

УДК 658.012.32:338.124.4

Рудик О. Р.,

кандидат економічних наук, доцент Львівського національного університету імені Івана Франка

АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Стаття присвячена класифікації методів діагностики в процесі антикризового управління господарюючими суб'єктами. Розглянуто види та основні етапи діагностики й моніторингу фінансового стану суб'єкта господарювання.

Ключові слова: суб'єкт господарювання, антикризове управління, діагностика, криза, моніторинг, експрес-діагностика, фундаментальна діагностика, методи діагностики: формалізовані, неформалізовані, комбіновані.

Статья посвящена классификации методов диагностики в процессе антикризисного управления хозяйствующими субъектами. Рассмотрены виды и основные этапы диагностики и мониторинга финансового состояния предприятия.

Ключевые слова: предприятие, антикризисное управление, диагностика, кризис, мониторинг, экспресс-диагностика, фундаментальная диагностика, методы диагностики: формализованные, неформализованные, комбинированные.

The article is devoted to the theoretical aspects of application of diagnostics and monitoring in the process of anticrisis management of enterprises. Prospects and basic stages of diagnostics and monitoring of the financial state of enterprises are considered.

Keywords: anticrisis management, diagnostics, crisis, monitoring, express diagnostics, fundamental diagnostics.

Постановка проблеми. Проблема діагностики в антикризовому управлінні належить до категорії малодосліджених у вітчизняній економічній та управлінській науках. Але разом з тим завдяки дослідженням у різних галузях діагностика вивчалася самостійно як особливий пізнавальний процес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми діагностики кризи суб'єктів господарювання в межах антикризового управління досліджуються в працях зарубіжних [1; 2; 3] та вітчизняних вчених [4].

Мета і завдання дослідження. Розглянути класифікацію методів діагностики в процесі антикризового управління господарюючими суб'єктами, види та основні етапи діагностики й моніторингу фінансового стану суб'єкта господарювання.

Вклад основного матеріалу. Введення в економічні процеси терміна "діагностика" відбулося, мабуть, не тільки з метою визначення нового виду аналізу, а швидше за все для того, щоб акцентувати увагу не тільки на розрахунку тих чи інших економічних показників, але й для вивчення їх впливу на господарські процеси, які ставлять під загрозу досягнення позитивних фінансових результатів, втрату конкурентоспроможності, ринків збуту тощо. Одночасно діагностика – це й оцінка достовірності поточного фінансового обліку та звітності, база для висунування гіпотез про закономірності динаміки фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання.

Загалом будь-який господарюючий суб'єкт – це система, оскільки складається із взаємопов'язаних елементів, зв'язків і відносин, які представляють собою одну цілісність. Система, своєю чергою, може перебувати в стійкому і нестійкому становищі. Кризова ситуація в системах, що діагностуються, може бути викликана не тільки елементами системи, але й порушенням зв'язків між ними. Однією з важливих особливостей кризи є наявність такого чинника, як час. Час, як відомо, завжди має економічну ціну, особливо в період кризи. Таким чином, особливістю антикризового управління є дефіцит часу, який впливає на ухвалення управлінського рішення та на реалізацію антикризових заходів, що треба враховувати при виборі методів діагностики [2].

Система антикризового управління має властивості, які додають певних особливостей механізму керування: гнучкість та адаптивність, здатність до диверсифікованості і своєчасного ситуаційного реагування, а також можливість ефективно використовувати потенціал ділової одиниці та неформальні методи впливу на ситуацію. Ці особливості зумовлені й завданнями, які вирішує діагностика, а саме: своєчасне розпізнавання симптомів, факторів і причин кризи, яка наближається; класифікація й розробка заходів, яких необхідно вкласти.

Діагностика складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору інформації з допомогою "слабких сигналів", нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Чим краще обґрунтована періодичність проведення моніторингу, тим ефективнішою буде підготовка до прийняття своєчасних управлінських рішень щодо платоспроможності та фінансової стійкості ділової одиниці.

Постійний моніторинг здійснюється за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища. Основна проблема – визначитися, яка саме інформація нам потрібна, і, навіть коли відомо, що саме потрібно шукати, джерело та форма даних можуть бути зовсім неочікуваними. І тут вирішальне значення має залучення всіх працівників господарюючого суб'єкта, тобто перманентний моніторинг як складова функцій наявних на підприємстві спеціалізованих служб та підрозділів (відділ маркетингу, фінансовий відділ, бухгалтерія, служба головного технолога, служба безпеки тощо). За формою запиту на інформацію, щодо якої здійснюється пошук, моніторинг розділяють на тотальний та структурований (вибірковий).

У ході тотального моніторингу здійснюється нецільове спостереження. Ведеться пошук даних, що можуть впливати на діяльність суб'єкта господарювання (як позитивно, так і негативно) тепер або в майбутньому. Структурований моніторинг передбачає ведення цільового спостереження в межах більш-менш чітко визначеної сфери діяльності. У випадку появи сигналу його необхідно швидко оцінити. За методами здійснення виділяють формалізований (із використанням певних схем пошуку та відслідковування) та неформалізований моніторинг (активний, цілеспрямований, але відносно невпорядкований пошук конкретної інформації).

Можна дійти висновку, що моніторинг дозволяє здійснювати спостереження і попередження кризових ситуацій. Моніторингу передують три підготовчі кроки: визначають коло критичних показників, які несуть найбільше інформації про наявність кризи; вибір складу і джерел інформації. Згодом всі ці кроки можуть змінюватися відповідно до нових економічних умов, проте базовий набір повинен існувати завжди.

Наступним кроком є збір інформації. На цьому кроці здійснюють пошук, запис та перевірку достовірності певного набору даних, призначених для подальшої обробки.

За збором інформації слідує її зберігання та обробка. Метою зберігання є забезпечення збереження даних як мінімум протягом терміну їх обробки, в рамках якої проводяться різні розрахунки, зіставлення фактичних значень з плановими, експертні оцінки, аналіз перспектив розвитку господарюючого суб'єкта.

За підсумками аналізу результатів можна дійти висновку про поточний стан суб'єкта господарювання. Якщо стан не кризовий, то моніторинг продовжується у звичайному режимі. Якщо ж стан кризовий, то починають застосовувати антикризові заходи.

Паралельно з кроками моніторингу у фоновому режимі здійснюють поточне спостереження, метою якого є – відстежити зміни в стані суб'єкта господарювання у проміжках між плановими зборами інформації. Результатом поточного спостереження може стати позачерговий збір інформації. Головною відмінністю поточного контролю від збору інформації є те, що він здійснюється тільки за основними параметрами (тобто за вужчим колом даних).

Наступним кроком діагностики є експрес-діагностика. Її метою є оцінка фінансового благополуччя й динаміки розвитку суб'єкта господарювання.

У разі визначення, в процесі експрес-діагностики, наявності кризового фінансового стану суб'єкта господарювання вона обов'язково повинна доповнюватися системою фундаментальної діагностики.

Фундаментальна діагностика господарюючого суб'єкта характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку ділової одиниці, що здійснюється на основі методів факторного аналізу та прогнозування. Основними цілями фундаментальної діагностики є: поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку суб'єкта господарювання, отриманих у процесі експрес-діагностики; підтвердження отриманої попередньої оцінки масштабів кризового фінансового стану суб'єкта господарювання; прогнозування розвитку окремих чинників, що генерують загрозу банкрутства суб'єкта господарювання та їх негативних наслідків; оцінки та прогнозування спроможності суб'єкта господарювання до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього фінансового потенціалу.

Фундаментальну діагностику здійснюють за такими етапами [1; 4]:

– систематизація основних чинників, що зумовлюють кризовий фінансовий розвиток суб'єкта господарювання; проведення комплексного фундаментального аналізу з використанням спеціальних методів оцінки впливу окремих чинників на кризовий фінансовий розвиток суб'єкта господарювання;

– прогнозування розвитку кризового фінансового стану суб'єкта господарювання під негативною дією окремих чинників; прогнозування здатності суб'єкта господарювання до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього фінансового потенціалу; кінцеве визначення масштабів кризового фінансового стану суб'єкта господарювання.

Як елемент системи антикризового управління діагностику можна зобразити за допомогою такої схеми (рис. 1):

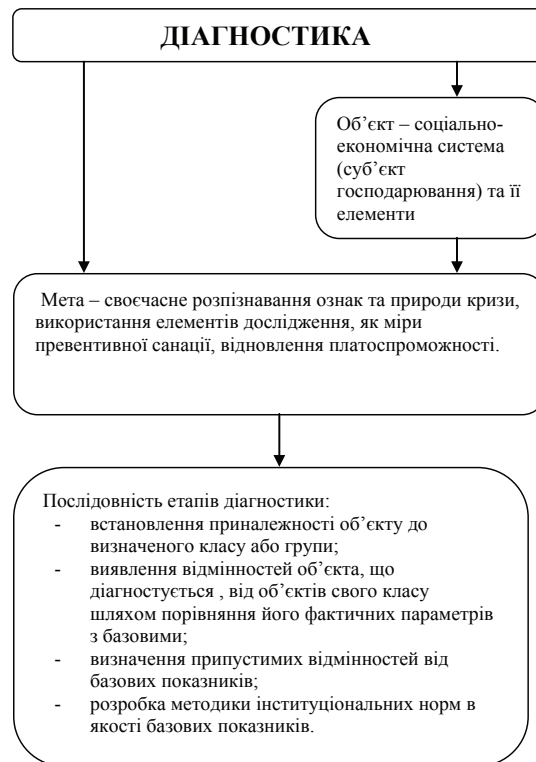


Рис. 1. Діагностика як елемент системи антикризового управління господарюючим суб'єктом

Економічна діагностика та превентивна санація численних загроз фінансової неспроможності, організаційної дисфункції й інших аномалій є основними поняттями, що констатують процес антикризового управління в цілому. Для вищого керівництва і власників господарюючих суб'єктів діагностика є засобом одержання достовірної, якісної інформації про його реальні можливості на початковому етапі економічної кризи й основою для введення в дію особливих методів та механізмів менеджменту. Спираючись на результати діагностичних і превентивних досліджень різних сторін діяльності суб'єкта господарювання, менеджери та власники мають можливість розпочати розробку рефлексивної моделі антикризового управління.

Існує багато чинників, які ведуть суб'єкт господарювання до кризи. Практикою доведено, що не всі чинники піддаються кількісному вираженню. Тому існує декілька підходів до класифікації методів діагностики. Розглянемо один із них, а саме – класифікацію методів діагностування за ступнем формалізації. Згідно з зазначеним підходом, всі методи діагностики можна умовно поділити на інтуїтивні (неформалізовані) та формалізовані.

Інтуїтивні (неформалізовані) методи використовуються у випадках неможливості кількісної оцінки окремих явищ (процесів) або неможливості врахувати значну кількість чинників через складність об'єктів. Ці методи ґрунтуються на використанні експертних оцінок. Відомі два види експертних оцінок: індивідуальні та групові.

Формалізовані методи. З урахуванням загальних дій і способів одержання діагностованої інформації, вони діляться на дві групи: методи екстраполяції тенденції і методи моделювання.

Цей поділ досить умовний, адже бувають методи, які неможна чітко зарахувати до однієї з цих двох груп, і тому варто розглядати ще комбіновані методи.

На рис. 2 розглянути види методів діагностики з розподілом по вказаних групах.

Групи	Методи
Неформалізовані (якісні, інтуїтивні)	Експертних оцінок; використання раних (слабких) сигналів; методи генерації ідей; евристичні методи
Формалізовані (кількісні)	Статистичні, зокрема екстраполяції тенденції; використання фінансових коефіцієнтів; нормативні; аналіз чутливості; аналітичне моделювання; імітаційне моделювання
Комбіновані	Аналітичні; дерево рішень; метод аналогій (зокрема бенчмаркінг); метод сценарію; нечіткоюмножинні методи

Рис. 2. Види методів діагностики з розподілом по вказаних групах

Ранні (слабкі) сигнали кризи широко вивчалися як західними, так і вітчизняними вченими. Розробка системи ранньої діагностики кризи заслуговує на пильну увагу як з метою теоретичних досліджень, так і практичного використання. Усвідомлення кризової ситуації на ранніх (прихованих) етапах її розвитку дозволить запроваджувати заходи адекватного реагування в той період, коли суб'єкт господарювання має високий ступінь свободи маневру, запас часу і більш широкий вибір антикризових процедур у порівнянні з колом заходів, що здійснюються в процесі "пожежного" антикризового управління.

Для аналізу ранніх сигналів попередження щодо можливості розвитку кризової ситуації виділяють не тільки кількісні показники, але й якісні [5, с. 28–29; 6, с. 67–70].

При цьому перші сигнали внутрішнього середовища суб'єкта господарювання щодо можливості розвитку кризи розділяються на дві групи:

1. Для сторонніх спостерігачів: реакція споживачів, постачальників, партнерів, кредиторів, банків на заходи, що впроваджуються господарюючим суб'єктом, їх пропозиції; стан фінансових звітів (своєчасність, повнота і якість надання фінансової звітності, результати аудиторських перевірок); позачергові перевірки суб'єкта господарювання, обмеження комерційної діяльності органами влади, відміна та вилучення ліцензій; ротація кадрів; втрата ключових спеціалістів; невмотивовані організаційні перебудови (реорганізації, різкі зміни стратегії); негативні відгуки мас-медіа та громадськості; зниження співпраці у зв'язках із державними установами; різкі зміни ключових постачальників та споживачів; некоректність щодо замовників; ступінь прозорості фірми для персоналу та навколишніх; залучення господарюючого суб'єкта до впровадження ризикованих проектів;

2. Для суб'єкта господарювання: відсутність перспективного стратегічного плану, поточних та оперативних планів; відсутність виконання функцій (маркетингу, фінансів, управлінських тощо); невпорядкована структура організації; відсутність портфеля замовлень на перспективу; стиль керівництва (авторитарний, популістський); відсутність напрацьованих методів вирішення проблем (стандартних, типових); відсутність ситуативних планів реагування на можливі загрози (шанси), планів передкризового управління; методи ділового спілкування (випадкові, спорадичні); відсутність інновацій; відсутність інвестицій; відсутність спеціаліста з антикризового менеджменту (команди); відсутність резервних (страхових) запасів (фонду); низький ступінь готовності персоналу до роботи в кризових ситуаціях; невміння персоналу використовувати методи передкризового та антикризового управління; відсутність налагодженої системи моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників.

До кількісних слабких сигналів кризи можемо зарахувати такі: падіння обсягів продажу або навпаки їх стрімке зростання, що може свідчити про згортання діяльності та розпродаж всіх запасів готової продукції, напівфабрикатів та сировини і матеріалів; висока плінність кадрів; відсоток рахунків, що постійно оплачуються суб'єктом господарювання із запізненням; зростання відсотка браку на виробництві, збільшення часу очікування замовлення та питомої ваги помилок під час його виконання; збільшення кількості перевірок контролюючими державними органами тощо. Комплексним показником – раннім сигналом кризи є створення "нульової вартості" для власників господарюючого суб'єкта або тенденції до зниження його вартості в коротко- та середньостроковій перспективі та його падінні в довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, досягнення цілей антикризового менеджменту значною мірою залежать від своєчасного виявлення кризи. Це забезпечується завдяки застосуванню інструментарію діагностики банкрутства, механізмів раннього попередження та реагування, інших аналітичних прийомів. Важливе місце при цьому варто приділяти причинно-наслідковому аналізу фінансової кризи, спрямованому на ідентифікацію зовнішніх та внутрішніх чинників кризи, виду кризи та її стадії. Оскільки своєчасність і правильність діагнозу хворого визначає зміст "рецепту" щодо його лікування, своєчасність та об'єктивність діагностики кризи суб'єкта господарювання є ключем для забезпечення ефективності подальших антикризових заходів.

Література:

1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. / Ника-Центр, Эльга. – К., 1999. – Т. 2. – 512 с.
2. Трененков Е. М., Дведенидова С. А. Диагностика в антикризисном управлении // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 3–25.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. – К.: Наук. думка, 2000. – 390 с.
4. Булеев И. П., Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием / НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 1999. – 178 с.
5. Иванов Г. П., Беляев С. Г., Кошкин В. И., Семенихин А. И., Борисова Г. Г. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванов (ред.). – М.: Закон и право, 1995. – 317 с.
6. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.