

NECESITATEA APLICĂRII METODELOR DE ANALIZĂ DIAGNOSTIC ÎN EVALUAREA ÎNTREPRINDERILOR ÎN DIFICULTATE

Carolina TCACI

Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Effective managerial process should be based not on intuition as the majority of heads arrives, and on in-depth study and understanding of an existing situation, on the analysis of threats and possibilities of development of the enterprise and its environment. The modern enterprise carries out the activity in the economic environment which gives specific tools and possibilities but which also limits its activity. The maintenance and conditions of social and economic problems which the enterprise should solve, and also their possible decision, are connected, first of all, with specificity of the enterprise. Diagnostics represents the complex and developed component of a science of management, in particular, financial management which allows revealing problematical character degree in enterprise activity.

Întreprinderea modernă își desfășoară activitatea într-un spațiu economic care îi oferă instrumente și posibilități de acțiune specifice, dar care o supune unor constrângeri deosebite. Conținutul și condițiile problemelor economico-manageriale la care trebuie să facă față întreprinderea, precum și soluțiile care pot fi găsite, sunt legate, evident, și de propriile sale caracteristici.

Un proces de conducere eficient nu trebuie să se bazeze pe intuiție (de altfel, așa procedează o mare parte din conducătorii de întreprinderi), ci pe cunoașterea în profunzime a situației existente, pe analiza științifică a vulnerabilităților și oportunităților de dezvoltare a întreprinderii și a mediului său extern.

Diagnosticul reprezintă o componentă a științei manageriale, este una dintre cele mai dezvoltate și mai complexe în condițiile economiei de piață, fiind o parte a managementului financiar.

Etimologic, diagnosticul semnifică aptitudinea de discernământ. Iar analiza diagnostic, în viziunea noastră, presupune recepționarea promptă a semnalelor de disfuncționalitate, identificarea cauzelor acestora, precum și elaborarea planurilor de acțiune privind „sanarea” (însănătoșirea) întreprinderii.

Efectuarea diagnosticului este necesară nu doar atunci când întreprinderea este în degradare, dar și atunci când, așa cum spune Jean Pierre Thibaut, „întreprinderea are o bună stare de sănătate”, dar se dorește îmbunătățirea performanțelor [1].

Gh.Băileșteanu tratează diagnosticul economic în comparație-asemănare cu cel medical, spunând:

„Ca și diagnosticul medical, cel economic are ca principal obiectiv aprecierea stării de sănătate a întreprinderii cu identificarea cauzelor care au generat „maladia”, contextul în care aceasta s-a instalat și ce șanse de supraviețuire există.

Ca și medicul, expertul evaluator se confruntă cu simptomele bolii, pe care trebuie să le interpreteze și să le ordoneze, separând întâmplătorul de permanent, esențialul de neesențial, în funcție de care diagnostichează starea de sănătate a întreprinderii.

Ca și în medicină, un diagnostic greșit are consecințe imprevizibile pentru „pacient”. Aceasta face ca actul de diagnosticare să aibă o mare încărcătură morală de care expertul evaluator trebuie să țină cont când optează pentru această profesiune.

Dacă în medicină calitatea actului medical, în general, și a diagnosticului, în special, depinde de pregătirea și experiența medicului, în economie calitatea diagnozei depinde de „arta” expertului evaluator de a pătrunde în tainele existenței și funcționalității întreprinderii, de a vedea ceea ce în mod normal un neinițiat nu poate să vadă.

Dacă medicul are avantajul să diagnosticheze pe o ființă vie, rațională, capabilă de dialog, pacientul expertului evaluator „dialoghează” cu acesta prin cifre și alte semnale, „conversația” fiind intuitivă și mai greu de realizat.

Așa cum profesiunea de medic subînțelege confidențialitatea, tot așa cea de expert evaluator presupune discreție și păstrarea secretului asupra informațiilor obținute.

Așa cum în medicină nu există boli, ci bolnavi, la fel în economie nu există faliment, ci firme falimentare.

Așa cum nu oricine poate deveni medic, tot așa nu orice economist poate fi expert evaluator” [2].

În calitate de criterii după care urmează să fie apreciată reușita managementului unei întreprinderi poate fi propus un set de obiective care diferă în funcție de gradul de familiarizare și de posibilitățile de evaluare

cantitativă: supraviețuirea întreprinderii în condițiile de concurență, evitarea falimentului și a unor mari eșecuri financiare, atingerea unei poziții de lider pe piața produselor sau serviciilor, maximizare a valorii de piață a întreprinderii, evaluarea și asigurarea unor ritmuri acceptabile de creștere a potențialului economic și managerial al întreprinderii, creșterea volumului de producție și a volumului de vânzări, minimizarea costurilor etc.

După părerea noastră, *analiza diagnostic economico-managerială* urmează a fi definită ca *proces de cercetare și evaluare a mecanismului de formare și remodelare a fenomenelor economice și de conducere a întreprinderii prin descompunerea lor cu scopul stabilirii factorilor de influență*. Analiza diagnostic economică este destinată studierii fenomenelor economice – consum de resurse/rezultate obținute, iar analiza diagnostic managerială se axează pe relațiile funcțional-structurale și pe factorul uman în conducere.

Ca o sinteză a celor prezentate anterior, se poate concluziona că sarcina de bază a managementului întreprinderii – a pune în valoare performanțele oamenilor, factorul de producție determinant – devine realizabilă numai dacă îmbracă o dimensiune concretă și pozitivă în raportul management – profit – valoare întreprindere. Ca urmare, latura financiară se regăsește în toate compartimentele activității manageriale, adică:

- în toate funcțiile actului managerial: prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare;
- în toate elementele sistemului de management: sistemul organizatoric, sistemul informațional, sistemul decizional, sistemul metodelor și tehnicilor de management etc. De asemenea, în întreaga structurare și materializare practică a funcțiilor întreprinderii (cercetare-dezvoltare, de producție, comercială, de personal și financiar-contabilă), elementele de natură financiară (resurse necesare și consumate – cost – profit) reprezintă parametrii esențiali pentru alegerea deciziei.

După părerea noastră, obiectivele fundamentale ale întreprinderii sunt realizate prin îndeplinirea unor funcții distincte, care pot fi împărțite în trei grupe principale:

1. Elaborarea strategiei generale de dezvoltare a întreprinderii:

- crearea structurii organizatorice care să asigure implementarea deciziilor financiare;
- constituirea unor sisteme informaționale eficiente de management financiar;
- planificarea acțiunilor financiare ale întreprinderii;
- elaborarea și implementarea unui sistem eficient de stimulare care să contribuie la realizarea deciziilor financiare;
- realizarea unui control eficient asupra implementării deciziilor financiare.

2. Elaborarea strategiilor de dezvoltare pe compartimente funcționale.

3. Gestiunea activității întreprinderii:

- gestiunea activelor fixe;
- gestiunea și optimizarea activelor întreprinderii;
- gestiunea și optimizarea capitalului propriu și a celui împrumutat;
- gestiunea investițiilor reale și financiare;
- gestiunea fluxurilor de numerar;
- gestiunea riscului de faliment și evitarea lui;
- gestiunea structurii și asigurării riscului financiar;
- managementul financiar în situație de criză.

În cercetarea efectuată insistăm că funcția principală a diagnosticului economico-managerial este controlul și evaluarea globală a activității întreprinderii din punct de vedere sistemic.

Controlul și evaluarea închid ciclul procesului managerial și pregătesc fundamentarea și demararea ciclului următor. Prin realizarea acestei funcții se cuantifică finalitatea modului de realizare a celorlalte atribute ale actului managerial (previziunea, organizarea, coordonarea și antrenarea), iar prin compararea rezultatelor obținute cu parametrii prestabiliți se cuantifică abaterile și se stabilesc cauzele care le-au determinat, punctele forte și slabe ale întreprinderii, precum și măsurile care se impun pentru îndreptarea locurilor, prevenirea repetării fenomenelor negative și pentru simularea extinderii ariei de manifestare a efectelor fenomenelor pozitive apărute. De asemenea, prin instrumentarul acestei funcții se realizează evaluarea întreprinderii în ansamblu și pe elemente patrimoniale.

Viabilitatea întreprinderii în condițiile concurențiale de piață, performanțele acesteia obținute în procesul desfășurării activității economico-financiare depind în mod esențial de oportunitatea și argumentarea deciziilor manageriale. Elaborarea deciziilor economice bine chibzuite este neapărat precedată de etapa analizei informațiilor conținute în diferite surse de date și, în primul rând, în rapoartele financiare.

Analiza diagnostic a activității întreprinderilor, inclusiv a celor în dificultate, precum și a celorlalte compartimente funcționale ale întreprinderii prin aplicarea instrumentelor și procedeele specifice oferă managerilor, investitorilor și creditorilor un sprijin absolut necesar pentru elaborarea și fundamentarea deciziilor corespunzătoare.

A.Isfănescu susține că procesul de analiză economico-financiară reprezintă inversul evoluției reale a fenomenului. Analiza pornește de la rezultatele procesului încheiat către elemente și factori, cuprinzând următoarele etape:

- 1) Delimitarea obiectului analizei, care presupune constatarea anumitor fapte, fenomene, rezultate. Delimitarea obiectului se face în timp și spațiu, calitativ și cantitativ;
- 2) Determinarea elementelor, factorilor și cauzelor fenomenelor studiate. Descompunerea în elemente presupune o analiză structurală. Factorii se urmăresc în mod succesiv, trecând de la cei cu acțiune directă la cei cu acțiune indirectă, până la stabilirea cauzelor finale (primare);
- 3) Stabilirea factorilor presupune și determinarea corelației dintre fiecare factor și fenomen analizat, precum și a corelației dintre factorii care acționează;
- 4) Măsurarea influenței diferitelor elemente sau factori. Pentru cuantificarea influențelor, a rezervelor interne, pentru aprecierea cât mai exactă a rezultatelor se utilizează analiza cantitativă;
- 5) Sintetizarea rezultatelor analizei, stabilindu-se concluziile și aprecierile asupra activității din sfera cercetată;
- 6) Elaborarea măsurilor care reprezintă conținutul deciziilor menite să asigure o folosire optimă a resurselor, pentru sporirea eficienței activității în viitor.

Deși A.Isfănescu face referințele sus-menționate vis-à-vis de analiza economico-financiară, considerăm că aceste etape pot fi aplicate și la analiza diagnostic a sistemului managerial. În acest context, optăm pentru întregirea acestei metodici, anume: prin elaborarea etapei 7.

- 7) Asigurarea integrității întreprinderii și integrării organice a modificărilor propuse/efectuate în activitatea acesteia și în sistemul ei managerial.

Metodologia diagnosticării se bazează pe principii și concepte fundamentale, aplicate în practica analitică autohtonă, internațională și a diferiților autori.

Cercetând subiectul în literatura de specialitate [1-5], am efectuat sinteza metodelor și modelelor analizei diagnostic (Tab.1-3).

Tabelul 1

Metode formalizate și neformalizate de analiză diagnostic a întreprinderii

Metoda	Conținutul	Subtipuri
1. Metode formalizate	- utilizează dependențe analitice exacte	- metodele clasice de analiză a activității economico-financiare a întreprinderii (metoda substituțiilor în lanț, metoda diferențelor aritmetice, metoda bilanțieră, metoda evidențierii influenței izolate a factorilor, metoda cifrelor procentuale, metode diferențiale, logaritmice, integrale, metoda scontării ș.a.);
		- metodele tradiționale ale statisticii economice (metoda mărimilor medii și ponderate, metoda grupării factorilor, metoda grafică, metoda indicilor, metoda rândurilor dinamice etc.);
		- metodele matematico-statistice (analiza corelațională, analiza regresivă, analiza factorială, metoda componentelor principale, analiza covariațiilor, analiza-cluster);
		- metodele econometrice (metoda matricelor, analiza-spectru, metodele teoriei funcțiilor de producție, metodele bilanțului interramural);
		- metodele ciberneticii economice și ale programării optime (metode de analiză sistemică, metoda imitației, programarea liniară, neliniară, dinamică);
		- metodele cercetării operațiilor și decizionale (teoria grafurilor, metoda arborelor, teoria jocurilor, teoria deservirii în masă, metode de planificare și conducere în rețea).
2. Metode neformalizate	- descrierea logică a procedurilor și nu dependențele analitice. - pot conține un grad sporit de subiectivitate, deoarece se bazează pe intuiția, cunoștințele și experiența analistului	- metoda evaluării experților;
		- metoda scenariilor;
		- metode de comparație morfologică și psihologică;
		- construirea sistemelor de indicatori;
		- construirea tabelor analitice etc.

Tabelul 2

Modele de analiză diagnostic a întreprinderii

Modelul	Conținutul	Subtipuri
1. Modele descriptive	- sunt utilizate pentru identificarea, detalierea și constatarea stării și dinamicii fenomenelor cercetate; de obicei, pentru evaluarea stării financiare a întreprinderii	- elaborarea rapoartelor financiare (bilanțul contabil, raportul privind rezultatele financiare, raportul privind fluxul mijloacelor bănești, raportul privind fluxul capitalului propriu, anexele la bilanțul contabil și la raportul privind rezultatele financiare), inclusiv pe secțiuni;
		- analiza orizontală și verticală a bilanțului contabil;
		- sisteme de indicatori analitici ș.a.
2. Modele predictive	- poartă un caracter de predicție, prognoză - sunt utilizate pentru prognozarea veniturilor și a stării viitoare a întreprinderii	- calculele volumului critic al vânzărilor;
		- modele de analiză situațională;
		- elaborarea prognozelor; - bilanțul contabil previzional etc.
3. Modele normative	- permit compararea rezultatelor efective cu cele de buget (planificate, prognozate) și luarea deciziilor privind elaborarea normelor și normativelor de consum al resurselor.	- bugete, prognoze, planuri;
		- norme (normative) de consum al resurselor.

Tabelul 3

Etapile analizei diagnostic a activității întreprinderii

Etapa analizei diagnostic	Conținutul
Etapa I – sistematizarea structurală a datelor financiare	- elaborarea rapoartelor financiare; - obținerea informațiilor din acestea și se referă la valoarea activelor pe termen lung și a activelor curente, mărimea datoriilor și a capitalului propriu, a profitului operațional și net, a fluxurilor bănești pozitive și negative, inclusiv pe tipuri de activitate operațională, investițională, financiară etc.
Etapa II – analiza verticală și orizontală a datelor din rapoartele financiare	- în procesul analizei orizontale se compară (în indicatori valorici, absoluți și procentuali) articolele bilanțului contabil, ale raportului privind rezultatele financiare și ale raportului privind fluxul mijloacelor bănești; - în procesul analizei verticale articolele acestor rapoarte se prezintă în pondere procentuală în totalul raportului.
Etapa III – analiza în baza ratelor (Ratio Analysis)	- ordinea de analiză a coeficienților este puțin importantă; - important este să nu „pierdem” vreun indicator și să interpretăm corect valoarea și dinamica acestora; - monitorizarea activității întreprinderii.
Etapa IV - finalizarea diagnosticului financiar	- interpretarea rezultatelor; - concluziile și măsurile de redresare a situației, pentru care a și fost efectuat diagnosticul.

Instrumentarul de diagnostic financiar nu se reduce la calcularea indicatorilor financiari ce apar la etapa finală de diagnostic. Pe toată perioada de activitate a întreprinderii trebuie analizate procesele de business ce țin de activitatea operațională a acesteia, precum și de „funcția financiară”.

Ca metodă de management pentru „însănătoșirea” întreprinderii investigate propunem remodelarea care va asigura diagnosticarea dificultăților la nivel de componente procesuale și structurale cu ajutorul unui instrumentar specific în vederea depistării principalelor puncte forte și slabe și, pe această bază, elaborării recomandărilor de amplificare a potențialului de viabilitate a acesteia.

Din cele expuse *supra* rezultă că:

- remodelarea vizează întreprinderea în ansamblul său ori componentele procesual-structurale ale acesteia;

- diagnosticarea se realizează cu ajutorul unor metode și tehnici specifice, care permit a pătrunde în intimitatea fenomenelor și a proceselor manageriale;
- remodelarea facilitează depistarea cauzală a principalelor puncte forte și slabe specifice domeniului investigat;
- remodelarea permite determinarea potențialului de viabilitate managerială prin luarea în considerare a punctelor forte și slabe;
- esența remodelării o reprezintă introducerea recomandărilor strategice și tactice, orientate spre atenuarea sau eliminarea cauzelor generatoare de puncte slabe;
- remodelarea poate fi utilizată în combinație cu alte metode și tehnici manageriale sau poate fi integrată în sistemul de management.

Considerăm că aspectele la care ne-am referit scot în evidență caracteristicile remodelării ca metodă managerială:

- ✓ dimensiunea post-operativă, exprimată de faptul că remodelarea este asociată cu faza postoperativă a derulării proceselor de management, cu funcția de control și remediere a acestora. În special, se compară rezultatele obținute cu obiectivele previzionate pentru perioada până la remodelare și după remodelare;
- ✓ dimensiunea previzională, care este asigurată de recomandările și schimbările cu care se încheie un proces de remodelare, prin intermediul cărora se preconizează o amplificare a potențialului de viabilitate managerială;
- ✓ multidisciplinaritatea remodelării, dată de faptul că realizarea unui studiu de diagnosticare și remodelare este „produsul” unei echipe multidisciplinare de specialiști (ingineri, economiști, finansiști, marketologi etc.);
- ✓ complexitatea deosebită a remodelării și a studiilor de diagnosticare, argumentată atât de complexitatea domeniului cercetat și restructurat, cât și de aspectele multiple abordate: manageriale, economice, socioumane, tehnice, tehnologice etc.;
- ✓ dimensiunea participativă a remodelării evidențiată de implicarea activă și responsabilă a managerilor și executanților, atât în ceea ce privește furnizarea de date și informații obiective solicitate de studiul de diagnosticare și restructurare, cât și în legătură cu definirea principalelor puncte forte și slabe, a cauzelor generatoare, a recomandărilor de amplificare a potențialului de viabilitate a întreprinderii;
- ✓ abordarea cauzală a punctelor forte și slabe, situație ce permite evidențierea soluțiilor ce iau în considerație asemenea cauze.

Asigurarea potențialului de viabilitate în bază de eficiență trebuie să fie justificată, ca și orice altă acțiune, de raportul cost/beneficiu și evaluată în așa fel, încât să asigure obținerea rezultatelor dorite într-un termen determinat, ceea ce presupune prezența programelor de activități concrete cu priorități de lungă și scurtă durată.

Deci, în final putem spune că analiza diagnostic economico-managerială atinge toate compartimentele întreprinderii, astfel influențându-le, ajută la diminuarea riscului întreprinderii, stimulează atingerea performanțelor și sporirea calității produselor în scopul maximizării profitului.

Respectarea tuturor funcțiilor, utilizarea corectă și la timp a metodelor de analiză diagnostic a activității întreprinderii, precum și inventarierea cunoștințelor care se impun a fi însușite de către managerii întreprinderilor pentru a stăpâni aceste domenii este un mare câștig, așezând în imaginea acestora dimensiunea reală a importanței lor. Prin aceasta, așa cum s-a arătat, se asigură capitalurile necesare, se fundamentează deciziile pentru alocarea lor profitabilă, se proiectează profitul maxim și căile de realizare a lui, se pun în mișcare acțiunile de control, inclusiv financiar, prin care se asigură atingerea obiectivelor strategice și tactice stabilite.

Referințe:

1. Isfănescu A. Robu V. Analiza economico-financiară. - Chișinău: Editura ASEM, 2002, p.28.
2. Ibidem, p.7.
3. Băileșteanu G. Diagnosticul și evaluarea firmei. Ediția a III-a. - Timișoara: Mirton 1997.
4. Isfănescu A. Evaluarea întreprinderii. - București: Editura Universitară, 2005.
5. Ковалев В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Финансы и статистика, 2000.

Prezentat la 11.02.2011