

# КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

© 2014 ГЛУЩЕНКО А. Н.

УДК 334.02

## Глущенко А. Н. Концепция управления изменениями на металлургическом предприятии

Каждое предприятие осуществляет свою деятельность в условиях постоянных изменений внешней среды, которые должны учитываться со стороны системы управления предприятием. Цель данной статьи заключается в разработке концепции управления изменениями на металлургических предприятиях на базе классических принципов менеджмента. На основе систематизации существующих взглядов в статье уточнено определение категории «управление изменениями». Проанализирована связь между управлением изменениями и общими подходами к управлению, выделены функции, субъекты и объекты управления изменениями, обоснованы цель и ожидаемые результаты управления. В статье указаны аналитические инструменты, позволяющие отслеживать изменения и оценивать их результаты. Проведено разделение принципов управления изменениями на общие, которые применяются в любом управленческом процессе, и прикладные, которые отражают специфику управления изменениями. Рассмотрены методы управления изменениями, предложена их классификация. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является разработка концепций управления изменениями для предприятий других отраслей в зависимости от их проблем и целей развития.

**Ключевые слова:** управление изменениями, принципы управления, механизм управления, субъекты управления, объекты управления.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 17.

Глущенко Андрей Николаевич – аспирант, Донецкий национальный университет (ул. Университетская, 24, Донецк, 83001, Украина)

**E-mail:** statproff@gmail.com

УДК 334.02

## Глущенко А. М. Концепція управління змінами на металургійному підприємстві

Кожне підприємство здійснює свою діяльність в умовах постійних змін зовнішнього середовища, які повинні враховуватися в системі управління підприємством. Мета цієї статті полягає в розробці концепції управління змінами на металургійних підприємствах на базі класичних принципів менеджменту. На основі систематизації існуючих точок зору в статті було уточнено визначення категорії «управління змінами». Проаналізовано зв'язок між управлінням змінами та загальними підходами до управління, виділено функції, суб'єкти та об'єкти управління змінами, обґрунтовано мету та очікувані результати управління. У статті наведено аналітичні інструменти, що дозволяють відслідковувати зміни та оцінювати їх результати. Проведено розподіл принципів управління змінами на загальні, що використовуються в будь-якому управлінському процесі, та прикладні, що відображають специфіку управління змінами. Розглянуто методи управління змінами, запропоновано їх класифікацію. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є розробка концепцій управління змінами для підприємств інших галузей залежно від їх проблем та цілей розвитку.

**Ключові слова:** управління змінами, принципи управління, механізм управління, суб'єкти управління, об'єкти управління.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 17.

Глущенко Андрій Миколайович – аспірант, Донецький національний університет (вул. Університетська, 24, Донецьк, 83001, Україна)

**E-mail:** statproff@gmail.com

UDC 334.02

## Glushchenko Andrii M. The Concept of Change Management in a Metallurgical Plant

Each company operates in the face of constant changes in the environment, which should be considered by the enterprise management system. The purpose of this article is to develop the concept of change management at metallurgical enterprises based on classical principles of management. By systematizing the existing views the article clarifies the definition of the category "change management." The relation between change management and general management approaches highlights the functions that subjects and objects of change management, justified purpose and expected outcomes of management. The article names the analytical tools to track changes and evaluate their results. Separation of the principles of change management into general ones that apply in any management process and are applied to reflect the specific management changes was made. The methods of change management offered their classification. The prospect of further research in this direction is the development of concepts of change management for companies in other industries depending on their problems and development goals.

**Key words:** change management, management principles, management mechanism, subjects of management, facilities management.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 17.

Glushchenko Andrii M. – Postgraduate Student, Donetsk National University (vul. Universytetska, 24, Donetsk, 83001, Ukraine)

**E-mail:** statproff@gmail.com

П підприємства здійснюють свою діяльність в умовах постійних змін у різних сферах: во вкусах і предпочтениях потребителів, об'єме пропозицій конкуруючих товарів і послуг, розміре таможених бар'єрів, зменшуючих или, наоборот, збільшуючих ступінь доступності внутрішнього ринку країни для зарубіжних поставщиків, курсі національної валюти по відношенню до доллара/євро і другим іноземними валютами, законодавчому регулюванні виробництва і торгівлі деяких товарів на території країни.

Однак відбуваються зміни в більшості випадків не являються радикальними і не відразу проявляють негативні наслідки, що забезпечує підприємствам відносно стабільне функціонування, не вимагаючи значительних перетворень в системі

управління. Це є компаніям, як найбільш важливим інститутам ринкової економіки, присуща інституціональна інертність. Її суть полягає в здатності використовувати існуючі практики управління господарської діяльністю на протязі тривалих періодів часу, незважаючи на відбуваються зміни в зовнішній середовищі. В результаті накопичуються проблеми, які в подальшому, в разі погіршення ринкової кон'юнктури, проявляються миттєво і ставлять під загрозу подальше існування підприємства.

Так, в металургії відсутність належного оновлення виробничої бази на протязі багатьох років привело до зниження конкурентоспособності випущеної продукції, втраті зовнішніх ринків збуту і, як результат, до значительного зменшення об'ємів виробництва

(например, только объем выплавки стали в 2009 г. по сравнению с докризисным 2007 г. снизился на 30,7%) [1]. В настоящее время в связи с ростом конкуренции на мировом рынке стали и недостаточном по сравнению с производственными мощностями объеме спроса на металлопродукцию на внутреннем рынке металлургические предприятия сталкиваются с необходимостью дальнейшего сворачивания своей производственной деятельности и сокращения численности работников. Это серьезная проблема, которая иллюстрирует последствия недооценки важности своевременного реагирования на происходящие во внешней среде изменения. В связи с этим в настоящее время существует необходимость разработки концепции управления изменениями, которая не только позволит предотвратить закрытие металлургических предприятий, но и позволит вывести их на новый уровень развития.

Различные аспекты управления предприятиями рассматривались многими исследователями. В частности, основные принципы современного менеджмента раскрыты в работе М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [7]. Сущность категории управления изменениями изучали Гринько Т. В. [3], Дж. Моран и Б. Брайтман [4], Шлапак Н. С. и Губицкая И. И. [5]. Систему управления адаптивным развитием промышленных предприятий исследовали Денисов В. Т., Грищенко О. В., Слюсарев А. В. [6]. Воронков Д. К. сформировал функциональную структуру системы управления изменениями на предприятии [6]. Л. Левис рассмотрел сущность внутренних процессов, происходящих в организации при проведении политики изменений [9]. Низалов Д. В. [15], Садеков А. А. и Гусева О. Ю. [16] проанализировали методы, которые могут быть использованы при управлении изменениями.

Однако содержащаяся в большинстве публикаций разрозненная информация об элементах системы управления изменениями нуждается в уточнении и дополнении, в частности касательно субъектов и подходов управления, а также используемого аналитического инструментария. К тому же, необходима адаптация зарубежных методик для применения на украинских предприятиях в разрезе конкретных видов экономической деятельности. Поэтому *цель* данной статьи заключается в разработке концепции управления изменениями на металлургических предприятиях с учетом отечественных особенностей развития данной отрасли и в тесной взаимосвязи с классическими принципами менеджмента.

**П**од концепцией обычно подразумевают «определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса», «руководящую идею для их систематического освещения» [2, с. 94]. То есть, концепция управления должна раскрывать систему взглядов на организацию управленческого процесса, включающую цели и принципы управления, а также аналитический инструментарий для выработки оптимальных управленческих решений.

Для формирования такой системы взглядов необходимо определить сущность категории «управление изменениями». Исследователи определяют управление изменениями как:

- ✦ «структурный подход к переводу определенных объектов и систем из текущего состояния в будущее желаемое состояние» (Гринько Т. В.) [3, с. 249];
- ✦ циклический процесс, сущность которого заключается в постоянном прохождении следующих фаз: понимание текущей ситуации; определение

будущего желаемого состояния и разработка плана изменений; формирование критической массы сторонников проводимых преобразований; отслеживание и стабилизация результатов (Дж. Моран, Б. Брайтман) [4, с. 69];

- ✦ «процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, модификации поведения ее работников в условиях перемен» (Шлапак Н. С., Губицкая И. И.) [5, с. 55].

В коллективной монографии Денисова В. Т., Грищенко О. В., Слюсарева А. В. выделена категория «управление адаптивным развитием». Под данным термином подразумевают «стратегически ориентированные действия и решения менеджеров предприятия по обеспечению целенаправленного изменения параметров, свойств и структуры социально-экономической системы и ее подсистем в ответ на происходящие изменения внешней среды» [6, с. 29].

**В** целом следует отметить недостаточную содержательную разработку понятия «управление изменениями», поскольку существующие определения носят фрагментарный характер. Определение Гринько Т. В. не позволяет четко выделить специфические отличия «управления изменениями» от собственно «управления». Дж. Моран и Б. Брайтман сосредоточились на алгоритме проведения изменений, а не на формировании содержательной интерпретации категории. Шлапак Н. С. и Губицкая И. И. не уделили внимания направленности происходящей корректировке и причинам, побуждающим предприятия вносить изменения в устоявшуюся практику осуществления деятельности.

По мнению автора, *управление изменениями – это непрерывный процесс корректировки деятельности организации, направленный на сохранение и дальнейшее повышение конкурентоспособности предприятия, в ответ на происходящие либо прогнозируемые изменения внешней среды*. То есть эффективно функционирующее предприятие должно не просто замечать перемены в поведении потребителей или конкурирующих организаций, но и предвидеть возможные изменения.

Следует отметить, что управление – сложный процесс, который может рассматриваться с различных точек зрения. Например, в классической работе Майкла Мескона «Основы менеджмента» выделено три подхода к управлению: системный, процессный, ситуационный [7, с. 48 – 56].

*Системный подход* рассматривает организацию как сложную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов: изменение одного из них неизбежно отражается на других элементах. Поэтому необходимо осуществлять согласованное управление элементами системы, чтобы не допустить разбалансирования устоявшихся связей. Организация в целом является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой и, как результат, зависящей от нее. Ни одна компания не является самодостаточной. Для обеспечения своего функционирования предприятия, как минимум, должны приобретать сырье и материалы у поставщиков и иметь налаженную систему сбыта произведенной продукции, что уже ставит их в определенную степень зависимости от состояния и тенденций внешней среды.

*Процессный подход* представляет управление как совокупность «непрерывных взаимосвязанных действий», которые сгруппированы в рамках управленческих функций. В числе этих функций выделяют *планирование, организацию, мотивацию и контроль*. Планирование включает опреде-

ление целей развития и разработку алгоритма действий, позволяющего достичь поставленных целей. Под организацией подразумевают создание определенной структуры компании, позволяющей упорядочить ее деятельность. По мнению М. Мескона, элементами такой структуры являются конкретные задания и работники, ответственные за их выполнение [7, с. 49]. С одной стороны, структурированность просматривается в том, что руководитель выстраивает отношения со своими подчиненными по принципу иерархии, работники несут ответственность за точное и своевременное выполнение распоряжений. С другой стороны, системная определенность в выполнении разработанных планов достигается путем выделения конкретных задач и их последующего распределения между подчиненными. Мотивация заключается в стимулировании работников выполнять поставленные задачи в соответствии с планом, контроль позволяет убедиться в том, что развитие организации происходит по ранее намеченному пути.

Воронков Д. К. выделяет пять функций управления стратегическими изменениями, добавляя к вышеперечисленным функциям координацию [8, с. 10]. Однако, по своей сути, координация дублирует функцию организации в трактовке М. Мескона, и поэтому ее следует исключить из рассмотрения.

По мнению автора, основные функции управления изменениями включают:

- ✦ *анализ* – изучение тенденций развития и взаимосвязей экономических индикаторов, выявление проблем и недостатков функционирования предприятия, исследование причин происходящих процессов и их возможных последствий;
- ✦ *планирование* – составление плана изменений, основанного на мониторинге внешней среды предприятия и прогнозах по изменению рыночных тенденций;
- ✦ *организацию*.

Воронков Д. К. сводит содержание данной функции к созданию специальных рабочих групп для внедрения изменений [8, с. 10]. Формирование таких групп целесообразно в случае проведения масштабных стратегических изменений, касающихся целей существования организации и видов деятельности, которыми она занимается. В то же время следует помнить, что изменения – постоянный непрерывный процесс, в связи с чем компания должна постоянно вырабатывать управленческие решения для адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Поэтому функция организации в управлении изменениями, прежде всего, подразумевает понимание руководителем задач, которые необходимо выполнить для повышения эффективности функционирования предприятия при изменении параметров окружающей рыночной среды, и передачу этих задач на выполнение конкретным сотрудникам, ответственным за данный участок работы. То есть основной упор необходимо делать на образ мышления руководителя, который своевременно обнаруживает проблемы, в т. ч. потенциальные, и реагирует на них;

- ✦ *мотивацию*, которая базируется на объяснении работникам преимуществ внедряемых изменений и их последствий;
- ✦ *контроль*, который заключается как в текущем мониторинге осуществления изменений, так и в сопоставлении достигнутого итогового результата с плановым.

*Ситуационный подход* подчеркивает необходимость разработки управленческих решений применительно к отдельно взятой ситуации. Ситуационный подход – это «способ мышления об организационных проблемах и их решениях» [7, с. 56]. Он предполагает, что руководитель владеет основными методиками управления, знает их преимущества и недостатки и в конкретных условиях способен выбрать наиболее эффективный способ решения проблемы или достижения поставленной цели.

Гринева В. Н. и Гребнева Ю. И. правильно подметили близость ситуационного подхода к концепции управления изменениями и их различие: в обоих случаях основной акцент делается на «выработке определенной реакции на изменения, которые спровоцировала определенная ситуация», однако управление изменениями подразумевает еще и формирование дополнительных защитных механизмов в ответ на возможные в дальнейшем неблагоприятные изменения внешней среды [4, с. 253].

Таким образом, управление изменениями раскрывается через все три перечисленных подхода к управлению, которые позволяют конкретизировать содержание данной категории.

Любой процесс управления включает субъект (управляющая система) и объект (управляемая система) управления. Воронков Д. К. в качестве субъектов управления изменениями называет руководителей различных уровней [8, с. 10]. С одной стороны, такая точка зрения кажется вполне логичной, потому что именно руководители имеют возможность осуществлять управленческие воздействия, в том числе и в процессе управления изменениями. Однако, с другой стороны, признание других участников управленческого процесса, прежде всего работников, объектами не совсем правильно. В настоящее время существует так называемая теория стейкхолдеров (*stakeholder theory*), которая тесно переплетается с коммуникационной теорией (*communication perspective*). Оба подхода подробно описаны Лори Левисом [9, с. 7 – 14]. Их суть сводится к тому, что существуют участники с определенными ожиданиями и запросами по отношению к деятельности организации. Например, наемные работники ожидают роста зарплат, поставщики – расчетов за поставленную продукцию в оговоренный контрактный срок, потребители – высококачественного обслуживания, налоговая инспекция – своевременного предоставления отчетности и перечисления налоговых платежей и т. д.

Эти участники вступают в коммуникационные процессы друг с другом, в процессе которых производится анализ происходящих изменений и объединение участников с целью поддержки или противодействия переменам. В результате осуществляемой такими участниками деятельности, руководители, инициировавшие изменения, вынуждены корректировать первоначально сформированные планы преобразований. Таким образом, целесообразно выделять две категории субъектов управления изменениями: субъекты первого порядка – руководители предприятия и его подразделений, осуществляющие общее управление изменениями, и субъекты второго порядка, включающие работников предприятия и внешних участников, оказывающих влияние на процесс внедрения изменений.

В качестве объектов управления изменениями выступают те сферы деятельности предприятия, которые нуждаются в осуществлении преобразований. Гринева В. Н. и Гребнева Ю. И. в качестве возможных объектов изменений

упоминают мотивацию и компетентность персонала, технологии производства, структуру распределения полномочий, стиль управления, отношения с клиентами и поставщиками [4, с. 251].

Олейник Т. В. выделяет следующие объекты изменений:

- ✦ *продукт* (внесение изменений в существующий продукт, разработка нового продукта, снижение себестоимости производства);
- ✦ *персонал* (проведение обучения работников, разработка новых систем материального и нематериального стимулирования);
- ✦ *рынок* (поиск и освоение новых рыночных сегментов, выведение нового товара на традиционный для предприятия рынок с целью более полного удовлетворения потребностей существующих потребителей);
- ✦ *технология* (внедрение новых технологий, диверсификация производства, увеличение производственных мощностей);
- ✦ *организационные структуры и организация деятельности* (изменение систем управления компанией, переосмысление миссии, целей, задач, стратегических приоритетов деятельности) [10, с. 283].

Харченко В. выделяет подсистемы управления развитием, в которых четко просматривается еще один возможный вариант классификации объектов управления изменениями. В соответствии с точкой зрения данного исследователя, следует выделять управление:

- ✦ *платежеспособностью* (направлено на своевременное удовлетворения требований кредиторов в полном объеме);
- ✦ *финансовой устойчивостью* (направлено на поддержку стабильного финансового состояния предприятия в долгосрочной перспективе);
- ✦ *деловой активностью* (позволяет добиться увеличения объемов производства и реализации готовой продукции);
- ✦ *денежными потоками* (обеспечивает финансовое равновесие предприятия);
- ✦ *имуществом* (главной целью является воспроизводство основных средств на основе инновационных технологий);
- ✦ *рентабельностью* (позволяет с помощью сокращения затрат достичь положительных финансовых результатов) [11, с. 88].

**Т**о есть, объектами управления являются платежеспособность, финансовая устойчивость, деловая активность, денежные потоки, имущество, рентабельность. При этом следует отметить, что по содержанию отдельные объекты дублируют друг друга. Грамотное управление денежными потоками является базой для сохранения платежеспособности предприятия. В то же время финансовая устойчивость практически совпадает с платежеспособностью, поскольку именно своевременное поступление средств в объемах, достаточных для финансирования текущей операционной деятельности и погашения задолженности по кредитам, обеспечивает предприятию финансовую стабильность. Поэтому целесообразно как объект управления выделить только денежные потоки, а платежеспособность и финансовую устойчивость считать результатом эффективного управления данным объектом.

В целом, любая классификация объектов управления изменениями является допустимой, поскольку позволяет взглянуть на управленческий процесс с новой стороны и достичь более глубокого понимания его сути.

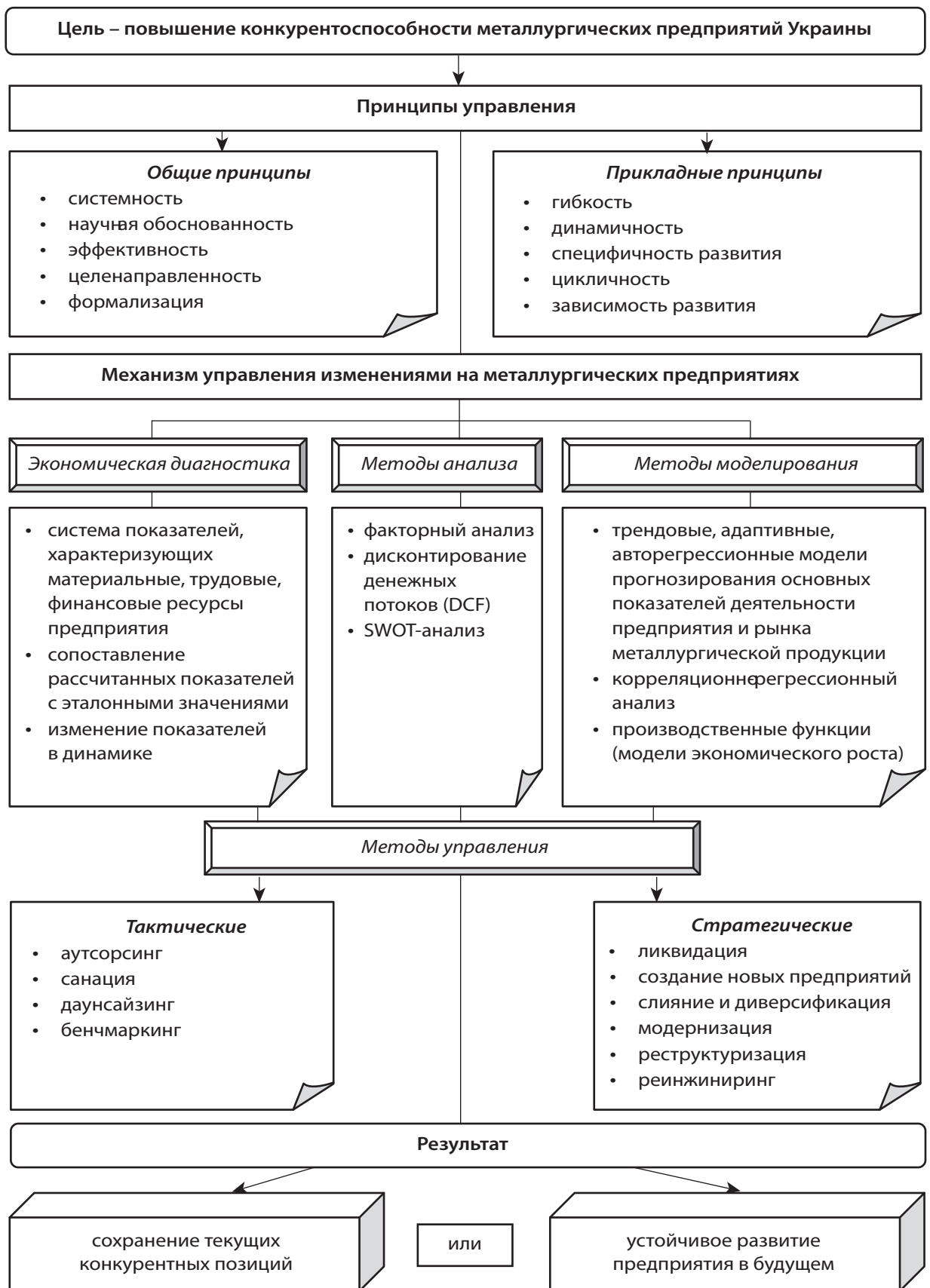
Следует отметить, что воздействие субъекта управления изменениями на объект происходит в рамках движения к достижению определенной цели. Никифорова В. А. в своем исследовании сформулировала цели развития металлургической промышленности Украины, которые в конечном итоге должны привести к повышению конкурентоспособности отрасли:

- ✦ снижение затрат на производство продукции;
- ✦ обеспечение производства всеми видами ресурсов;
- ✦ повышение экологичности производственного процесса;
- ✦ повышение технологического уровня производства;
- ✦ обеспечение стабильных рынков сбыта;
- ✦ обеспечение государственной поддержки отрасли в условиях ВТО;
- ✦ проведение эффективной экспортно-импортной политики;
- ✦ проведение эффективной валютно-курсовой политики [12, с. 39].

**О**днако не все приведенные положения могут рассматриваться в качестве целей управления изменениями на уровне отдельно взятого предприятия. Например, металлургическое предприятие не может самостоятельно обеспечить проведение экономически выгодно валютного регулирования или внешнеторговой политики. В соответствии с теорией стейкхолдеров металлургические предприятия являются субъектами управления и в подобных случаях, поскольку способны оказывать влияние на формирование решений органами государственной власти. Однако устанавливать целью деятельности управленческого аппарата предприятия изменение элементов государственной экономической политики невозможно, поскольку это не входит в компетенцию менеджеров отдельно взятой компании.

В настоящее время украинские металлургические предприятия должны сосредоточиться на повышении технологического уровня развития металлургического производства, что позволит снизить затраты на производство продукции и достичь более высокой экологичности производственного процесса. Мероприятия в рамках очерченных направлений послужат базой для повышения конкурентоспособности украинской металлургической продукции, что и является основной целью управления изменениями на металлургических предприятиях (рис. 1).

Повышение конкурентоспособности металлургии позволит сохранить имеющиеся позиции на основных рынках сбыта и обеспечит устойчивое развитие металлургических предприятий. Под устойчивым развитием подразумевается способность предприятия удовлетворять свои потребности и обеспечивать свою жизнедеятельность таким способом, который позволяет увеличить будущий экономический потенциал предприятия, приводит к достижению социально-экономической сбалансированности и экологической безопасности производственных процессов. Устойчивое развитие предполагает постоянное увеличение ключевых показателей деятельности предприятия, таких как объем производства, выручка от реализации, поступления от экспорта продукции, доля занимаемого внутреннего и внешнего рынков сбыта.



**Рис. 1. Концепция управления изменениями на металлургическом предприятии**

Источник: разработано автором.

Однако предприятие не всегда может ставить целью рост производства и усиление конкурентных позиций на рынке, тем более что иногда это невозможно. Например, появление новых металлургических производств в Китае, Индии, Бразилии усложняет для украинских металлургических заводов как поставки на рынки этих стран, так и поставки на другие зарубежные рынки. Поэтому в данном случае стратегической целью будет сохранение текущей занимаемой доли на рынках сбыта. Однако даже для такого поддержания текущих позиций, в том числе обеспечения достигнутого уровня производственно-сбытовой деятельности и финансовой устойчивости необходимо осуществлять мониторинг внешней среды и в ответ на наблюдаемые изменения совершенствовать процедуру управления предприятием, заниматься разработкой и освоением производства новых видов продукции и т. д. Ведь параметры товарного рынка, от которых напрямую зависят финансовые результаты деятельности предприятия, изменяются постоянно и если не предпринимать никаких действий, предприятие прекратит функционировать.

**П**ринципы управления изменениями целесообразно подразделить на общие (применяются в каждом процессе управления) и прикладные (отображают специфику управления изменениями). По мнению автора, в число общих принципов следует включить:

- ✦ *принцип системности* – исходит из того, что предприятие состоит из совокупности элементов и в процессе управления необходимо учитывать связи между ними;
- ✦ *принцип научной обоснованности* – предполагает всестороннее изучение факторов, влияющих на деятельность предприятия, с помощью научных методов исследования;
- ✦ *принцип эффективности* – направлен на достижение максимального результата от принятия управленческих решений при условии минимизации затрат;
- ✦ *принцип целенаправленности* – предприятие должно поставить перед собой цель, конкретизировать эту цель в задачах отдельных подразделений и в дальнейшем прилагать все необходимые усилия для ее достижения;
- ✦ *принцип формализации* – нормы, на основе которых базируется функционирование предприятия, должны быть закреплены в соответствующих документах (приказах, регламентах, положениях и т. д.), чтобы в повседневной деятельности не возникало противоречий касательно порядка осуществления тех или иных процедур.

К прикладным принципам управления отнесены гибкость (быстрая адаптация к изменяющимся условиям внешней среды) и динамичность (адаптационные процессы должны происходить постоянно и характеризоваться непрерывностью во времени). Данные принципы указывают на необходимость применения разнообразных управленческих методик, позволяющих принимать оптимальные управленческие решения в каждом конкретном случае. Голованова Н. Б. и Варфаловская В. В. подчеркивают, что «разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием» [13]. Поэтому система управления изменениями на предприятиях должна постоянно усложняться по мере развития

бизнеса, чтобы быть способной эффективно выполнять свои функции.

Беседа Ю. К. сформулировала принципы механизма развития финансово-инвестиционного потенциала субъектов хозяйствования, которые могут быть использованы и в качестве частных принципов управления изменениями в целом:

- ✦ *принцип специфичности развития* – хозяйствующие субъекты отличаются друг от друга отраслевой специализацией, масштабом и технологией производства, размером занимаемого сегмента рынка сбыта и т. д., и поэтому развитие каждого предприятия характеризуется уникальными особенностями;
- ✦ *принцип зависимости развития* – подчеркивает наличие причинно-следственной связи между принятыми руководством предприятия решениями в прошлом периоде и развитием предприятия в будущих периодах;
- ✦ *принцип цикличности* – определяет неизбежность прохождения экономикой страны в целом и предприятием в частности определенных фаз развития, в частности периодов подъема и спада производственной и сбытовой активности, которые повторяются с определенными интервалами времени [14, с. 26].

**И**зменения в деятельности предприятия внедряются с помощью определенного набора методов управления. По мнению автора, целесообразно распространить на *методы управления изменениями* предложенное Низаловым Д. В. разделение методов антикризисного управления на тактические и стратегические [15, с. 56].

Тактические методы управления позволяют достичь адаптации к условиям внешней среды и улучшения финансовых результатов деятельности предприятия в краткосрочной перспективе. Такими методами являются:

- ✦ *аутсорсинг* – целенаправленное выведение отдельных бизнес-процессов за пределы организационной структуры предприятия и их последующее делегирование обособленным организациям-исполнителям;
- ✦ *санация* – система мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности должника в рамках процедуры банкротства предприятия;
- ✦ *даунсайзинг* – уменьшение размеров предприятия за счет ликвидации или продажи отдельных подразделений. Сопровождается сокращением численности персонала;
- ✦ *бенчмаркинг* – систематическое сопоставление показателей предприятия с эталонными предприятиями аналогичной сферы деятельности [15, с. 56; 16, с. 44].

Низалов Д. В. к тактическим методам относит еще и банкротство. Для оценки степени обоснованности данного утверждения следует обратиться к определению основных категорий. Согласно действующему украинскому законодательству следует различать собственно банкротство и процедуру банкротства. Процедура банкротства включает три стадии: распоряжение имуществом (проводится инвентаризация активов и оценка финансового состояния предприятия), санация и ликвидация (продажа имущества с целью оплаты задолженности перед кредиторами). В соответствии с Законом Украины «О восстановлении плате-

жеспособности должника или признании его банкротом» банкротство – это «признанная хозяйственным судом неспособность должника восстановить свою платежеспособность с помощью процедур санации и мирового соглашения и погасить установленные в порядке, определенном данным законом, денежные требования кредиторов не иначе как через применение ликвидационной процедуры» [17]. То есть банкротство – это признание необходимости ликвидации предприятия. Поэтому банкротство не может рассматриваться как тактический метод управления изменениями. В то же время процедура банкротства является разнородной по своему составу, поэтому ее отдельные элементы относятся как к стратегическим, так и к тактическим инструментам управления.

Стратегические методы направлены на изменение качественных характеристик предприятия в долгосрочной перспективе. По мнению автора, к стратегическим методам управления изменениями можно отнести:

- ✦ ликвидацию предприятия;
- ✦ создание новых предприятий;
- ✦ слияние предприятий;
- ✦ диверсификацию – расширение перечня видов деятельности предприятия;
- ✦ модернизацию – обновление производственных мощностей предприятия;
- ✦ реструктуризацию – изменение организационной структуры и системы управления предприятием;
- ✦ реинжиниринг – переосмысление и последующее фундаментальное изменение бизнес-процессов предприятия с целью их оптимизации [15, с. 56-57; 16, с. 44].

## ВЫВОДЫ

Таким образом, сущность управления изменениями заключается в постоянной адаптации деятельности предприятия к условиям внешней среды. Управление изменениями является сложным процессом, успешность реализации которого на практике требует высокой компетенции руководства предприятия, создания эффективной системы мониторинга за внешней средой предприятия, грамотного применения аналитического инструментария при изучении экономических тенденций. Поэтому система управления изменениями должна строиться на базе научно обоснованной концепции, включающей цель, принципы, механизм и результат управления. Сформированная в статье концепция управления изменениями адаптирована для применения на металлургических предприятиях и направлена на повышение их конкурентоспособности на рынках сбыта, в то же время разработка аналогичных концепций для других отраслей остается перспективным направлением исследований. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Виробництво основних видів промислової продукції за 2003 – 2012 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/vov2005\\_u.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm_ric/prm_ric_u/vov2005_u.html)
2. Большая Советская энциклопедия. Т. 13 / Гл. ред. А. М. Прохоров. – М. : Советская энциклопедия, 1973. – 508 с.
3. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247 – 252.
4. Moran John W. Leading Organizational Change / John W. Moran, Baird K. Brightman // Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today. – 2000. – № 2. – P. 66 – 74.

5. Шлапак Н. С. Управління організаційними змінами як чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства / Н. С. Шлапак, І. І. Губицька // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2013. – № 25. – С. 54 – 60.

6. Денисов В. Т. Управление адаптивным развитием промышленных предприятий : монография / В. Т. Денисов, О. В. Грищенко, А. В. Слюсарев. – Донецк : Ин-т экономики пром-сти, 2007. – 276 с.

7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 492 с.

8. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 7 – 11.

9. Lewis Laurie K. Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication / Laurie K. Lewis. – Chichester: Blackwell Publishing Ltd., 2011. – 299 p.

10. Олійник Т. В. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства / Т. В. Олійник // Бізнес Інформ. – 2013. – № 6. – С. 279 – 283.

11. Харченко В. Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства / В. Харченко // Схід. – 2013. – № 4. – С. 87 – 91.

12. Никифорова В. А. Сценарный подход к разработке среднесрочной стратегии развития металлургии Украины / В. А. Никифорова // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 37 – 43.

13. Голованова Н. Б. Управление организационными изменениями на предприятиях приборостроения / Н. Б. Голованова, В. В. Варфаловская // Управление экономическими системами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uecs.ru/finansii-kredit/item/1466-2012-07-28-05-22-12>

14. Беседа Ю. К. Концепция механизма развития финансово-инвестиционного потенциала субъектов реального сектора экономики / Ю. К. Беседа // Бізнес Інформ. – 2013. – № 6. – С. 24 – 30.

15. Нізалов Д. В. Антикризове управління: вибір методів / Д. В. Нізалов // Зб. наук. пр. НаУКМА (Миколаївська філія). – 2001. – Т. 9. – С. 56 – 58.

16. Садеков А. А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – № 21. – С. 43 – 47.

17. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>

## REFERENCES

- Bolshaiia Sovetskaia entsiklopediia* [Great Soviet Encyclopedia]. Moscow: Sovetskaia entsiklopediia, 1973.
- Beseda, Yu. K. "Kontsepsiia mekhanizma razvitiia finansovo-investitsionnogo potentsiala subyektov realnogo sektora ekonomiki" [The concept of the mechanism of development of financial and investment potential subjects of the real economy]. *Biznes Inform*, no. 6 (2013): 24-30.
- Denisov, V. T., Grishchenko, O. V., and Sliusarev, A. V. *Upravlenie adaptivnym razvitiem promyshlennykh predpriiaty* [Adaptive management development industry]. Donetsk: Institut ekonomiki promyshlennosti, 2007.
- Golovanova, N. B. "Upravlenie organizatsionnymi izmeneniami na predpriiatyakh priborostroeniia" [Managing organizational change in enterprises instrumentation]. <http://uecs.ru/finansii-kredit/item/1466-2012-07-28-05-22-12>
- Hrynko, T. V. "Upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh – neobkhidna umova zabezpechennia ikh rozvytku" [Change management in enterprises – a necessary condition to ensure their development]. *Biznes Inform*, no. 10 (2013): 247-252.
- Kharchenko, V. "Dilova aktyvnist iak skladova systemy upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva" [Business activity as a component of development management of industrial enterprises]. *Skhid*, no. 4 (2013): 87-91.
- Lewis, L. K. *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Chichester: Blackwell Publishing Ltd., 2011. [Legal Act of Ukraine]. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-1>
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1997.