

УДК [005.52:005:334]:[005.41:330:4]

О. Л. Фрум

*Одесская национальная академия пищевых технологий***МЕТОД ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассмотрены роль и место диагностики кризисного состояния в стратегическом управлении предприятием, исследованы основные методы диагностики состояний предприятия и обоснован выбор модели жизненного цикла предприятия в качестве метода диагностики кризисного состояния предприятия.

Ключевые слова: кризис, диагностика, банкротство, модель жизненного цикла предприятия, антикризисное управление.

Розглянуто роль і місце діагностики кризового стану в стратегічному управлінні підприємством, досліджено основні методи діагностики станів підприємства й обґрунтований вибір моделі життєвого циклу підприємства як методу діагностики кризового стану підприємства.

Ключові слова: криза, діагностика, банкротство, модель життєвого циклу підприємства, антикризове управління.

The role and the place of crisis state diagnostics in enterprise's strategic management are considered in the article, the basic methods of enterprise's conditions diagnostics are investigated and the choice of life-cycle model of the enterprise as a method of the crisis state of the enterprise diagnostics is grounded.

Key words: crisis, diagnostics, bankruptcy, life-cycle model of the enterprise, anti-recessionary management.

Достижение целей выживания и развития предприятия в долгосрочной перспективе – одна из наиболее сложных задач управления в условиях всеобщего экономического кризиса. В зависимости от целей этапов развития предприятия применяются различные стратегии. Для успешной реализации каждой из них важно своевременное распознавание кризисной ситуации. От качества информации о тенденциях организационного развития зависит эффективность принятия стратегических решений. В связи с этим в современных условиях особое значение приобретает диагностика кризисного состояния предприятия.

Преобладающий подход к управлению предприятием как антикризисному определяет применение соответствующих инструментов и методов выявления кризисов.

Особенностью рыночной экономики является как многочисленность факторов, оказывающих влияние на предприятие, так и динамизм их изменения. В этих условиях необходима способность к быстрой реакции на все изменения и возможность обеспечения максимального использования потенциала предприятия. Это даёт основание говорить о необходимости определения состояния предприятия в определённый момент времени под воздействием факторов внешней и внутренней среды.

В широком смысле диагностика – это процесс установления и изучения признаков, характеризующих состояние экономической системы, для предсказания возможных отклонений и предотвращения нарушений нормального режима их работы. Диагностика является своеобразным механизмом саморегулирования в системе, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Диагностика – это процесс оценки деятельности предприятия или подразделения, направленный на раскрытие проблем и обозначение областей их возможного решения. Она включает в себя сбор необходимой информации об организационном функционировании, анализ этих данных и выводы для потенциальных изменений и улучшений. Эффективная диагностика предполагает выбор вмешательства, которое предусматривает систему мероприятий, удовлетворяющих необходимость предприятия в развитии. Главное правило диагностики – искать не недостатки, а ресурсы [1].

Діагностика – важний елемент управління, на її основі розробляються управлінські рішення. В процесі діагностики визначаються проблеми підприємства і управління, причини виникнення цих проблем, заходи по їх вирішенню. Діагностика представляє собою комплексне дослідження, метою якого є вимірювання поточного стану об'єкта і перспективне бачення розвитку ситуації.

Задачами діагностики діяльності підприємства є:

- ідентифікація реального стану аналізованого об'єкта;
- дослідження складу і властивостей об'єкта, його порівняння з відомими аналогами або базовими характеристиками, нормативними величинами;
- виявлення змін в стані об'єкта в просторово-часовому розрізі;
- встановлення основних факторів, викликаючих зміни в стані об'єкта, урахування їх впливу;
- прогноз основних тенденцій.

Предметом діагностики діяльності підприємства є аналіз виробничих і економічних результатів, фінансового стану, результатів соціального розвитку і використання трудових ресурсів, стану і використання основних фондів, витрат на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), оцінка ефективності.

Об'єктом діагностики діяльності підприємства є робота підприємства в цілому і його структурних підрозділів (цехів, бригад, ділянок), а суб'єктами можуть виступати органи державної влади, науково-дослідницькі інститути, фонди, центри, громадські організації, засоби масової інформації, аналітичні служби підприємств [2].

Найбільш широко діагностика застосовується в антикризовому управлінні, тому діагностика банкрутства займає особливе місце в класифікації видів діагностики.

Вчені К. В. Балдин, О. Ф. Быстров, А. В. Рукосуев отождествляють систему антикризового управління з системою діагностики банкрутства. Ми не погоджуємося з таким підходом. По думці автора, поняття «управління» ширше, ніж поняття «діагностика», так як управління включає в себе реалізацію прийнятих рішень, а діагностика – лише інструмент управління. Її основною задачею є підготовка прийняття цих рішень на основі отриманої і обробленої інформації.

Точна комплексна своєчасна діагностика стану підприємства – перший етап в розробці стратегії антикризового управління діяльністю підприємства [3, с. 252].

По думці, О. Ю. Дягель, К. О. Энгельгардт діагностика банкрутства – це процес дослідження результатів діяльності організації з метою виявлення кількісного вимірювання і ідентифікації кризових тенденцій, провокують формування фінансової несостоятельности, а також причин їх виникнення і цілеспрямованих шляхів нівелювання. При цьому банкрутство розуміється ними як один з можливих варіантів завершення кризового стану господарюючого суб'єкта, представленого процедурою його ліквідації [4].

По думці дослідників, основною метою діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і попередня оцінка масштабів його кризового стану. Так, О. О. Шеремет визначає діагностику банкрутства як вид фінансового аналізу, направлений в першу чергу на виявлення як можна раніше різних сбоев і упущень в діяльності

предприятия, потенциально опасных с точки зрения вероятности банкротства [5, с. 9].

В дискуссии о целях диагностики интересно мнение З. А. Авдошиной, что диагностика кризисов в организации – это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и «узких» мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов [6].

По своей сути такая диагностика является диагностикой изменений на предприятии, которая обнаруживает характерные особенности достижения эффективности управления предприятием и направления его совершенствования с учетом стадии жизненного цикла, выявляет перспективы и ключевые компетенции. Она даёт возможность формулировать цели, последовательное достижение которых позволит предприятию двигаться в желаемом направлении и ключевые задачи для достижения этих целей.

Диагностика банкротства является неотъемлемой составляющей антикризисного управления. В этом случае в большей степени рассматривается субъективный кризис, вызванный ошибками управления или природными явлениями. Но в связи с тем, что не каждый кризис приводит к банкротству, раннее выявление признаков кризисного развития должно осуществляться в процессе диагностики кризисного состояния и входить в круг задач стратегического управления (рис. 1).

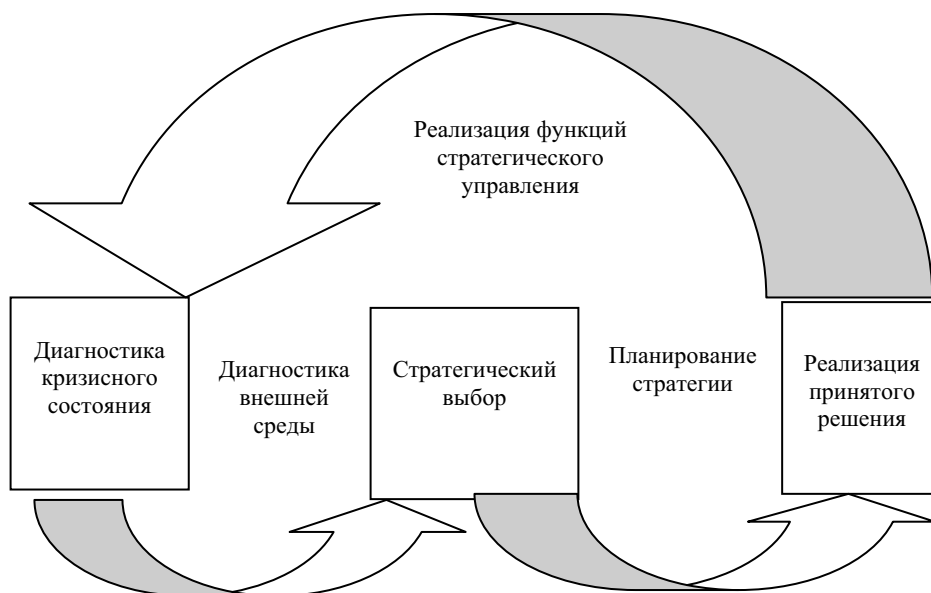


Рис. 1. Место диагностики кризисного состояния в системе стратегического управления

В широком смысле диагностика кризисного состояния предприятия представляет собой процесс выявления исходных условий развития предприятия для определения направления воздействия на систему, целью которого является формирование условий заданного поведения системы в будущем.

Діагностика кризисного состояния підприємства – це комплекс процедур, направлених на визначення ключових проблем реалізації стратегії, виявлення їх джерел і визначення варіантів їх рішення в процесі функціонування і розвитку. В її рамках здійснюється оцінка реалізації стратегії і контроль над реалізацією стратегій. Вона являється необхідним елементом системи стратегічного управління, так як забезпечує зворотній зв'язок між реалізацією стратегій і цілями господарської діяльності підприємства.

Аналіз методів діагностики показує, що при всьому їх різноманітності не враховуються специфіка об'єкта діагностики, цілі діагностики, не враховані особливості розвитку підприємств на різних етапах життєвого циклу, не розроблені рекомендації по комплексній оцінці результатів аналізу. Разом з тим, діагностика функціональна, її результати повинні відповідати її цілям.

Внутрішній організаційна стратегічна діагностика ґрунтується на першій череді на аналізі внутрішньої середовища. В цьому випадку інформація про стан зовнішньої середовища являється вторинною.

В зв'язі з циклічністю виникнення кризисів процес управління теж має характер циклічності. Саме тому широке застосування в сучасному управлінні знайшла модель життєвого циклу організації. В цілях дослідження якості управління підприємством в умовах підвищеного ризику виникнення кризисів необхідно застосування одного з найбільш поширених методів діагностики стану підприємства – моделі життєвого циклу.

Кризисні явища в розвитку підприємства тісно пов'язані з визначеним характером етапів життєвого циклу. Іншими словами, особливості кожного етапу розвитку відображаються і на характері кризи розвитку.

В зв'язі з циклічністю виникнення кризисів процес управління підприємством в часі теж має циклічний характер. Саме тому широке застосування в сучасному управлінні знайшла модель життєвого циклу підприємства.

Циклічність розвитку економічних систем викликає необхідність більш детального вивчення цього явища в динаміці.

Не дивлячись на унікальність кожного підприємства, весь період його існування можна розділити на основні етапи. Підприємства проходять в своєму розвитку визначені стадії життєвого циклу, які відрізняються одні від інших тривалістю, цілями і результатами.

Етапи розвитку і кризи розвитку складають життєвий цикл підприємства. Перехід від одного етапу до іншого пов'язаний з здійсненням змін. Для того щоб полегшити проведення змін і перехід від одного етапу до іншого, необхідно знати особливості кожного етапу в цій послідовності.

Концепція життєвого циклу являється одним з поширених інструментів, використовуваних для описання процесу функціонування і розвитку будь-якої економічної системи.

Її основне призначення – пояснення змін, які відбуваються на підприємстві з плином часу. Дослідження підприємства за моделлю його життєвого циклу дозволяє визначити специфічні проблеми функціонування і розвитку на кожній стадії циклу.

Феномен ЖЦО представляє собою потужний інструмент, який забезпечує розуміння проблем, що стоять перед організаціями, а також того, як система управління організацією може перевести її на кожну наступну стадію розвитку з мінімальними втратами [7].

В процесі функціонування (життєдіяльності) підприємства відбувається

изменение его количественных и качественных характеристик. Модель жизненного цикла отражает динамику развития предприятия, его прохождение через потенциальные кризисы развития на всём протяжении от зарождения до спада в течение одного цикла. Иными словами она отражает этапы качественного изменения предприятия во времени. Это даёт возможность рассматривать понятие «цикл развития предприятия» как процесс последовательного прохождения фаз развития, каждая из которых заканчивается кризисом развития. Таким образом, кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Однако реализация процедур антикризисного управления начинается только на определенном этапе, который характеризуется резким спадом и неплатёжеспособностью предприятия.

Преодоление кризиса даёт возможность продолжить жизнедеятельность предприятия, обеспечить его возрождение на том же или более высоком уровне развития организации и эффективности. Нарушение цикличности (невыход из кризиса) обуславливает прекращение его деятельности. Наступление каждой следующей фазы жизненного цикла становится возможным только в результате преодоления кризиса, возникшего на предыдущей стадии.

На основе изучения предприятия по моделям его жизненного цикла можно увидеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят предприятия в процессе своего развития. Не менее важным выводом является и то, что переходы от одного этапа к другому предсказуемы, а не случайны. Именно поэтому широко распространен подход к смене стадий жизненного цикла предприятия как к предсказуемым изменениям с определенной последовательностью состояний в течение времени. Однако в связи с неопределённостью среды функционирования предприятия можно утверждать, что предсказуемо только приближение изменений, а вот качество этих изменений зависит от условий, созданных менеджментом предприятия на предыдущих этапах развития.

Для управления функционированием и развитием недостаточно учитывать особенности одного этапа жизненного цикла, на котором находится исследуемое предприятие. В модели жизненного цикла отражается не только нынешнее состояние предприятия, но предшествующее и будущее. В связи с этим становится возможным определение закономерностей и тенденций его развития. Особенности каждого этапа развития отражаются и на характере кризиса развития.

Теория жизненного цикла основана на закономерной смене организационных характеристик, поэтому изучение состояния предприятия по моделям жизненного цикла является действенным инструментом для описания процессов развития. Жизненный цикл предприятия характеризует основные этапы его развития как социально-экономической системы.

«Определение стадии развития компании – дело непростое прежде всего потому, что число параметров, с помощью которых можно характеризовать эту стадию, весьма велико. Поэтому уже достаточно давно для реализации системного подхода к решению этого вопроса консультанты прибегают к моделям жизненного цикла организации как моделям, задающим ориентиры для определения требований к должному состоянию, логике функционирования или определению ориентиров развития организации» [8].

На основе выше сказанного в качестве метода диагностики кризисного состояния автор предлагает применение динамической модели внутренней среды предприятия, в которой учтены процессы перехода с одной стадии на другую через кризисы развития. В связи с этим нет необходимости применения в управлении предприятием всех известных методов диагностики и концепций жизненного цикла

различных объектов. Рассмотрены только вопросы, связанные с проведением диагностики кризисного состояния как одного из видов внутриорганизационной стратегической диагностики на основе модели жизненного цикла внутренней среды предприятия.

Таким образом, модель жизненного цикла является динамическим отражением развития предприятия. При этом на разных стадиях жизненного цикла предприятия возможны различные варианты его поведения. Теория жизненного цикла помогает определить цели развития предприятия на каждом этапе и разработать альтернативные стратегии развития. На основе этой модели осуществляется управление на долгосрочную перспективу. Основное назначение концепции – объяснение изменений, которые происходят на предприятии с течением времени.

Антикризисные меры могут и должны осуществляться не только при наступлении кризиса, но и на всех этапах жизненного цикла, так как каждой фазе могут соответствовать свои специфические антикризисные меры, целесообразно уточнить критерии разделения всего периода жизнедеятельности предприятия на фазы.

Библиографические ссылки и примечания

1. Некрасов С. И. Факторы организационного развития предприятий [Электронный ресурс] / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова, О. В. Бусыгин. – Академия Естествознания, 2009. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/59-2380>
2. Диагностический метод исследования систем управления [Электронный ресурс] / Сайт «Библиотека менеджмента». – Режим доступа: <http://www.managment.aaanet.ru/issys/18.php>
3. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособ. / К. В. Балдин, О. Ф. Быстров, А. В. Рукоусев. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 280 с.
4. Дягель О. Ю. Диагностика вероятности банкротства организаций: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов [Электронный ресурс] / О. Ю. Дягель, К. О. Энгельгардт / Сайт «Финансовый анализ». – Режим доступа: <http://www.1-fin.ru/?id=200>
5. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / О. О. Шеремет. – К., 2005. – 196 с.
6. Авдошина Э. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс] / Э. А. Авдошина / Сайт «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml?printversion
7. Игнацкая М. А. Лекции по курсу «Теория организации» (учебные материалы и лекции по курсу для системы дистанц. образования) [Электронный ресурс] / М. А. Игнацкая / Сайт Российского университета дружбы народов. – Режим доступа: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/42670>
8. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики [Электронный ресурс] / С. Р. Филонович / Сайт Института социологии РАН. – Режим доступа: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2005-4/filonovic.pdf>

Надійшла до редакції 07.10.2011