

2. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. пос. / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. — 232 с.
3. Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика: навч. пос. / Т.Ф. Косянчук, В.В. Лук'янова, Н.І. Майорова, В.В. Швид. - Львів: Новий Світ, 2000. — 452 с.
4. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. - НАН України. Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк: ДонУЕП, 2006.-219 с.
5. Шипуліна Ю.С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.02 / Юлія Сергіївна Шипуліна [Укр. акад. друкарства]. - Харків, 2006. -18 с. - Бібліогр.: с.8.

УДК 658: 330.33.01

Ю.О.Терлецька, к.е.н.,

Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича,
м. Чернівці

КРИТЕРІЇ ДЕКОМПОЗИЦІЇ КРИЗОВИХ СТАНІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведено аналіз функціональних підсистем управління підприємством, а також побудовано просторову матрицю його кризових станів з метою чіткої ідентифікації причин виникнення кризи господарюючого суб'єкта.

В статье проведен анализ функциональных подсистем управления предприятием, а также построена матрица пространства его кризисных состояний с целью четкой идентификации причин возникновения кризиса субъекта хозяйствования.

In article the functional subsystems management are analyzed, and also a spatial matrix of its crisis states are built to clearly identify the causes of the crisis of the entity.

Ключові слова: матриця менеджменту підприємства, декомпозиція завдань управління, статична характеристика кризи, просторова матриця кризових станів підприємства, динаміка розвитку кризи.

Перехід вітчизняної економіки від планово-адміністративної до ринкової супроводжується періодично виникаючими кризовими явищами як на макро-, так і на мікрорівнях. Тому у сучасних умовах господарювання вкрай важливим завданням є своєчасне виявлення осередків криз, встановлення причин та розробка заходів їх знешкодження. Аналіз та синтез кризових ситуацій, що виникають, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок складають сутність антикризового управління. Зарубіжні дослідження проблематики антикризового управління набули значних успіхів у розробці концепції, категорійного апарату, сутності, механізмів та технологій, методів та методик. Широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового менеджменту підприємства представлений у працях учених-економістів Д.Аакера, І.Ансоффа, С.Беляєва, А.Градова, П.Друкера, Г.Іванова, А.Грязнова, А.Ковальова, Е.Короткова, В.Кошкіна, В. Кузіна, Е.Мінаєва, В.Панагушина, Л.Планкетта, Н.Родіонової, А.Томпсона, Е.Уткіна, Р.Фостера, Г.Хейла. Нині розвиток антикризового управління набуває все більших темпів. Якщо перші публікації, монографії та підручники базувались на західних розробках, то сьогодні існує велика кількість публікацій академічного та практичного складу, що висвітлюють специфічну проблематику антикризового управління підприємством в умовах завершального етапу трансформації економіки. До них належать праці відомих українських вчених, таких як І.Бланк, М.Брюховецька, В.Василенко, О.Денисюк, С.Довбня, А.Колос, О.Копилюк, Л.Лігоненко,

В.Савчук, Й.Ситник, О.Скібіцький, О.Терещенко, О.Тридід, А.Чернявський, А.Штангрет.

Поняття кризи підприємства має складну природу. Це пов'язано, перш за все, з багатозначністю поглядів на процеси, що відбуваються всередині підприємства. Існує безліч різноманітних підходів до вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (процесів, що відбуваються всередині підприємства та в його оточенні). Розглянемо докладніше основні підходи до опису діяльності підприємства.

Економічний підхід розглядає підприємство як суб'єкт економічних відносин, який пов'язаний мережею контрактів з іншими зовнішніми та внутрішніми суб'єктами. Невиконання підприємством зобов'язань проковує розвиток кризових процесів. Механізм розвитку кризи в даному випадку підпорядковується принципу «ламкості всього хорошого», сутність якого можна звести до наступного. З метою збереження підприємством безкризового існування необхідним є своєчасне виконання усіх його внутрішніх та зовнішніх зобов'язань. Достатньою умовою початкового розвитку кризи є невиконання умов хоча б одного із його зобов'язань.

Кібернетичний підхід розглядає підприємство як «чорну скриньку» з певним набором входів та виходів, що забезпечується системою управління.

Системний підхід до управління діяльністю підприємства – це декомпозицію предметної сфери менеджменту підприємства на сім функціональних підсистем (рис. 1).

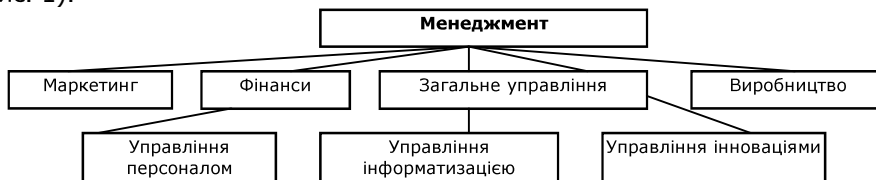


Рис. 1. Підсистеми управління підприємством

$$S = \{S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6, S_7\},$$

де S_1 – підсистема «Загальний менеджмент», S_2 – підсистема «Маркетинг», S_3 – «Фінансовий менеджмент», S_4 – «Виробничий менеджмент», S_5 – «Управління персоналом», S_6 – «Інноваційний менеджмент», S_7 – «Інформаційне забезпечення».

Проведений аналіз (табл. 1) свідчить про те, що кожна функціональна підсистема має власні цілі, структуру, правила, алгоритми функціонування та власні механізми управління, характеризується певним набором параметрів. При цьому у кожній підсистемі реалізуються однакові функції управління (планування, організація, мотивація та контроль). Тобто кожну функціональну підсистему S_1 можна відобразити як декомпозицію за ознакою виконання функцій управління:

$$S_i = SF_i = \bigcup_{j=1}^4 SF_{ij}$$

де SF_{i1} – планування; SF_{i2} – організація; SF_{i3} – мотивація; SF_{i4} – контроль.

Таблиця 1

Характеристика підсистем управління підприємством

Підсистема	Завдання	Результат	Характеристика
«Загальний менеджмент» S_1	Визначення та розробка шляхів досягнення стратегічних цілей організації	Розробка та контроль стратегічних планів підприємства	У даній підсистемі здійснюється аналіз проблем по всіх сферах діяльності підприємства, визначається режим роботи підприємства (нормальний чи антикризовий), виявляються докорінні проблеми та загрози розвитку підприємства, а також розробляються шляхи їх усунення
«Маркетинг» S_2	Дослідження потреб споживачів та розробка стратегії розвитку ринків товарів	Розробка та реалізація ринкової стратегії підприємства	Постановка ринкових цілей пов'язана з детальним вивченням попиту на нову та продукцію, що вже випускається. Також до функцій даної підсистеми належить визначення етапу життєвого циклу товарів
«Фінансовий менеджмент» S_3	Планування, прогнозування та управління фінансовими потоками підприємства	Підвищення платоспроможності підприємства, оптимізація зниження витрат	Дана підсистема є джерелом інформації про стан підприємства. Слугує для формування вектора первинних показників та фінансової звітності, за результатами аналізу якої приймаються управлінські рішення у всіх інших підсистемах
«Виробничий менеджмент» S_4	Управління процесами виробництва	Забезпечення безперервності, ритмічності та якості виробництва	Основними функціями є отримання, збереження, розподіл засобів виробництва, перетворення ресурсів у кінцевий продукт, його зберігання, розподіл та післяпродажний сервіс
«Управління персоналом» S_5	Набір та відбір працівників, адаптація, професійний розвиток та мотивація персоналу	Створення колективу, що поділяє цінності організації, та спрямований на досягнення цілей підприємства	Управління персоналом розпочинається з моменту визначення вимог до посадової позиції та розміщення оголошення про вакансію. Головним завданням підсистеми є супровід працівника на всіх етапах його кар'єри від входження в організацію до виходу з неї. Результатом роботи підсистеми є поєднання вектора індивідуальних цілей працівників з цілями організації
«Інноваційний менеджмент» S_6	Реалізація цілей розвитку підприємства	Забезпечує постійний розвиток підприємства, його перехід на вищу траєкторію розвитку	Основна спрямованість цієї підсистеми – пошук нових видів продукції та послуг з метою заміни застарілих, визначення мети здійснення наукових досліджень та розробок, розробка та обґрунтування інноваційних процесів, модернізація усіх сфер діяльності підприємства
«Інформаційне забезпечення» S_7	Забезпечення керівництва усіх рівнів інформацією	Створення баз даних, баз знань, систем підтримки прийняття рішень	Інтеграційна ланка у системі менеджменту, забезпечує збір, зберігання, аналіз, акумуляцію знань та досвіду управління по кожній підсистемі менеджменту

Після розробки двох декомпозиційних варіантів розглянемо їх пересікання з метою вияву та формалізації предметної сфери менеджменту у дискретному варіанті:

$$M = \begin{pmatrix} m_{11} & m_{12} & m_{13} & m_{14} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ m_{i1} & m_{i2} & m_{i3} & m_{i4} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ m_{71} & m_{72} & m_{73} & m_{74} \end{pmatrix}$$

Матриця М – це множина усіх можливих методів управління підприємством, тому у фаховій літературі вона отримала назву «матриці менеджменту». З метою повноцінної ідентифікації основних завдань, що розглядаються в процесі управління, відобразимо матрицю менеджменту у вигляді так званої «таблиці менеджменту підприємства» (табл. 2).

Отже, при використанні матриці менеджменту в управлінні підприємством завдання антикризового управління полягає у пошуку неадекватних методів у полях матриці та заміні їх інструментами управління, які відповідатимуть вимогам зовнішнього середовища.

Таблиця менеджменту промислового підприємства

	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
«Загальний менеджмент» S_1	Методи планування, що використовуються на даному підприємстві для кожної підсистеми управління	Методи організації підсистем управління	Системи мотивації, що використовуються в окремих підрозділах	Методи контролю та критерії якості роботи підрозділів
«Маркетинг» S_2				
«Фінансовий менеджмент» S_3				
«Виробничий менеджмент» S_4				
«Управління персоналом» S_5				
«Інноваційний менеджмент» S_6				
«Інформаційне забезпечення» S_7				

З метою створення системи внутрішнього антикризового управління, що дозволяє автоматизувати процедуру визначення типу кризи підприємства, та вибору адекватних заходів антикризового управління необхідною є формалізація множини можливих кризових станів для підприємств реального сектору економіки.

Введемо обмеження для множини типів криз підприємства:

1. Множина можливих криз скінченна й облікова.
2. На множині можливих станів можна виокремити дискретні стани кризи.
3. Усі типи криз взаємопов'язані та мають кризовий ланцюг у напрямку наростання рівня неплатоспроможності підприємства. Це нормальний стан, при якому не усі можливості зовнішнього середовища використовуються підприємством з метою отримання прибутку.
4. Кінцевим типом кризи є стан банкрутства без можливості продовження існування підприємства, що призводить до його ліквідації.

При дослідженні природи виникнення та механізмів розвитку було встановлено, що розвиток кризи може бути представлений, з одного боку, як процес зниження платоспроможності підприємства та здатності до її відновлення.

З іншого боку, згідно із законом прогресивної еволюції підсистем, процес розвитку кризи пов'язаний з поетапним вичерпанням можливостей лінійного розвитку за рахунок певних факторів (рис. 2).

Будь-який етап розвитку системи управління підприємством можна спрощено визначити як сукупність етапів розвитку окремих підсистем управління, тоді вичерпання можливостей розвитку за рахунок певного чинника буде відповідати певному етапу розвитку кризи. Глибина кризи буде відповідати складності чинника, що використовується, за рахунок якого був впроваджений останній лінійний етап розвитку. Широта охоплення кризою

підсистем управління підприємством буде визначатися кількістю охоплених кризовими процесами підсистем.

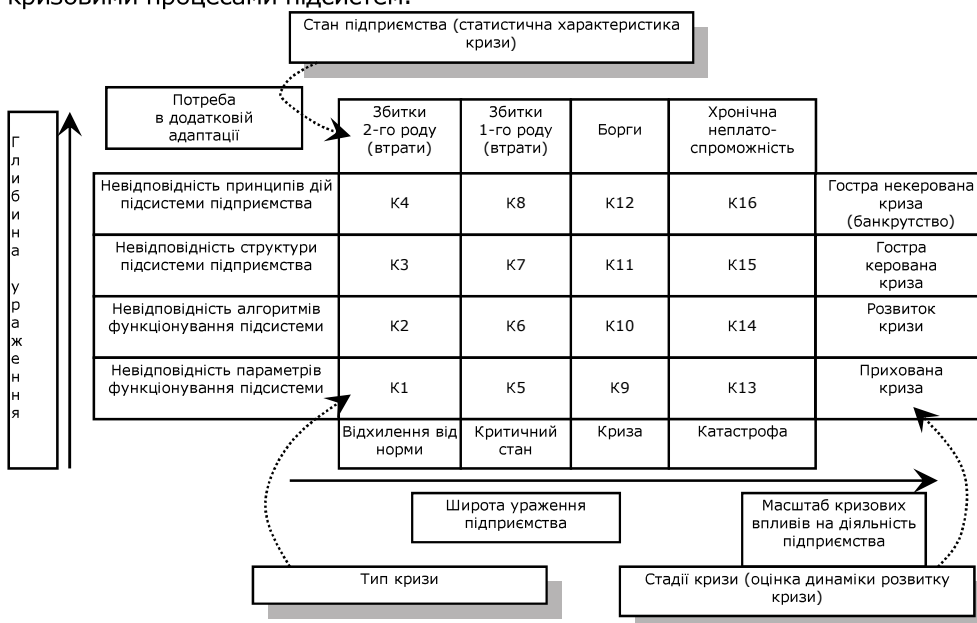


Рис. 2. Критерії декомпозиції кризових станів підприємства

Використовуючи два декомпозиційні варіанти процесу розвитку кризи: за критерієм зниження платоспроможності та за критерієм вичерпання можливостей розвитку підприємства, формалізуємо простір можливих станів кризових станів підприємства у дискретному варіанті (рис. 3).

$$K = \begin{pmatrix} K4 & K8 & K12 & K16 \\ K3 & K7 & K11 & K15 \\ K2 & K6 & K10 & K14 \\ K1 & K5 & K9 & K13 \end{pmatrix}$$

Матриця K – це множина усіх можливих станів кризи управління промисловим підприємством, яка отримала назву «матриці типів кризи підприємства».

З метою повноцінної ідентифікації типів кризи нами наведено табличне відображення «матриці простору можливих кризових станів підприємства» у вигляді так званої «таблиці менеджменту». По горизонталі розміщено етапи наростання неплатоспроможності та кількість уражених кризою підсистем, по вертикалі – глибина ураження окремої підсистеми та системи управління в цілому. Введено логічні оцінки глибини та широти розвитку кризи: незначна, низька, середня, висока. Відповідно, загальна кількість типів кризи дорівнює шістнадцяти. Наведена класифікація типів кризи відповідає загальноприйнятій класифікації етапів розвитку кризи. На рис. 3 зображено чотири сфери,

розміщені по діагоналі матриці від К1 до К16, які відповідають традиційним етапам розвитку кризи.

			Збитки 2-го роду (втрати)	Збитки 1-го роду (втрати)	Борги	Хронічна неплатоспроможність	
			Відхилення від норми	Критичний стан	Криза	Катастрофа	
ГЛИБИНА КРИЗИ	Висока	Невідповідність принципів дій підсистеми підприємства	К4	К8	К12	К16	Гостра некерована криза (банкрутство)
	Середня	Невідповідність структури підсистеми підприємства	К3	К7	К11	К15	Гостра керована криза
	Низька	Невідповідність алгоритмів функціонування підсистеми	К2	К6	К10	К14	Розвиток кризи
	Незначна	Невідповідність параметрів функціонування підсистеми	К1	К5	К9	К13	Прихована криза
			Незначна	Низька	Середня	Висока	
			ШИРОТА КРИЗИ				

Рис. 3. Матриця простору кризових станів підприємства

Отже, розроблена матриця простору можливих типів кризи дозволяє здійснювати чітку ідентифікацію причин виникнення кризи. Це, в свою чергу, дає можливість точніше встановити діагноз та спростити завдання вибору методів та інструментів антикризового впливу топ-менеджерами відповідного суб'єкта господарювання. Діагностування кризового розвитку і загроза банкрутства є одним з важливих етапів процесу антикризового управління, оскільки його методичні підходи забезпечують належне визначення глибини кризи, його масштабів, реальності та очікуваного часу виникнення ситуації банкрутства, обґрунтування заходів, необхідних для його подолання, оцінки можливостей підприємства щодо знешкодження кризи і прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

Список використаних джерел:

1. Гліненко Л.К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: монографія / Л.К.Гліненко. – Львів: Новий світ-2000, 2009. – 776 с.
2. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.
3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.
4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч.посіб. / А.Д.Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
5. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч.посіб. / А.М.Штангрет, О.І.Копилюк. – К.: Знання, 2008. – 335 с.