

## КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПРОВЕДЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МОНІТОРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

*Статтю присвячено проблемам антикризового управління. Запропоновано концептуальний підхід до проведення антикризового моніторингу фінансового стану підприємства. Підхід закладає теоретико-методичні основи моніторингу й обґрунтовує його інструментарій.*

Для забезпечення ефективності діяльності, а також конкурентоздатності підприємство має не тільки своєчасно виявляти несприятливі тенденції у своєму розвитку і прогнозувати банкрутство, але й знаходити адекватні шляхи та засоби виходу з кризових ситуацій із щонайменшими втратами і в найкоротші терміни.

Успішне вирішення цього завдання можливе за умов наявності відповідного інструментарію, пошуком якого займаються як вітчизняні, так і закордонні дослідники [1]. Особливо гостро ця проблема постає для українських підприємств. За дослідженнями авторів, успішне вирішення цієї проблеми потребує як обґрунтування методу антикризового управління, так і інструментарію, який дає змогу кількісно вимірювати глибину

кризи. Тому мета авторів полягає у виборі методу антикризового управління, прийняттого для всіх стадій функціонування підприємства і математичного апарату, за допомогою якого можна вимірювати ступінь ризику банкрутства і впливати на нього.

Питаннями антикризового управління займалися такі видатні вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф, А. Ослунд, А. П. Градов, Г. П. Іванов, Ю. В. Якове, Л. О. Лігоненко та інші. Як показали дослідження, до головних методів антикризового управління слід віднести моніторинг, контролінг, диверсифікацію, реструктуризацію і санацію підприємства. Сутнісна характеристика та сфери застосування цих методів наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1. Класифікація методів антикризового управління**

Метод	Сутність	Застосування
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю підприємства	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», тобто моніторинг потрібен упродовж всього життєвого циклу підприємства
	Певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	Впроваджують на стадії створення підприємств та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі
Контролінг	Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві, її аналізу та обробки	Впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ. Розробка санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами. Контроль за виконанням плану санації
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямку, щоб не бути залежним від одного ринку	На початку створення підприємства При перших ознаках кризи
Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення	На ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості

Закінчення таблиці 1

Метод	Сутність	Застосування
	обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	
Санация зовнішня	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді	За виникнення загрози банкрутства. На відновлення ліквідності й платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості й конкурентоспроможності
Санация внутрішня	Сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел	За виникнення загрози банкрутства

Якісний аналіз таблиці дав змогу зробити такі висновки:

- усі методи доцільно класифікувати за фазами розгортання кризи;
- методи поділяються на універсальні (тобто прийнятні для всіх фаз кризи) і специфічні;
- методом, застосування якого доцільне на всіх фазах кризи, є моніторинг.

Оскільки комплексною характеристикою результатів функціонування підприємства є його фінансовий стан, то надалі досліджується саме моніторинг фінансового стану підприємства.

Як уже зазначалося, серйозною проблемою залишається інструментарій, за допомогою якого здійснюється антикризовий моніторинг. Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємства характеризується різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично жодне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців із фінансового аналізу та антикризового управління не обходиться без викладення окремих методів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи [2]. Багато намагань формалізувати процес оцінки рівня ризику банкрутства не привели до створення моделі, яка б була захищена від невизначеності [3].

Як показали дослідження, найбільш поширеним методом прогнозування банкрутства є Z-модель Альтмана. Однак коефіцієнти в моделі Альтмана змінюються від року до року і від країни до країни, а отже, метод Альтмана не має стійкості до коливань вихідних даних. Недолік методу полягає в тому, що в ньому робляться висновки щодо одного підприємства на основі комплексу даних про безліч підприємств. Таким чином, індивідуальні відмінності підприємства в ході аналізу за методом Альтмана не беруться до розрахунку, нівелюються, при цьому висновки про ймовірності банкрутства під-

приємства робляться на досить ненадійній основі.

Підхід Альтмана має право на існування, коли наявні однорідність і репрезентативність подій виживання/банкрутства. Але ключовим обмеженням цього методу є навіть не проблема якісної статистики. Справа в тому, що класична ймовірність - це характеристика не окремого об'єкта або події, а генеральної сукупності подій. Розглядаючи окреме підприємство, цілком імовірно описується його належність до певної групи. Але унікальність усякого підприємства полягає в тому, що воно може вижити і за дуже слабких шансів, і, зрозуміло, навпаки. Це означає, що треба враховувати його унікальність, а не «стригти під одну гребінку»; не шукати подібності, а навпаки, діагностувати й описувати відмінності. Крім того, на оцінку ризику банкрутства суттєво впливає рівень кваліфікації менеджерів, тобто суб'єктивний фактор. Таким чином, при здійсненні антикризового моніторингу необхідно враховувати зазначені чинники, а саме унікальність підприємства і рівень кваліфікації менеджменту.

Дослідження методів і моделей діагностики фінансового стану підприємств дало змогу авторам зробити висновок, що найбільш адекватні результати дає теорія нечітких множин, яка заснована 1965 р. американським ученим Лофті А. Заде [4]. Ця теорія успішно застосована російським ученим О. О. Недосекіним в управлінні корпоративними фінансами, оцінці ефективності та ризику фондових інвестицій, оптимізації фондового портфеля і прогнозуванні фондових індексів [5]. Нечітко-множинний підхід надає можливість врахувати у фінансовій моделі господарюючого суб'єкта якісні аспекти, які не мають точної числової оцінки. Використання цього апарату передбачає мінімальну кількість апріорних припущень, закладених у моделі, які не залежать

від думки експерта. Апарат повинен забезпечити отримання від експерта максимуму інформації як на свідомому, так і підсвідомому рівні. Крім того, завдяки цьому методу процедура отримання інформації від експерта стає максимально простою і зрозумілою, дає змогу швидко здійснювати комп'ютерні розрахунки [6].

Як стверджує О. О. Недосекін, основні переваги нечітко-множинного підходу полягають у тому, що він надає:

С можливість оперувати вхідними даними, заданими нечітко: наприклад, значення безупинно змінюються в часі (динамічні завдання), значення, які неможливо задати однозначно (результати статистичних опитувань, рекламні кампанії тощо);

С можливість нечіткої формалізації критеріїв оцінки і порівняння: оперування критеріями «більшість», «можливе», «переважно» тощо;

С можливість проведення широкого моделювання складних динамічних систем і їх порівняльний аналіз із заданим ступенем точності: оперуючи принципами поведінки системи, описаними fuzzy-методами, по-перше, не втрачається багато часу на з'ясування точних значень змінних і складання рівнянь, що їх описують, по-друге, можна оцінити різні варіанти вихідних значень [5].

Аналіз теоретичних засад антикризового управління, методів діагностики кризового стану та інструментарію, який використовується для цього, дав змогу авторам розробити концептуальний підхід до проведення антикризового моніторингу підприємств дорожньо-будівельної галузі, яка є однією з найважливіших складових соціально-економічної інфраструктури трансформаційної економіки України.

Він полягає у таких положеннях:

- підприємство є системою, а тому йому, як і будь-якому системному утворенню, притаманні властивості циклічності;

- у перебігу своєї життєдіяльності, від створення до ліквідації, підприємство проходить декілька фаз розвитку (еволюцій), кожна з яких закінчується революційною кризою;

- поява перших ознак та тривалість кризи зумовлюється не тільки впливом зовнішніх факторів, а й внутрішніми властивостями господарської системи;

- поширення кризових явищ відбувається в результаті передачі імпульсів - каталізаторів кризи від однієї структурної ланки системи до іншої. При цьому існує не один, а декілька ланцюгів (шляхів) поширення кризових явищ;

- існуючі ланцюги (шляхи) розгортання кризи не ізольовані один від одного, між ними є зв'язки,

через які імпульси поширюються та взаємно посилюються;

- наявність великої кількості неізолюваних шляхів поширення кризи зумовлює нерівномірність її розгортання. Поглиблення кризи відбувається кумулятивно, тобто швидкість наростання прояву кризи посилюється в часі;

- у перебігу кризи можуть бути виділені окремі фази (стадії), які відрізняються зовнішніми сигналами (індикаторами кризового стану);

- індикаторами кризового стану є фінансові показники;

- для своєчасного виявлення ознак кризи необхідно здійснювати антикризовий моніторинг протягом усього життєвого циклу підприємства;

- антикризовий моніторинг передбачає проведення діагностики фінансового стану підприємства, діагностики кризового стану, оцінку і прогноз змін стану підприємства, а також передбачення наслідків управлінських рішень;

- найважливішим складовим елементом антикризового моніторингу є експерт, якому необхідно обрати сукупність фінансових показників, котрі не тільки найкраще характеризують окремі сторони діяльності підприємства, а й надають вичерпну інформацію про підприємство в цілому;

- значущість показників, необхідних для оцінки фінансового та кризового стану, різна для різних підприємств;

- для визначення рівня ризику банкрутства експерту необхідно задати межі показників, які описуються мовою слів (низький, середній, високий), а отже, нечітко;

- формалізувати нечіткі уявлення дає змогу теорія нечітких множин, за допомогою якої мова слів трансформується у мову кількісних оцінок;

- як інструментарій для здійснення антикризового моніторингу підприємства доцільно використовувати апарат нечітких множин.

Практична реалізація розробленого концептуального підходу здійснюється поетапно.

На першому етапі за допомогою якісного і кількісного аналізу відбираються фінансові показники. Мета етапу - формування системи показників-індикаторів, що надають можливість не тільки оцінити фінансовий стан підприємства, а й виявити ознаки і ступінь кризи.

На другому - за обраними показниками здійснюється діагностика фінансового і кризового стану підприємства. Мета етапу - оцінити фінансовий стан підприємства і визначити ступінь ризику банкрутства.

На третьому етапі моделюються управлінські рішення стосовно покращення показників-індикаторів. Мета етапу - оцінити вплив управлінсь-

ких рішень на якісну зміну фінансового стану підприємства.

Отже, розроблений концептуальний підхід закладає теоретико-методичні основи щодо анти-

кризового моніторингу фінансового стану підприємства й обґрунтовує інструментарій його здійснення.

1. Кац И. Антикризисное управление предприятием // Антикризисный менеджмент.- № 3.- 2004.- С. 23-27.
2. Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском.- № 3.- 1999.- С. 13-20.
3. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій.- К.: Київський національний торговко-економічний університет, 2001.- 579 с
4. Zadeh L. A. Fuzzy Sets // Fuzzy Sets and Application: Selected Papers by L. A. Zadeh. Edited by R. R. Yager, S. Ovchinnikov, R. M. Tong, H. T. Nguen.- New York: John Willey & Sons, 1987.- P. 29-44.
5. Недосекин О. О. Методологические основы моделирования финансовой отчетности с использованием нечетко множественных описаний. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук.- СПб., 2003.- 280 с.
6. Леоненков А. В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzy TECH.- СПб.: БХВ - Санкт-Петербург, 2003.- 703 с.

*N. Ivanova, N. Sokolova*

### **CONCEPTUAL APPROACH TO CONDUCTING CRISIS-PROOF MONITORING OF ENTERPRISE**

*This article is dedicated to the problems of crisis-proof management. It is proposed conceptual approach to conducting crisis-proof monitoring of enterprise. Approach establishes theoretic-methodical bases of monitoring and proves its tools.*