

О. Р. РУДИК (Львівський національний університет ім. Івана Франка)

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена класифікації методів діагностики в процесі антикризового управління підприємствами. Розглянуто види та основні етапи діагностики й моніторингу фінансового стану підприємства.

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

The article is devoted to classification of methods of diagnostics in the process of anti-crisis management by enterprises. Kinds and basic stages of diagnostics and monitoring of the financial state of enterprise are considered.

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.

Проблеми діагностики кризи підприємства в межах антикризового управління досліджуються в працях зарубіжних [1, 2, 3] та вітчизняних вчених [4]. Введення в економічні процеси терміну «діагностика» сталося, мабуть, не тільки з метою визначення нового виду аналізу, а скоріш за все для того, щоб акцентувати увагу не тільки на розрахунку тих чи інших економічних показників, а й для вивчення їх впливу на господарські процеси, які ставлять під загрозу досягнення позитивних фінансових результатів, втрату конкурентоспроможності, ринків збуту тощо. Одночасно, діагностика – це і оцінка достовірності поточного фінансового обліку та звітності, база для висування гіпотез про закономірності динаміки фінансово-економічного стану підприємства.

**Постановка завдання.** Загалом будь-яке підприємство – це система, оскільки складається із взаємопов'язаних елементів, зв'язків і відносин, які представляють собою одну цілісність. Система, в свою чергу, 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 фактору 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 процедур, що треба враховувати при виборі методів діагностики [2].

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

**Результати.** Діагностика дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки у дисфункціях менеджменту, а далі переходить до побудови пояснювальної і прогнозуючої моделей функціонування та розвитку підприємства, здійснюючи тим самим попередження його банкрутства. Особливо корисною діагностика може бути при кризових ситуаціях, які бувають явними та не явними, різної глибини, тобто такими, що охоплюють широке коло фінансово-економічних проблем підприємства.

Діагностика складається з наступних етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг (від лат. *monitor* – той, що контролює, попереджає) – тобто, це безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління. 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 підприємства.

Постійний моніторинг здійснюється за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища. Основна проблема – визначитись, яка саме інформація нам потрібна, і, навіть коли відомо, що саме слід шукати, джерело та форма даних можуть бути зовсім неочікуваними. І тут вирішальне значення має залучення всіх працівників підприємства тобто, перманентний моніторинг як складова функцій існуючих 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).

В ході тотального моніторингу здійснюється нецільове спостереження. Ведеться пошук даних, що можуть впливати на діяльність підприємства (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).

Отже, моніторинг дозволяє здійснювати спостереження і попередження кризових ситуацій.

Загалом, 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 підприємства.

За підсумками **аналізу результатів** можна зробити висновок про поточний стан під-

приємства. 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 підприємства 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 підприємства.

У разі визначення, в процесі експрес-діагностики, наявності кризового фінансового стану підприємства, вона обов'язково повинна доповнюватись системою фундаментальної діагностики.

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

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

- систематизація основних факторів, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства;
- проведення комплексного фундаментального аналізу з використанням спеціальних методів оцінки впливу окремих факторів на кризовий фінансовий розвиток підприємства;
- прогнозування розвитку кризового фінансового стану підприємства під негативною дією окремих факторів;
- прогнозування здатності підприємства до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього фінансового потенціалу;
- кінцеве визначення масштабів кризового фінансового стану підприємства.

Як елемент системи антикризового управління діагностику можна зобразити за допомогою наступної схеми (рисунок):

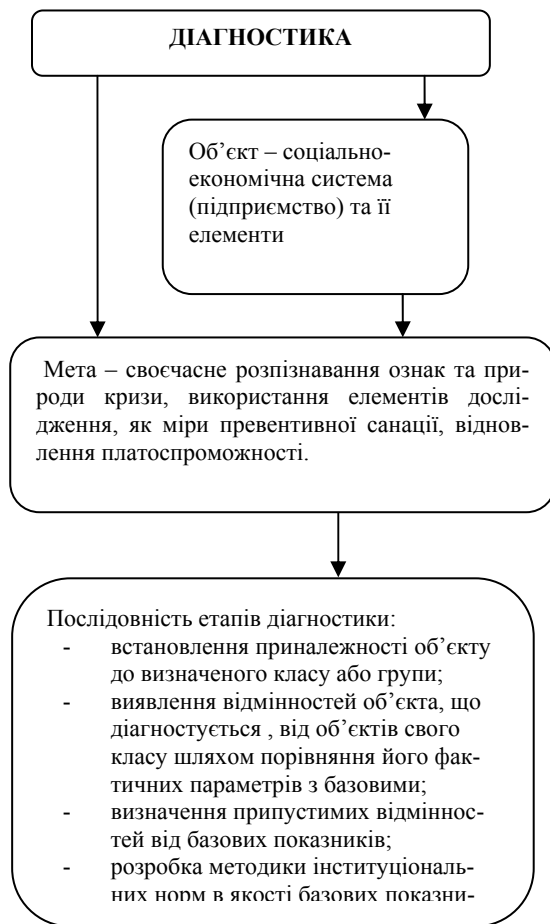


Рис. Діагностика, як елемент системи антикризового управління

Економічна діагностика і превентивна санація численних загроз фінансової неспроможності, організаційної дисфункції й інших аномалій є основними поняттями, що констатують процес антикризового управління в цілому. З цього випливає, що діагностика є функцією і специфічною стадією антикризового управління. Це вихідний пункт для прогнозу альтернативного розвитку підприємства.

Для вищого керівництва і власників підприємств діагностика є засобом одержання достовірної, якісної інформації про його реальні можливості на початковій стадії економічної кризи й основою для введення в дію особливих методів та механізмів менеджменту. Спираючись на результати діагностичних і превентивних досліджень різних сторін діяльності підприємства, менеджери та власники мають можливість розпочати розробку рефлексивної моделі антикризового управління своїм підприємством.

Превентивна санація покликана розглядатися як рекомендація зі схеми «мета – засіб» і як рефлексивна технологія підтримки ефективних управлінських рішень. Розрахункові прогнози на цій стадії можуть охоплювати всі перспективи підприємства: короткострокові проблеми виживання, максимізації прибутку, середньострокові задачі росту та довгострокові цілі стратегії корпоративного розвитку.

Існує багато факторів, які ведуть підприємство до кризи. Практикою доведено, що не всі фактори 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 факторів через складність об'єктів. Ці методи базуються 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 віднести до однієї з цих двох груп, і тому варто розглядати ще комбіновані методи.

У таблиці розглянуті види методів діагностики з розподілом по вказаних групах.

Таблиця

**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; нечітко-множинні методи

Більшість кількісних методів аналізу ризику банкрутства підприємства мають в основі певний алгоритм. Загальновідомий алгоритм застосував Едвард Альтман при виведенні співвідношення, за яким можна провести діагностику можливості банкрутства підприємства. Існує багато інших моделей, побудованих за тим же принципом. Наприклад, моделі Лісу, Чессера, Конана і Гольдера та ін. [7, с. 145].

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 підприємство має високий ступінь свободи маневру, запас часу і більш широкий вибір антикризових процедур в 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 підприємства щодо можливості розвитку кризи розділяються на дві групи:

1. Для сторонніх спостерігачів:

- реакція споживачів, постачальників, партнерів, кредиторів, банків на заходи, що впроваджуються підприємством, їх пропозиції;
- стан фінансових звітів (своєчасність, повнота і якість надання фінансової звітності, результати аудиторських перевірок);
- позачергові перевірки підприємства, обмеження комерційної діяльності підприємства органами влади, відміна та вилучення ліцензій;
- ротація кадрів на підприємстві;
- 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;
- грубість по відношенню до замовників;
- ступінь прозорості фірми для персоналу та зовнішнього оточення;

– залучення компанії до впровадження ризикованих проектів;

2. Для підприємства:

- відсутність перспективного стратегічного плану, поточних та оперативних планів;
- відсутність виконання функцій (маркетингу, фінансів, управлінських тощо);
- непорядкована структура організації (або «закостеніла»);
- відсутність портфелю 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 факторів.

До кількісних слабких сигналів кризи можемо віднести такі як: падіння обсягів продажу або навпаки їх стрімке зростання, що може свідчити про згорання діяльності та розпродаж всіх запасів готової продукції, напівфабрикатів та сировини і матеріалів; висока плинність кадрів на підприємстві; відсоток рахунків, що постійно оплачуються фірмою із запізненням; зростання відсотку браку на виробництві, збільшення часу очікування замовлення та питомої ваги помилок в ході його виконання; збільшення кількості перевірок контролюючими державними органами, тощо. Комплексним показником – раннім сигналом кризи є створення «нульової вартості» для власників підприємства або тенденції до зниження вартості компанії в коротко- та середньостроковій перспективі та її падіння 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 слід 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 підприємства є ключем для забезпечення ефективності подальших антикризових заходів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. / Ника-Центр, Эльга, К., 1999. – Т. 2. – 512 с.
2. Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененков, С. А. Двезденидова // 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. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая // НАН Украины; Ин-т эконом. промышл. – Донецк, 1999. – 178 с.
5. Иванов Г. П. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин, А. И. Семенихин, Г. Г. Борисова. – М. : Закон и право, 1995. – 317 с.
6. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособ. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
7. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки. Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 206 с.

Надійшла до редколегії 12.06.07.