

УДК 338.124:664

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ КОМБИНАТОРНОГО ДИАГНОСТИРОВАНИЯ**Хуссейн Х.Х.***Одесский национальный экономический университет*

У статті розглянуто підходи до антикризового діагностування фінансово-економічного стану підприємства на підґрунті принципів комбінаторного аналізу. Актуальність проведеного дослідження полягає у необхідності дієвої протидії кризовим явищам, що постійно виникають на мікроекономічному рівні та важко піддаються детермінації. Метою статті є вдосконалення методологічних основ діагностики стану підприємства, що є основою для вибору механізму антикризового управління. Особлива увага приділена розгляду таких дієвих методів антикризової діагностики: PEST(PESTLE)-аналіз, SWOT-аналіз, коефіцієнтний аналіз фінансово-економічних показників, дью-ділідженс, метод економічних нормалей. Розраховано економічну нормаль «золоте правило економіки» для Petrochem Performance Chemicals. Побудовано схему здійснення комбінаторної антикризової експрес-діагностики та диференційовано методи діагностування за внутрішніми та зовнішніми джерелами отримання вихідної інформації.

Ключові слова: антикризове управління, механізм антикризового управління, комбінаторна діагностика, методи діагностики, підприємницька діяльність

UDC 338.124:664

THE JUSTIFICATION OF THE SELECTION MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT ON THE BASIS OF COMBINATORIAL DIAGNOSTICS**Hussain H.H.***Odessa National Economic University*

The approaches of the crisis diagnostics of financial and economic situation on ground of principles of combinatorial analysis were discussed in the article. The relevance of the study is the need for effective combating crises that constantly appear on the microeconomic level and difficult for determination. The purpose of the article is to improve the methodological bases of diagnosis of the company, which is the basis for the selection mechanism of crisis management. There was paid the particular attention to such effective methods of crisis diagnostics: PEST(PESTLE)-analysis, SWOT-analysis, ratio analysis of financial and economic indicators, due-diligence, economic normal method. The economic normal «golden rule of economics» was calculated for Petrochem Performance Chemicals. The scheme of combinatorial implementation of crisis rapid diagnosis was constructed and the diagnosis methods for internal and external sources of initial information were divided.

Keywords: crisis management, mechanism of crisis management, combinatorial diagnostics, methods of diagnostics, entrepreneurial activity

Актуальность темы. Проведение экономической диагностики предприятий помогает выявить основные факторы, которые приводят к возникновению кризисных явлений на микроэкономическом уровне, проанализировать финансово-экономическое состояние субъекта хозяйственной деятельности и разработать действенные антикризисные мероприятия по его дальнейшему развитию.

Комбинаторный подход к диагностированию состояния предприятия помогает оценить кризисные факторы и спрогнозировать возможность развития его банкротства.

Благодаря применению комплексных методов экономической диагностики, происходит понимание стратегических позиций и конкурентных преимуществ предприятия, что становится основой для формирования набора альтернативных стратегий относительно развития субъекта предпринимательства.

Анализ последних научных исследований. Прикладные аспекты осуществления антикризисного управления в бизнесе и научные проблемы проведения стратегической реструктуризации детально рассматривались в монографиях и научных трудах А.И. Ковалева.

Р.А. Попов осветил в своих трудах технологии проведения антикризисных преобразований предприятия на основании применения методов финансового анализа и прогнозирования. Разработка методологического инструментария антикризисного управления детально представлена в работах А.М. Штангрета.

Вопросы проведения экономической диагностики детализированы в публикациях А.Г. Гончарука, Т.Ф. Косянчука, В.В. Швыд, Н.И. Маеровой.

К нерешенным ранее научным проблемам относится выбор методов диагностики предприятия, которые относятся непосредственно к превентивному или реактивному антикризисному управлению. Важным представляется также разработка действенного механизма антикризисного управления предприятием.

Целью статьи является совершенствование методологических основ диагностики состояния предприятия, что является основой для выбора механизма антикризисного управления.

Изложение основного материала исследования. Экономическая диагностика (от греч. «diagnostikos» – способность распознавать)

представляет собой процесс анализа и оценки экономических показателей деятельности предприятия, основой для чего является исследование финансово-экономических результатов и имеющейся бизнес-информации относительно установления возможностей дальнейшего развития предприятия, определения его перспектив и сценариев развития событий [1, с. 10–13].

Проведение диагностики во время осуществление антикризисного управления предприятием требует таких действий [2, с. 111–129; 3, с. 81–122; 4, с. 25–30; 5, с.78–134]:

1) осуществление детального мониторинга внутренней и внешней среды предприятия для выявления непосредственных предпосылок создания кризисной ситуации;

2) выявление параметров кризисной ситуации, отклонений показателей от нормы;

3) расчет масштабов потерь и установление причинно-следственных связей факторов для отслеживания направлений развития кризиса;

4) предоставление рекомендаций по результатам диагностики для обоснования выбора механизма антикризисного управления предприятиями.

В современных условиях быстро меняющихся условий ведения бизнеса в мире возникает необходимость применения адекватных методов диагностики предприятия. Данные методы диагностики должны наиболее полно раскрыть все сильные и слабые стороны предприятия, выявить потенциал его развития и определить наличие неиспользованных резервов роста прибыли предприятия, несмотря на наличие определенных кризисных явлений в глобализационном и микроэкономическом масштабах. Поэтому возникает необходимость в применении комбинаторной диагностики предприятия для определения правильной стратегии развития предприятия.

Комбинаторная диагностика, по мнению автора, основывается на проведении анализа информации внешних и внутренних источников информации предприятия и получения максимального количества финансовых, производственных данных для принятий стратегических решений при минимуме затраченных усилий. На рис. 1 представлена схема комбинаторной диагностики предприятия.



Рис. 1. Схема комбинаторной антикризисной диагностики предприятия

Джерело: складено автором

К основным методам диагностики предприятия на основании внешних источников информации относят: бенчмаркинг и PEST(Pestle)-анализ. Бенчмаркинг предусматривает изучение подобных бизнес-процессов на примере других успешных предприятий для проведения их сравнения со своей деятельностью, а также выявления слабых мест и определения факторов успеха по таким параметрам: репутация предприятия, технологии производства, качество товаров, цена продукции, новые продукты, каналы сбыта товаров, удаленность от источников сырья. Информационной базой проведения бенчмаркинга является анкетный опрос предприятий-лидеров, отчеты независимых организаций, данные коммерческих и торговых ассоциаций.

При применении PEST-анализа (Political environment – политическая среда; Economic environment – экономическое окружение; Sociocultural environment – социокультурная среда; Technological environment – технологическое окружение) осуществляется анализ факторов внешней среды косвенного воздействия на предприятие в зависимости от его отраслевых особенностей.

Детальную диагностику предприятия помогают провести методы, которые базируются на внутренней управленческой информации, а именно SNW-анализ, коэффициентный анализ финансово-экономических показателей и метод экономических нормалей.

На практике часто используется метод SNW-анализа (Strength position – сильная позиция; Neutral Position – нейтральная позиция;

Weakness Position – слабая позиция), с помощью которого осуществляется анализ факторов внутренней среды предприятия. Нейтральная позиция в данном методе соответствует обычно среднеотраслевыми показателями или значением по аналогичным предприятиям. Источниками информации является внутренняя управленческая информация предприятия.

Коэффициентный анализ финансово-экономических показателей предприятия может быть комплексным или осуществляться в виде экспресс-диагностики, данными для проведения расчетов являются бухгалтерская отчетность.

Автор полагает, что наиболее полными комбинаторными методами диагностики являются SWOT-анализ и дью-дилидженс, так как основываются на внутренних и внешних источниках информации и дают полные данные о действительном состоянии предприятия.

При помощи SWOT-анализа экспертным путем осуществляется анализ факторов внешней среды косвенного и непосредственного влияния (возможности, угрозы), а также анализ факторов внутренней среды предприятия (преимущества, слабые стороны).

Дью-дилидженс (от англ. «due» – надлежащий, «diligence» – точность) представляет собой детальную диагностику, которая необходима предприятию для исследования всех аспектов хозяйственно-финансового состояния предприятия, после чего выявляются пути получения средств для реализации санационных процедур, подготовки инвестиционных проектов и принимаются решения по разработке стратегической политики предприятия. Комплексное применение процедур дью-дилидженса позволяет точно и адекватно оценить финансово-экономическое, хозяйственно-имущественное положение предприятия и найти внутренние мобилизационные резервы с целью привлечения инвесторов, а также проведения сделок слияния и поглощения.

Метод экономических нормалей предполагает использования данных для анализа финансовых индикаторов для быстрой проверки состояния предприятия на определенный момент времени. Построенная система нормалей базируется на изменении себестоимости продукции, темпов роста прибыли, производительности труда.

Для практики рассмотрим применение нормы «золотое правило экономики» для предприятия Petrochem Performance Chemicals, которое является одним из ведущих и известных продавцов буровых растворов и соответствующего оборудования. Основными рынками предприятия являются:

- Северная Америка и Южная Америка;
- Западная Европа и Восточная Европа;
- Восточная Азия и Юго-Восточная Азия;
- Средний Восток;
- Африка и других регионов мира.

Экономическая норма «золотое правило экономики» в общем виде представлена ниже:

$$T_{\Pi} > T_p > T_A > 100\% \quad (1)$$

где:

T_{Π} – темп роста прибыли;

T_p – темп роста объемов реализации;

T_A – темп роста стоимости активов.

Целесообразно привести расчет показателей по предприятию Petrochem Performance Chemicals в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет показателей «золотого правила экономики» Petrochem Performance Chemicals (тыс. долл.)

2012 год	2014 год
$T_{\Pi} = 5954/5283 \times 100\% = 112,70\%$	$T_{\Pi} = 11553/8241 \times 100\% = 140,19\%$
$T_p = 27350/21190 \times 100 = 129,07\%$	$T_p = 50420/39290 \times 100\% = 128,33\%$
$T_A = 23046/17901 \times 100 = 128,74\%$	$T_A = 40207/33276 \times 100\% = 120,86\%$

Джерело: складено автором на основі [6]

Нормы Petrochem Performance Chemicals имеют такой вид:

1) 2012 год: $112,70\% > 129,07\% > 128,74\% > 100\%$, соотношение не выполняется, так как темпы экономического роста прибыли ниже, чем темпы роста объемов реализации;

2) 2014 год: $140,19\% > 128,33\% > 120,86\% > 100\%$, эта экономической норма является оптимальной, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

В результате проведения диагностики предприятия для выбора механизма антикризисного управления требуется определить

состояние предприятия и присвоить ему определенный рейтинг, что представлено в таблице 2.

После проведения экономической диагностики предприятия и определения скорингового рейтинга А, В, С, U, О, то есть постановки диагноза предприятия, становится возможным принятие решения об изменении стратегической политики предприятия (рис. 2).

Таблица 2 – Сравнение результатов диагностики в экономике и медицине

№	Результат диагностики предприятия (экономика)		Результат диагностики организма (медицина)	
	Рейтинг	Состояние	Пульс (ударов в минуту)	Состояние
1.	А	Отличное	60	Хорошее
2.	В	Нормальное	45	Нормальное
3.	С	Ненормальное	30	«Скорее жив, чем мертв»
4.	U	Неопределенное	15	«Скорее мертв, чем жив»
5.	0	Банкротство	0	Неживой

Джерело: складено автором на основі [7, с.105]

Результаты SNW-анализа могут быть получены путем применения методов SWOT-анализ и коэффициентного анализа финансово-экономических показателей, а бенчмаркинг заменяет для экспресс-диагностики – PEST(PESTLE)-анализ и дью-дилидженс. Данные методы в схему комбинаторной антикризисной экспресс-диагностики предприятия не включены.

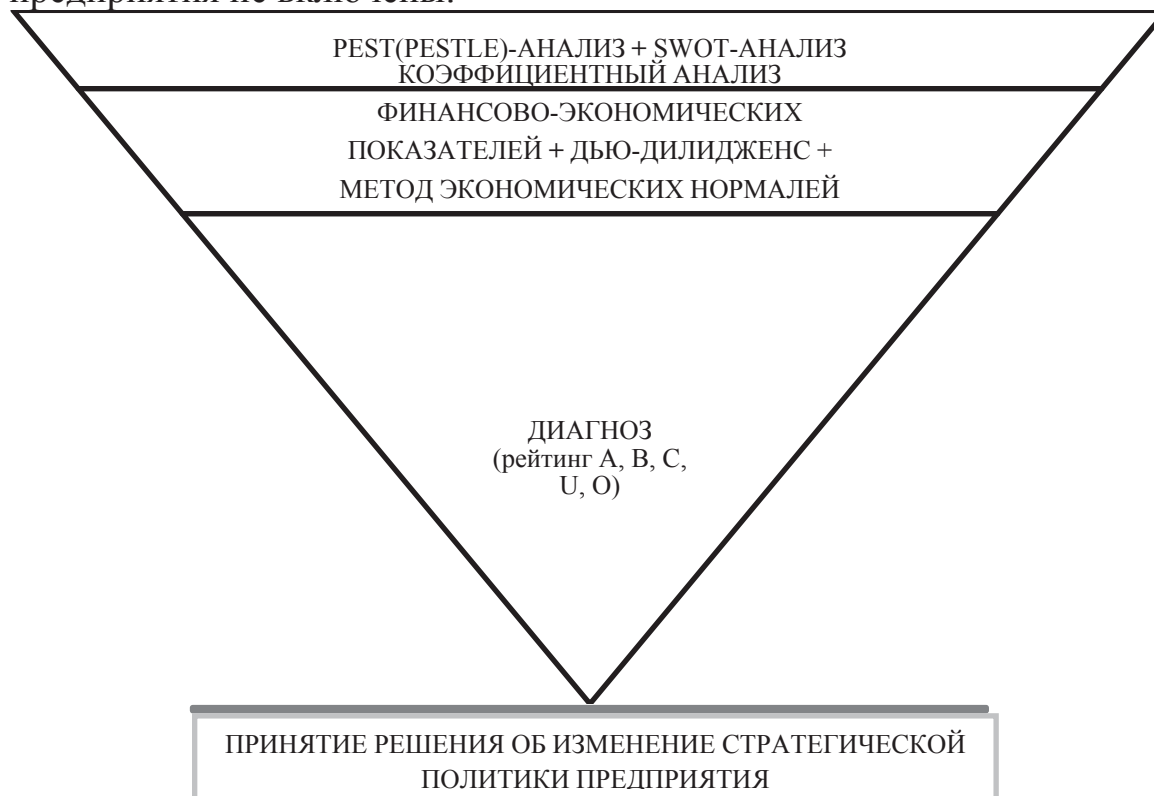


Рис. 2. Схема комбинаторной антикризисной экспресс-диагностики

Джерело: складено автором на основі [8, с.55–155]

Выводы. Таким образом, комбинаторная антикризисная экспресс-диагностика предприятия, по мнению автора, включает в себя синтез таких методов: PEST(PESTLE)-анализ, SWOT-анализ, коэффициентный анализ финансово-экономических показателей, дью-дилиденс и метод экономических нормалей. Указанные методы диагностики станут основой для проведения реактивного и превентивного антикризисного управления.

В перспективе необходимо разработать механизм принятия антикризисных управленческих решений (реструктуризация, санация, реинжиниринг, реорганизация) на основании рассмотренных методов диагностики предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика: навч. посіб / Т.Ф. Косянчук. – Л.: Новий Світ, 2007. – 452 с.
2. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
3. Шевченко В.В. Управління антикризовими перетвореннями підприємств цукрової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Валентина Василівна Шевченко; Одес. нац. екон. ун-т. – Одеса, 2012. – 247 с.
4. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
5. Попов Р.А. Антикризисное управление: учеб. пособ. / Р. А. Попов. – М.: высшее образование, 2009. – 305 с.
6. Petrochem Performance Chemicals Ltd L.L.C. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ppc.ae/home/index.html>.
7. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монография / А. И. Ковалев. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с.
8. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.