криза; прихована криза; гостра здолана криза; гостра нездолана криза [5].

Потенційна криза – у цій стадії криза зна-

ходить свій початок. Це ще тільки потенційна, але ще не реальна криза в організації. І через відсутність достовірних симптомів кризи даний стан організації характеризується майже як звичайний стан, у якому знаходиться організація. Ця стадія – своєрідна точка відліку виникнення кризи в організації.

Прихована криза – ця криза характеризується прихованою, уже наявною або великою ймовірністю виникнення. Вплив зазначеної кризи не обумовлений стандартним інструментарієм. Але застосування спеціальних методик раннього розпізнавання кризи дозволяє на цій стадії чинити активний вплив на кризу за допомогою попереджуючих управлінських рішень. Як правило, на даному етапі організація не використовує в повній мірі наявний у неї потенціал. Основне завдання на даному етапі – застосування управлінських рішень, спрямованих розпізнавання кризи [6]. Саме інструменти управління, які використовуються на цих фазах кризи, можуть викликати зацікавлення для використання їх у процесі управління змінами.

Формування можливих напрямів розвитку підприємства з урахуванням підходів антикризового менеджменту повинно здійснюватися в кілька етапів:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на розвиток сценарію реалізації напрямку змін;

- оцінка ймовірності виникнення кризових явищ за сценаріями;

- у випадку настання кризових явищ – аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів з метою виявлення можливих причин кризи;

- вибір методів формування стабільності компанії до кризи (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.)

Для реалізації нового механізму управління змінами компанії необхідно створити мобільну робочу групу, до якої увійдуть фахівці з розвитку та антикризові менеджери. Окрім того, необхідно змінити підхід до оцінювання елементів програми змін: «успіх – криза неуспіх (успіх) – і відповідно виставляти індикатори того чи іншого. Контроль обраних показників забезпечить одночасну оцінку досягнень або ймовірності прихованої кризи. Для цього фахівці компанії повинні володіти інструментарієм, що використовується фахівцями для здійснення антикризового управління:

- комплексний аналіз економічного стану

підприємства;

- аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- benchmarking (порівняльний аналіз);
- аналіз ключових компетенцій;
- PEST-аналіз (аналіз зовнішнього середовища);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- Value Chain Analysis (аналіз ланцюжків споживчої цінності);
- Economic Value Analysis (аналіз економічних показників);
- Balanced Scorecard (збалансована система показників).

Висновок

Таким чином, все частіше поняття антикризового управління асоціюється з різновидом управління змінами. Це означає, що вони 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 [7]. Антикризовий менеджмент – це інструмент, який дозволяє повідомити про новий переломний пункт, що наближається та розробити новий курс розвитку підприємства [8].

Основна проблема управління українських компаній у тому, що більшість менеджерів або не бачить, або не хоче бачити можливість появи кризових процесів під час організаційних змін, реальний економічний стан своєї компанії. Найчастіше нерозуміння неефективності управління компанією пов'язано з невірним прогнозуванням розвитку економічних, політичних, технологічних та соціальних факторів зовнішнього середовища. Менеджер повинен завжди бути на кілька кроків попереду процесу розвитку своєї компанії, щоб передбачати можливі сценарії розвитку подій.

Яким чином повернути на благо компанії кризові елементи? Необхідно, перш за все, мати чітке бачення процесу змін. По-друге, виходити з концепції, що будь-яке управління в організації є антикризовим. І відповідно до цього формувати програми змін необхідно з урахуванням особливостей антикризового підходу в управлінні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Коротков Е.М. Антикризисное управление. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 350 с.
2. Туленков Н.В. Модель менеджмента : традиционная или наступательная : Перспективный менеджмент современ-

ной организации // Персонал. – 1998. – № 2. – С.41-45.

3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.

4. Лисенко Ю.В., Герасимова О.Л. Управління змінами як альтернативний варіант антикризових заходів // Механізми регулювання економіки. – Суми, 2011. – № 3. – С.98-104.

5. Krystek, U. Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewaltigung uberlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. – Wiesbaden, 1987. – 216 p.

6. Современный менеджмент: опыт прошлого и перспективы будущего: монография / [авт.кол.: Васьков М.А., Фадеева И.Г., Сапицкая И.К. и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2015. – 199 с.

7. Терещенко О.О. Антикризове управління на підприємстві: монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.

8. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: підручник. – Львів: Українська академія друкарства, 2008. – С.54-65.

Надійшла до редакції 13.03.2016
Рецензент: д.ек.н. А.М. Ткаченко

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Яшкіна Н.В.

Характерной чертой экономики современности является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Компаниям необходимо иметь механизм применения принципов антикризисного управления еще на момент подготовки к принятию решения о будущем развитии. Поэтому актуальным является определение особенностей и теоретическое обоснование необходимости внедрения в управление изменениями субъектов хозяйствования элементов антикризисного управления. Следовательно, любое управление должно это учитывать, то есть быть построенным с учетом возможности и опасности кризиса. Управление изменениями – это формирование такой системы управления организацией, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска, проявление которого может повлечь кризис. Для достижения желаемого успеха в ходе перемен компания должна придерживаться концепции, что управление организационными изменениями должно содержать элементы антикризисного управления. Формирование программы организационных изменений требует создания рабочих групп из специалистов по развитию и антикризисных менеджеров. Важным является избрание инструментов из арсенала антикризисных мер, которые наиболее отвечают требованиям процесса управления изменениями в организации. Сделан вывод, что формирование программы изменений в организации требует включения процедур антикризисного управления, которые будут предотвращать проявления кризисного характера.

Ключевые слова антикризисные инструменты, антикризисное управление, кризис, организационные изменения, развитие компании, программа изменений, управление изменениями.

THE USE OF CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN THE
PROCESS OF MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE

Iashkina N.V.

A characteristic feature of the modern economy is that crisis situations can occur at all stages of the life cycle of the enterprise. Companies need to have a mechanism of applying the principles of crisis management even at the time of preparation for decision making about future development. Therefore, it is essential to determine the characteristics and theoretical rationale for the introduction of the change management of business entities elements of crisis management. Therefore, any management should take note, that is to be built taking into account opportunities and risk crisis. Change management is the formation of the system of management organization that ensures its efficient operation by a given level of risk, the manifestation of which can lead to crisis. To achieve the desired success in the course of change the company must adhere to the concept that change management must contain elements of crisis management. The development of program of organizational change requires the creation of working groups of development specialists and crisis managers. Important is the selection of tools from the Arsenal of anti-crisis measures that are most meet the requirements of the change management process in the organization. It is concluded that the development of the agenda for change in the organization requires the inclusion of procedures of crisis management that will prevent the manifestation of a crisis of character.

Keywords: anti-crisis instruments, crisis management, crisis, organizational change, company development, program changes, change management.