

Наведеним у табл. 1 методам властиві певні недоліки й переваги, які спричинюють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше трапляються недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: утрудненість визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи. З огляду на наведені у табл. 1 показники, можна застосовувати такі методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: модель БКГ, модель М. Портера, метод LOST, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертних оцінок. Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи результують діяльність підприємства на цільовому ринку в цілому.

Узагальнюючи дані таблиці, можна зробити такі висновки:

- 1) кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- 2) методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;
- 3) у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість урахувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;
- 4) кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Висновок. Економічний досвід накопичив велику кількість методів оцінки конкурентних позицій підприємств. Проте кожний з цих методів має певні свої недоліки, тому для більш ефективного визначення конкурентної позиції необхідно використовувати декілька методів.

Література

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. конкурентоспроможність підприємства.– К., 2006. – С. 76-79.
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская Деловая Литература, 1998.– 768 с.
3. Норік Л.О. Конкурентний статус підприємства: визначення і формалізація // Харківський національний економічний університет. – 2005. – С. 99-104.
4. Піхур І.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність поняття та шляхи підвищення // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3, Т.2. – С. 158-162.
5. Сидоренко О. США, Швейцарія та Данія очолили рейтинг ВЕФ за індексом глобальної конкурентоспроможності // Дзеркало тижня. – 2007. – № 42-43. – С. 14.

Надійшла 14.05.2009

УДК 65:338.242(075.8)

Г. О. НАДЬОН

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ПЕРЕДУМОВИ ЗМІНИ ПАРАДИГМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Показано доцільність зміни парадигми антикризового управління підприємством, що передбачає перехід від антикризового управління як засобу подолання наслідків кризи до процесу, що відбувається постійно. Розглянуті основні передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством.

The expedience of change of paradigm of anti-crisis management of enterprise was shown, that foresees a transition from an anti-crisis management as mean of overcoming the consequences of crisis to the process which takes place constantly. Basic pre-conditions of change of paradigm of anti-crisis management of enterprise were considered in the article.

Постановка проблеми. Підприємство як суб'єкт господарювання є основою функціонування економіки взагалі та матеріального виробництва зокрема. Результати його діяльності залежать від рівня управління ним, а рівень управління багато в чому визначається вмінням управлінців врахувати стан зовнішнього середовища, у якому діє підприємство.

Управління підприємством є процесом прийняття та реалізації рішень щодо використання зовнішніх та внутрішніх матеріальних, фінансових, людських та соціальних ресурсів щодо їх накопичення; інвестування; використання у виробничій діяльності та збуту виробленої продукції з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей діяльності. Таким чином, підприємство як відкрита система, підвладне зовнішнім впливам щодо доступності, цінової кон'юнктури ресурсів, можливостей збуту та ціноутворення

на продукцію.

Зовнішні впливи поряд з певним станом внутрішнього середовища можуть спричинити кризові явища у діяльності підприємства, які, якщо не прийняти відповідних заходів, можуть перерости у кризову ситуацію і навіть у кризу, яка може нести загрозу самому існуванню підприємства. Кризові явища на підприємстві ускладнюють процес управління та можуть негативно впливати на господарчі показники його функціонування.

Виникнення кризових явищ на підприємстві може бути спровоковано як впливом зовнішніх чинників, так і внутрішніх чинників. Вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається постійно, процес впливу є об'єктивним та ймовірним, тобто в управлінні підприємством має бути постійна готовність до несприятливого повороту подій. Тому і проблематика антикризового управління підприємства завжди є актуальною, адже антикризова складова управління підприємством є важливим компонентом забезпечення нормального функціонування та розвитку підприємства. Продовження досліджень щодо виявлення нових аспектів антикризового управління підприємством, таким чином, є важливим науковим завданням.

Аналіз останніх публікацій. Великий досвід подолання криз було набуто за результатами аналізу наслідків Великої депресії 20-30-х років XX ст., до якої економічна система вважалась саморегульованою і такою, що не потребує систематичного і постійного державного контролю та управління, антикризове управління на рівні підприємств не існувало – воно сформувалося пізніше.

У зарубіжній літературі замість терміну „антикризове управління” використовується поняття „кризовий менеджмент”, що у широкому сенсі розуміється як управління у надзвичайних ситуаціях [1, с. 35], до яких відносять економічні, техногенні, психологічні кризи та катастрофи. З позицій кризового менеджменту, сутність кризи складається в пришвидшенні протікання звичайних процесів або в появі неординарних ситуацій; в цілому криза характеризується збільшенням невизначеності, а основна роль у подоланні кризи належить заходам попереджувального характеру [1, с. 35]. Тобто кризовий менеджмент розуміється як прийняття низки швидких заходів щодо подолання кризових явищ, кризових ситуацій, кризи, а його роль – як спосіб організації виконання надзвичайних заходів. Щодо ж характеру антикризового управління, на сьогодні існує думка, що антикризове управління підприємством має бути реактивним, тобто зводиться до реагування на кризові явища чи ситуацію.

На наш погляд, не можна погодитись із думкою, яка склалась у ділових колах щодо протиставлення антикризового управління стратегічному та тактичному [1, с. 35]. Згідно із цими поглядами, останні націлені на досягнення місії фірми або на максимізацію прибутку, а антикризове управління необхідне лише тільки на строк кризи на підприємстві. Але для ефективного управління підприємством, елементи антикризового менеджменту мають бути присутніми як в стратегічному, так і в тактичному управлінні.

Темпи протікання макро-, а особливо, мегаекономічних процесів з середини XX ст. почали значно прискорюватись, електронні платіжні системи, фондові, фінансові та ринки ресурсів швидко та чуттєво реагують на збурення зовнішнього середовища [5]. Тому будь-які процеси, в тому числі, і кризові явища можуть дуже швидко поширюватись на глобальному рівні, значно впливаючи на економічну ситуацію. Відтак, часу на розробку антикризових заходів після настання кризових явищ може й не бути, і ці заходи мають виконуватись постійно або бути запланованими завчасно. Антикризові заходи мають бути не реакцією на певні кризові явища, які вже настали, а мають виконувати запобіжну функцію.

Виходячи з цього розуміння кризового менеджменту, антикризовий менеджмент повинен мати іншу спрямованість – недопущення кризових явищ, кризових ситуацій, кризи, їх випереджальне виявлення за допомогою сукупності індикаторів і профілактики, подолання їх у самому початку. Такий підхід до розуміння антикризового менеджменту вже починає розглядатися у науковій літературі. Російські вчені Е.С. Мінаєв та В.П. Панагушин так визначають завдання антикризового управління: антикризове управління має апріорно випереджати й запобігати неплатоспроможності і неспроможності підприємства, а в стратегічному плані – забезпечити підприємству протягом тривалого періоду часу такі конкурентні переваги, які надають змогу виробляти затребувану ринком продукцію й виручати достатні кошти для оплати всіх своїх зобов'язань, що виникають у зв'язку з її створенням й продажем. На їх думку, антикризове управління – це:

- а) попередня діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві;
- б) аналіз зовнішнього середовища й потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку;
- в) бізнес-планування підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення підприємства;
- г) розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства й системи контролю за їх реалізацією [2].

Визнаючи у цілому справедливості підходу, все ж таки слід зазначити на два спірні аспекти. По-перше, викликає сумнів широта завдань антикризового управління – від попередньої діагностики до створення конкурентних переваг; по-друге, неплатоспроможність підприємства – це вже наслідки кризових явищ, кризових ситуацій, їх прояв і запобігати треба не неплатоспроможності підприємства, а процесам, що ведуть до неї. Тобто у позиції Е.С. Мінаєва та В.П. Панагушина виразно спостерігається намагання поєднати

новий погляд на антикризове управління з постулатами існуючого.

В українській економічній науці антикризове управління підприємством вже давно привернуло увагу вчених. В міру розвитку цієї галузі економічної науки розуміння антикризового управління переходило з одного рівня на інший, більш високий: вузьке розуміння антикризового управління, започатковане за часів економічної кризи першої половини 90-х років минулого століття; розглядається як реалізація певних форм і методів впливу на функціонування підприємства-боржника в рамках процедури банкрутства; управління у межах кризи, яка вже настала, з метою виходу з неї; така форма управління стала розвиватись з початком подолання кризових явищ в економіці наприкінці 90-х років минулого століття; запобігання настанню кризових ситуацій на підприємстві внаслідок негативних змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, а також управлінських помилок; така форма управління стала результатом аналізу кризових процесів 90-х років минулого століття, а також зарубіжного досвіду.

Але визнати завершеним становлення антикризового управління не можна. На наш погляд, становлення антикризового управління ще тільки починається, тому потрібні дослідження щодо його нової парадигми. Поки ще як у закордонній, так і у вітчизняній науковій думці антикризове управління представлено як окрема, часто тимчасова складова управління підприємством, до якої, як правило, звертаються лише при появі кризових явищ.

Метою статті є подання передумов розробки нової парадигми антикризового управління підприємством як основи побудови системи управління підприємством на базі виявлення та попередження кризових ситуацій та криз завдяки випереджальному реагуванню на них на основі постійного відстеження виникнення передумов кризових явищ або початку їх розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні вже не піддається сумніву, що антикризові процеси мають протікати організовано [4].

Передумовою зміни парадигми антикризового управління є власне керованість кризових явищ. За наявності такої можливості можна, своєчасно виявивши перші ознаки кризи, прийняти заходи щодо запобігання її розширення та мінімізації її наслідків. Більш складним і ефективним рівнем антикризового управління є запобігання самому виникненню криз на підприємстві та прогнозування зовнішніх криз.

Антикризове управління має бути не реакцією на певні негативні явища зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а невід'ємним атрибутом стратегічного менеджменту, спрямованим на передбачення, попередження та мінімізацію впливу кризових ситуацій та криз.

Для цього антикризове управління має:

- 1) спиратись на досвід антикризового управління підприємством з метою опрацювання сценаріїв розвитку кризи та раннього виявлення її початку;
- 2) використовувати систему збору та аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище з метою пошуку ознак кризових явищ;
- 3) містити низку заходів, які підвищують стійкість підприємства до кризових ситуацій та повномасштабних криз;
- 4) забезпечувати антикризову підготовку менеджменту підприємства для ефективної протидії кризовим ситуаціям і явищам та кризам.

Для того, щоб в антикризовому управлінні підприємством можна було реалізувати вказані аспекти, необхідний інший погляд на його сутність, призначення, функції, принципи та завдання.

Ідентифікація антикризового управління підприємством, визначення його цілей, функцій, методів та принципів має спиратися на базу знань про сутність кризи, кризових явищ та кризових ситуацій, їх природу, причини, локалізацію, взаємозв'язок та наслідки. Саме така база знань виступає підґрунтям формування нового концепту антикризового управління, зумовлює його перехід від засобу подолання наслідків кризи, кризових явищ та кризових ситуацій до постійного їх попередження. Створення бази знань про кризи, кризові явища та кризові ситуації на підприємстві потребує досить значних витрат на збір та аналіз інформації, створення та підтримку баз даних, проте рання діагностика дає змогу ефективного протистояння кризі.

При цьому кризи, кризові явища та кризові ситуації слід розглядати не тільки з позиції негативних наслідків, хоча й їх відкидати не потрібно, але й з позиції нових можливостей, які відкриваються перед підприємством. Адже можливість – це схована тенденція розвитку дійсності [3]. До речі, наявність таких можливостей слід розглядати як певний індикатор життєспроможності підприємства. Якщо такі можливості відкриваються, то таке підприємство зможе продовжувати існування і, відповідно, діяльність; якщо ж ні, то воно приречене до зникнення або повного перетворення. У цьому сенсі поняття кризи певним чином збігається з поняттям потенціалу підприємства.

Отже, першою передумовою зміни парадигми антикризового управління підприємством слід вважати наявність бази знань про кризи, кризові явища та кризові ситуації на підприємстві, а також їх смикання та перетинання з потенціалом підприємства.

Основоположним в антикризовому управлінні слід вважати використання основних методологічних підходів – системного, функціонального, процесного, ресурсного, динамічного та ситуаційного. Безумовно, кожний з них так чи інакше має знайти застосування в антикризовому управлінні підприємством.

Побудувати антикризове управління з використанням тільки одного з методологічних підходів означає односторонність такого управління, акцентування уваги лише на якомусь одному аспекті, що неприпустимо.

Поєднання основних методологічних аспектів щодо антикризового управління підприємством дозволяє сформулювати його концепт – основу, базу розуміння, провідну думку, ракурс – в такий спосіб: антикризове управління – це постійний процес спостереження, виявлення, локалізації, попередження за певними ознаками кризових явищ, кризових ситуацій, а при їх настанні – подолання з використанням способів, що є доречними у ситуації, яка має місце, ресурсів і їх резервів, результатом чого є постійно стабільна діяльність підприємства, що досягається у тому числі і за рахунок недопущення розвитку кризових явищ і кризових ситуацій.

Наданий концепт антикризового управління є підставою для вирішення таких завдань:

- 1) визначення сукупності підпроцесів, що складають процес спостереження, виявлення, локалізації, попередження за певними ознаками кризових явищ, кризових ситуацій, виявлення їх особливостей, форм реалізації;
- 2) визначення способів спостереження, виявлення, локалізації, попередження за певними ознаками кризових явищ, кризових ситуацій;
- 3) формування комплексу стандартних ситуацій, у яких можуть відбуватися спостереження, виявлення, локалізації, попередження за певними ознаками кризових явищ, кризових ситуацій;
- 4) визначення ресурсів і їх резервів, що мають бути використані для спостереження, виявлення, локалізації, попередження за певними ознаками кризових явищ, кризових ситуацій, а при їх настанні – подолання;
- 5) визначення ознак стабільності діяльності підприємства, яку слід відрізнити від стагнації.

Отже, друга передумова зміни парадигми антикризового управління є комплексною і передбачає вирішення ряду завдань, кожне з яких, у свою чергу, є комплексним.

Вказані передумови зміни парадигми антикризового управління надають змогу для попереднього судження про зміну ролі антикризового управління: воно від засобу подолання наслідків кризи, що застосовується час від часу, тимчасово, перетворюється на свого роду основу, фундамент, платформу управління підприємством. Такий погляд на призначення антикризового управління зумовлений постійною швидкою зміною зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби, глобалізацією економіки, постійним пристосуванням підприємств до нових "правил гри".

Висновки. Антикризове управління підприємством має відбуватися постійно, незалежно від наявності кризових явищ, кризових ситуацій. Новою парадигмою антикризового управління передбачається його активний характер, спрямований на спостереження, виявлення, локалізацію, попередження за певними ознаками кризових явищ, кризових ситуацій.

Література

1. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Минск: Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.
2. Антикризисное управление: Учебное пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лютер и др. / Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: Изд-во «Приор», 1998. – 432 с.
3. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: автореферат дис. ... доктора екон. наук: 08.06.01 / Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля. — Луганськ, 2006. – 28 с.
4. Ван Хорн Дж.К., Вахович Дж.М. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – 12-е изд. – СПб.: Вильямс, 2008. – 1232 с.
5. Тоффлер Э. Шок будущего: Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 557 с.

Надійшла 14.05.2009