

METODOLOGIA DE ANALIZĂ DIAGNOSTIC A ÎNTRERINDERILOR ÎN DIFICULTATE

TCACI Carolina, dr., conf. univ., USARB

TULPAN Mărioara, drd., UPET

The modern enterprise operates in an economic space that gives it specific tools and possibilities of action, but it is subject to particular constraints. The content and conditions of the economic and managerial problems faced by the enterprise as well as the solutions that can be found are obviously influenced by its own characteristics.

Effective management process must not be based solely on intuition, as a large part of the business leaders do, as demonstrated by our research, but on the in-depth knowledge of the existing situation, on the scientific analysis of vulnerabilities, and business development opportunities in relation to its external environment.

Keywords: diagnostics, diagnostic methods, management subsystems.

În procesul de definire metodologică a analizei diagnostic au fost stabilite obiectivele, obiectele, perioada, sfera de cuprindere, eșantionul diagnosticării, sursele de informare și instrumentele de culegere a datelor, precum și metodologia de investigație a întreprinderilor.

Subiectele analizei diagnostic efectuate de noi:

- evaluarea stării principalilor indicatori economici de activitate a întreprinderilor;
- diagnosticarea subsistemului managerial al întreprinderilor;
- depistarea cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe în activitatea întreprinderilor;
- evidențierea zonelor de activitate cu potențial scăzut, mediu și ridicat;
- conturarea potențialului de viabilitate economică și managerială a întreprinderilor;
- evidențierea căilor și modalităților de asigurare a viabilității economice și manageriale a întreprinderilor.

Sfera de cuprindere a analizei diagnostic sunt întreprinderile ca sistem, precum și componentele economice și manageriale ale acesteia.

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 influențate, evident, și de propriile sale caracteristici.

Un proces de conducere eficientă nu trebuie să se bazeze doar pe intuiție, de altfel, așa procedează o mare parte din conducătorii de întreprinderi, fapt demonstrat de cercetarea efectuată de noi, ci pe cunoașterea în profunzime a situației existente, pe analiza științifică a vulnerabilităților și oportunităților de dezvoltare a întreprinderii în raport cu mediul său extern.

Diagnosticul reprezintă o componentă a științei manageriale, este una din 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 numai atunci când întreprinderea este în degradare, dar și atunci când „întreprinderea are o bună stare de sănătate”, dar se dorește îmbunătățirea performanțelor [2; 3;7].

Gh.Băileșteanu tratează diagnosticul economic în comparație-asemănare cu cel medical, menționând: „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 fie conștient când optează pentru această profesiune.

Dacă în medicină calitatea actului medical în general și al 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 că diagnosticarea 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 nu poate deveni medic tot așa nu orice economist nu poate fi expert evaluator” [2, p.7].

În opinia autorilor, 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, maximizarea 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 se definește 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 ca, de exemplu, 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, aceea de 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: previziune, 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;
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 împrumutat, gestiunea investițiilor reale și financiare, gestiunea fluxurilor de numerar, gestiunea riscului de faliment și evitarea lui, gestiunea structurii și asigurării riscului financiar, gestiunea personalului, managementul în situație de criză.

În cercetarea efectuată, autorul demonstrează că funcția principală a diagnosticului economico-managerial este controlul și evaluarea globală a activității întreprinderii din punct de vedere sistemic pentru depistarea deficiențelor existente și aprecierea nivelului de degradare în scopul introducerii ulterioare a măsurilor, îndreptate spre „sanarea” activității acesteia.

Controlul și evaluarea ca funcții manageriale 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 cu deficiențe, prevenirea repetării fenomenelor negative și pentru simularea extinderii ariei de manifestare a efectelor fenomenelor pozitive existente. De asemenea, prin instrumentarul acestei funcții se realizează evaluarea întreprinderii în ansamblu și pe elemente patrimoniale.

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

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 neapărat este 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 tuturor compartimentelor funcționale ale întreprinderii prin aplicarea instrumentelor și procedeele specifice oferă managerilor, investitorilor și creditorilor un sprijin absolut necesar pentru elaborarea și fundamentarea deciziilor corespunzătoare.

Savantul român Ișfănescu 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, cât și a corelației dintre factorii care acționează;
- 4) Măsurarea influenței diferitelor elemente sau factori, se utilizează analiza cantitativă pentru cuantificarea influențelor, a rezervelor interne, a aprecierii cât mai exacte a rezultatelor;

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 [10].

Deși autorul face referințele sus-menționate vis-à-vis de analiza economico-financiară, noi considerăm că aceste etape pot fi aplicate și la analiza diagnostic a sistemului managerial, dat fiind faptul că acestea au la bază metodologia științifică de abordare a obiectului cercetat. În acest context, noi optăm pentru întregirea acestei metodici prin completarea cu etapa 7;

7) Asigurarea integrității întreprinderii și a 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 și internațională, abordate de diverși autori.

Cercetând subiectul în literatura de specialitate, am efectuat sinteza metodelor și modelelor analizei diagnostic [1; 5; 8; 9; 10].

Analiza diagnostic se efectuează cu ajutorul modelelor, care permit structurarea și identificarea corelațiilor și dependențelor indicatorilor principali. În general, sunt cunoscute trei tipuri de modele: modele descriptive, modele predictive și modele normative.

Accentul în aplicarea modelelor descriptive este pus pe partea pasivelor din bilanț – fie pe termen lung, fie pe termen scurt – și se referă la modalitățile de finanțare, respectiv la:

- decizii de emisiune de acțiuni sau de creștere a datoriilor;
- decizii privind plata dividendelor;
- deciziile de creștere a fondurilor pe termen scurt.

Analiza orizontală și analiza verticală se completează reciproc. Pe baza lor se construiește bilanțul analitic comparativ al întreprinderii. Indicatorii, incluși în acest bilanț, pot fi grupați în:

- indicatori ai structurii bilanțului;
- indicatori ai dinamicii bilanțului;
- indicatori ai structurii dinamicii bilanțului.

În baza bilanțului analitic comparativ se efectuează calcularea indicatorilor analitici, care pot avea următoarele direcții de analiză financiară (figura 1).

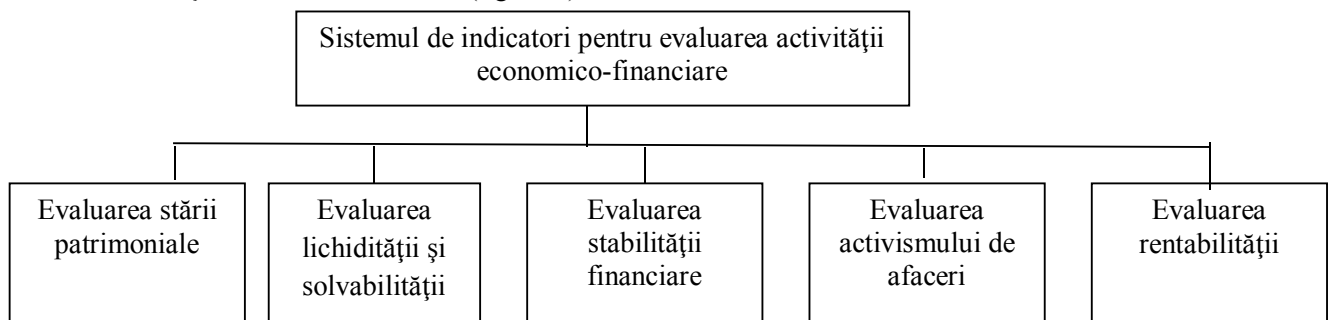


Figura 1. Indicatorii analitici calculați în baza rapoartelor financiare

Sursa: elaborat de autor în baza sintezei surselor bibliografice

O categorie de probleme tratate cu utilizarea modelelor predictive vizează prognoza activului bilanțier și se referă la deciziile privind utilizarea fondurilor pentru achiziții sau investiții. Deciziile de finanțare și repartizare sunt foarte importante în elaborarea bugetului de capital. Teoria financiară accentuează distribuția dintre cele două probleme, decizia de investiții fiind considerată deseori mai importantă decât cea de finanțare.

Dacă ne referim la o întreprindere din domeniul productiv, structura activelor este legată de procesul de producție. În urma activității de producție, întreprinderea transformă intrările de resurse în produse finite, fiind necesar ca managementul să decidă ce se va produce, cum să se producă și în ce cantitate. Deși nu este implicată în luarea acestor decizii, funcțiunea financiară a întreprinderii va evalua consecințele acestor decizii din punct de vedere al fluxurilor financiare și al necesităților de numerar, iar politica privind încasarea datoriilor și plata creditorilor va sta la baza bugetului întreprinderii. Procesul de elaborare a bugetului nu este static, deoarece bugetul se ajustează continuu, pe măsură ce vânzările urmează alt model, iar prețurile de achiziții se modifică.

Astfel, analiza diagnostic poate fi efectuată în baza indicatorilor valorici și absoluți. Analiza indicatorilor, a fenomenelor economice, a proceselor operaționale începe cu evaluarea mărimilor absolute în exprimare naturală sau valorică. Acești indicatori sunt considerați de bază în evidența financiară. În analiză ei sunt utilizați pentru calcularea valorilor medii sau ponderate.

ȘTIINȚIFICĂ INTERNAȚIONALĂ
ASPECTE ALE DEZVOLTĂRII POTENȚIALULUI ECONOMIC-MANAGERIAL ÎN CONTEXTUL ASIGURĂRII SECURITĂȚII NAȚIONALE

La baza indicatorilor absoluți stau datele factologice. În scopuri de planificare, evidență și analiză în întreprindere se calculează indicatori absoluți analogici, care pot fi normativi, de plan, de evidență, analitici.

Utilizarea indicatorilor relativi permite nivelarea influenței proceselor inflaționiste. Dinamica structurii mijloacelor gospodărești și a surselor de acoperire a lor dă posibilitate să se determine tendințele generale de modificare a stării financiare a întreprinderii.

În baza indicatorilor absoluți se formează indicatorii relativi sau, așa-numitele rate, care reflectă diverse laturi ale activității întreprinderii:

- solvabilitatea – în baza ratelor de lichiditate și solvabilitate;
- dependența sau autonomia financiară – în baza coeficienului ponderii capitalului propriu în valuta bilanțului;
- eficiența activității – prin intermediul indicatorilor rentabilității;
- caracteristicile activității de piață – prin norma de dividend etc.

În condițiile actuale, în procesul de elaborare a politicii financiare întreprinderea pune în fața sa următoarele sarcini:

- maximizarea profitului;
- optimizarea structurii capitalului și asigurarea stabilității financiare;
- obținerea transparenței stării economico-financiare a întreprinderii pentru investitori, proprietari, creditori;
- asigurarea atractivității investiționale;
- crearea unui mecanism financiar eficient;
- utilizarea mecanismelor de atragere a mijloacelor financiare.

Însă nu toate caracteristicile activității întreprinderii se estimează în indicatori valorici. Aceasta se referă la sortimentul producției fabricate sau comercializate, eficiența utilizării mijloacelor fixe, utilizarea potențialului de personal, eficiența activităților de marketing etc. Incomparabilitatea indicatorilor în acest caz este nivelată prin capacitatea evidenței de gestiune de a oglindi nu numai indicatori valorici, dar și naturali. Instrumentarul de diagnostic financiar nu se reduce numai 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 „sanarea” întreprinderilor investigate recomandăm remodelarea care va asigura diagnosticarea dificultăților la nivel de componente procesuale și structurale cu ajutorul unui instrumentar specific în vederea depistării cauzale a principalelor puncte forte și slabe și, pe această bază, elaborarea recomandărilor de amplificare a potențialului de viabilitate al acesteia.

Asigurarea potențialului de viabilitate în bază de eficiență, ca și orice altă acțiune, trebuie să fie justificată de raportul cost/beneficiu și evaluată în așa fel, ca 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, excluderea acesteia din categoria întreprinderi în dificultate, creează premise pentru dezvoltarea capitalului uman, stimulează atingerea performanțelor și mărirea calității conducerii în scopul asigurării potențialului de viabilitate economică și managerială.

I. Analiza potențialului intern am efectuat-o în trei domenii ale întreprinderii:

1. Analiza potențialului uman are drept scop investigarea asigurării cantitative și calitative a întreprinderii cu personal, a dinamicii fondului de remunerare a muncii, evaluarea eficienței utilizării resurselor umane pentru determinarea rezervelor de mărire a acesteia. În baza datelor din rapoartele statistice în domeniul pieței forței de muncă au fost alcătuite tabele de generalizare a datelor (analiza cantitativă) și calculați următorii indicatori ce caracterizează calitativ domeniul dat (tabelul 1).

2. Analiza potențialului material se bazează pe abordarea celor două categorii de active, de lungă durată și curente, prin prisma volumului, structurii, dinamicii și eficienței utilizării lor pentru evaluarea ulterioară a rezervelor de amplificare a viabilității economice a întreprinderilor.

Tabelul 1. Indicatorii calitativi ai comportamentului potențialului uman

Nr.	Indicatorul	Simbol	Formula de calcul
1.	Mișcarea totală de personal	Pmt	Intrări salariați + Ieșiri salariați
2.	Coeficientul intensității intrărilor	Cintr.	Total intrări salariați / Total salariați
3.	Coeficientul intensității ieșirilor	Cii	Total ieșiri salariați / Total salariați
4.	Coeficientul circulației totale	Cct	(Total intrări salariați + Total ieșiri salariați) / Total salariați
5.	Coeficientul fluctuației forței de muncă	Cfl	Total ieșiri salariați (inițiativă proprie și desfacerea contractului de muncă) / Total salariați
6.	Productivitatea muncii, mii lei/sal	W	Venit din vânzări / Total salariați
7.	Salariul mediu al unui salariat, mii lei/an	\bar{S}	Fondul de retribuire a muncii / Total salariați

În procesul analizei potențialului material s-au calculat ratele de rotație a activelor și indicatorii particulari ai rotației activelor pe elemente de active (tabelul 2).

Tabelul 2. Ratele de rotație a activelor

Nr.	Indicatorul	Simbol	Formula de calcul
1.	Numărul de rotații ale activelor	Nra	Venituri din vânzări / Valoarea medie a activelor
2.	Numărul de rotații ale mijloacelor fixe (randamentul mijloacelor fixe)	Nrmf	Venituri din vânzări / Valoarea medie a mijloacelor fixe
3.	Numărul de rotații ale activelor curente	Nrac	Venituri din vânzări / Valoarea medie a activelor curente
4.	Rata înzestrării veniturilor din vânzări cu active	Ria	Valoarea medie a activelor / Venituri din vânzări
5.	Rata înzestrării veniturilor din vânzări cu mijloace fixe	Rîmf	Valoarea medie a mijloacelor fixe / Venituri din vânzări
6.	Rata înzestrării veniturilor din vânzări cu active curente	Rîac	Valoarea medie a activelor curente / Venituri din vânzări
7.	Durata (viteza) de rotație a activelor	Dra	360 / Numărul de rotații a activelor
8.	Durata (viteza) de rotație a mijloacelor fixe	Drmf	360 / Numărul de rotații a mijloacelor fixe
9.	Durata (viteza) de rotație a activelor curente	Drac	360 / Numărul de rotații a activelor curente
10.	Durata (viteza) de rotație a stocurilor de mărfuri și materiale	Drsmm	(360 x Valoarea medie a stocurilor de mărfuri și materiale) / Costul vânzărilor
11.	Durata recuperării creanțelor	Drc	(360 x Creanțe) / Venituri din vânzări

Sursa: elaborat de autor în baza sintezei surselor bibliografice

3. Analiza financiară, efectuată în procesul de cercetare, s-a bazat pe analiza dinamicii rezultatelor financiare (în baza datelor din raportul privind rezultatele financiare), calcularea ratelor de lichiditate (curentă, intermediară, absolută), a fondului de rulment, suficienței și necesității acestuia, a trezoreriei nete, precum și a indicatorilor stabilității (echilibrului) financiare a întreprinderilor.

Tabelul 3. Ratele de eficiență a cheltuielilor

Nr crt.	Indicatorul	Simbol	Formula de calcul
1.	Rata medie a cheltuielilor (generale), %	Rchg	Cheltuieli generale / Venit din vânzări x 100%
2.	Rata cheltuielilor materiale, %	Rchm	Cheltuieli materiale / Venit din vânzări x 100%
3.	Rata cheltuielilor cu personalul, %	Rchp	Cheltuieli cu personalul / Venit din vânzări x 100%
4.	Rata cheltuielilor cu dobânzile, %	Rchd	Cheltuieli cu dobânzile / Venit din vânzări x 100%

Sursa: elaborat de autor în baza sintezei surselor bibliografice

II. Analiza nivelului cheltuielilor, efectuată pentru aprecierea situației economice a întreprinderilor, s-a bazat pe analiza lor structurală pe tipuri de activități (costul vânzărilor, cheltuieli comerciale, cheltuieli generale și administrative, alte cheltuieli operaționale, cheltuieli ale activităților investițională, financiară și excepțională) precum și pe articole de cheltuieli (în baza datelor raportului statistic 5-c Consumurile și cheltuielile întreprinderii). Pentru analiza cheltuielilor prezintă interes și ratele de eficiență a cheltuielilor (tabelul 3).

III. Analiza ratelor de rentabilitate caracterizează gradul în care capitalul sau resursele utilizate aduc profit. În cadrul metodologiei de cercetare am inclus calcularea principalelor rate de rentabilitate a investițiilor (capitalului), a vânzărilor (veniturilor din vânzări) și generale (tabelul 4).

Tabelul 4. Ratele de rentabilitate

Nr crt.	Indicatorul	Simbol	Formula de calcul
1.	Rata rentabilității capitalului propriu (financiar), %	Rcpr	Profit net / Valoarea medie a capitalului propriu x 100%
2.	Rata rentabilității capitalului permanent, %	Rcperm	Profit net / Valoarea medie a capitalului permanent x 100%
3.	Rata rentabilității activelor (economică), %	Ra	Profit până la impozitare / Valoarea medie a activelor x 100%
4.	Rata rentabilității veniturilor din vânzări, %	Rvv	Profit brut / Venituri din vânzări x 100%
5.	Profit operațional ponderat, %	Pop	Profit din activitatea operațională / Venituri din vânzări x 100%
6.	Profit net ponderat, %	Pnp	Profit net / Venituri din vânzări x 100%

ȘTIINȚIFICĂ INTERNAȚIONALĂ
ASPECTE ALE DEZVOLTĂRII POTENȚIALULUI ECONOMIC-MANAGERIAL ÎN CONTEXTUL ASIGURĂRII SECURITĂȚII NAȚIONALE

7.	Marja de contribuție	MC	Venituri din vânzări – Cheltuieli (și consumuri) variabile
8.	Rata marjei de contribuție, %	Rmc	Marja de contribuție / Venituri din vânzări x 100%
9.	Pragul rentabilității (în unități valorice)	PR	Cheltuieli (și consumuri) constante / Rata marjei de contribuție
10.	Indicatorul siguranței	Isig	Volumul efectiv al vânzărilor – Volumul vânzărilor în punctul critic

Sursa: elaborat de autor în baza sintezei surselor bibliografice

IV. Analiza situației patrimoniale reflectă în mod direct valoarea economică a întreprinderilor (tabelul 5).

Tabelul 5. Indicatorii de analiză a situației patrimoniale

Nr crt.	Indicatorul	Simbol	Formula de calcul
1.	Rata imobilizărilor	Ri	Active pe termen lung / Total active bilanț
2.	Rata activelor curente	Rac	Active curente / Total active bilanț
3.	Rata corelației între activele curente și imobilizări	Rac/i	Active curente / Active pe termen lung
4.	Rata compoziției tehnice a activelor (capitalului)	Rct	Valoarea de bilanț a mijloacelor fixe / Active curente
5.	Coeficientul de reinnoire a mijloacelor fixe	Cîn	Valoarea mijloacelor fixe intrate pe an / Valoarea (de inventar) a mijloacelor fixe la sfârșitul anului
6.	Coeficientul de ieșire a mijloacelor fixe	Cimf	Valoarea mijloacelor fixe ieșite pe an / Valoarea (de inventar) a mijloacelor fixe la începutul anului
7.	Coeficientul uzurii mijloacelor fixe	Cu	Uzura la sfârșitul anului / Valoarea (de inventar) a mijloacelor fixe la sfârșitul anului
8.	Rata activelor perfect lichide	Ral	Mijloace bănești / Total active de bilanț
9.	Rata de finanțare a capitalului circulant	Rfc	Fond de rulment / Active curente
10.	Rata de acoperire a stocurilor	Ras	Fond de rulment / Stocuri de mărfuri și materiale

Sursa: elaborat de autor în baza sintezei surselor bibliografice

V. Analiza efectului de levier permite scoaterea în evidență a legăturilor existente între profitul până la impozitare și plata dobânzilor, profitul net și coraportul între capitalul propriu și cel împrumutat. Pentru evaluarea efectului de levier vom utiliza formula:

$$ELF = (1 - Civ) \times (Crga - D) \times \frac{C\hat{I}}{CP}, \quad (1)$$

unde, Civ – cota impozitului pe venit, puncte procentuale; Crga – coeficientul rentabilității globale a activelor, %; D – dobânda medie pe capitalul împrumutat, %; CÎ – capital împrumutat, lei; CP – capital propriu, lei.

VI. Analiza poziției concurențiale se poate efectua în baza unui șir de modele printre care modelul BCG (Boston Consulting Group), modelul Porter, matricea Arthur D.Little (așa-numita matrice ADL). Matricea ADL utilizată de noi este bazată pe două variabile:

1. Gradul de maturitate al activității ce are în vedere cele patru faze ale ciclului de viață a activității: demararea afacerii, creșterea afacerii, maturitatea afacerii și declinul afacerii. Acest model permite estimarea nevoilor financiare a întreprinderii în dependență de faza ciclului de viață a afacerii, dar și evaluarea riscului sectorial, exprimat prin probabilitatea variațiilor importante ale activității în care se înscrie, pe lângă reglementările noi în sector, exploziile pieței, crizele economice, și starea de dificultate a acesteia;

2. Poziția concurențială este forța relativă a întreprinderii în corelație cu concurenții săi și se estimează prin puterea factorilor-cheie de succes, inclusiv, considerăm noi, potențialul de viabilitate a activității. Cu cât rentabilitatea întreprinderii este mai mare și poziția concurențială mai puternică, cu atât este mai mic riscul afacerii și viceversa (figura 1).

Diagnosticul sistemului managerial al întreprinderilor în dificultate se bazează pe o metodologie specifică, în care sunt implicate elementele, criteriile și principiile de constituire a subsistemelor acestuia, ce-și pun amprenta pe funcționarea lui:

1. Diagnosticarea subsistemului metodologic are drept scop evidențierea metodelor și tehnicilor de management utilizate în întreprinderile investigate în scopul elaborării ulterioare a recomandărilor privind amplificarea viabilității manageriale. Este binecunoscut faptul că subsistemul metodologic este alcătuit din instrumentarul managerial și elementele metodologice pe care se bazează celelalte subsisteme manageriale – organizatoric, informațional și decizional. De aceea, în procesul de conturare a metodologiei conducerii, ne vom baza pe cercetarea „stării de sănătate”, a conceperii și funcționării subsistemelor organizatoric, informațional și decizional.

Maturitatea activității		Maturitatea activității					
		Demarare	Creștere	Maturitate	Declin		
Poziția concurențială	dominantă	Rentabilitate bună FFN = 0		Rentabilitate bună FFN + +		- Nevoi financiare + + Risc sectorial -	
	puternică	Risc mediu Nevoi mari în cash-flow		Risc slab Nevoi reduse în cash-flow			
	favorabilă	Nevoi mari în cash-flow		Nevoi reduse în cash-flow			
	slabă	Risc mare FFN - -		Risc mediu FFN = 0			
	marginală	Rentabilitate redusă		Rentabilitate redusă			
		+ Nevoi financiare - + Risc sectorial -					

FFN – flux de fonduri net

Figura 1. Matricea strategică ADL de evaluare a poziției concurențiale

2. Diagnosticarea subsistemului decizional are menirea să determine locul și aportul fiecărei verigi organizaționale și a fiecărui manager și salariat la realizarea scopurilor întreprinderii. La fel, prin subsistemul decizional se coordonează în timp și spațiu resursele și se asigură ritmicitatea soluționării sarcinilor preconizate.

3. Diagnosticarea subsistemului informațional urmărește evaluarea informațiilor, fluxurilor informaționale, procedurilor informaționale, mijloacelor de tratare a informațiilor și depistarea deficiențelor în circuitele informaționale necesare unei activități „sănătoase” a întreprinderii.

4. Diagnosticarea subsistemului organizatoric a fost anticipată de procesul de analiză a Regulamentului intern (așa-numitul Regulament privind ordinea interioară) a întreprinderilor. E de menționat faptul că în cadrul întreprinderilor investigate lipseau organigramele. Deci, în procesul cercetării efectuate, am construit schematic organigramele structurii existente în întreprinderi până la investigare.

Diagnosticul subsistemului organizatoric, efectuat de noi, se axează pe următoarele domenii:

- diagnosticul componentelor procesuale și contribuția lor la realizarea obiectivelor întreprinderilor;
- diagnosticarea prin prisma principiilor de creare și funcționare a subsistemului organizatoric;
- diagnosticul încadrării cu personal (după număr, profesii și studii) a structurii organizatorice (de altfel, acest domeniu este o parte componentă și a analizei economice);
- diagnosticul documentelor de formalizare a structurii organizatorice (Regulamentului intern sau Regulamentului privind ordinea interioară (ROI), organigramei, fișelor de post);
- diagnosticul creării și funcționării componentelor primare ale structurii organizatorice (posturi, funcții, nivelurile ierarhice, ponderile ierarhice (ariile de control), compartimentele și relațiile organizatorice).

În rezultatul analizei diagnostic efectuate pentru aprecierea potențialului de viabilitate economică și managerială a întreprinderilor investigate pot fi aplicate modelul E.Altman, modelul matricelor de evaluare a factorilor interni și externi și modelul criteriilor de evaluare a performanțelor economice manageriale (figura 2).

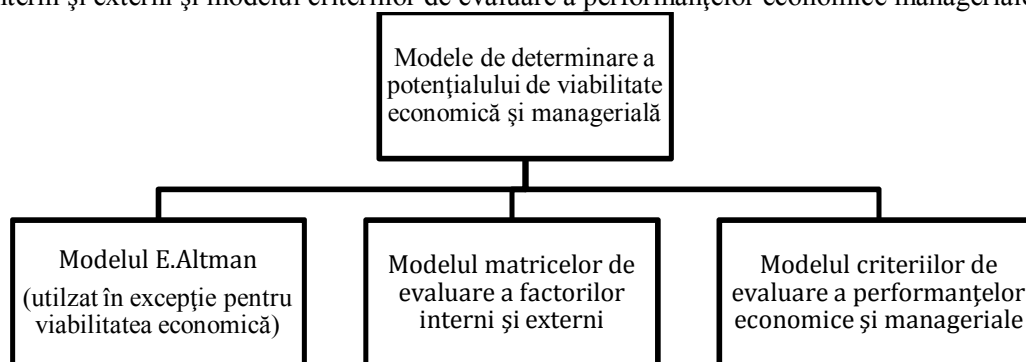


Figura 2. Modele de determinare a potențialului de viabilitate

Sursa: [3; 4; 7].

În concluzie, menționăm că în literatura de specialitate există multiple studii privind metodele de diagnostic a situației economice, mult mai reduse fiind cele de diagnostic a situației manageriale. În știința și practica autohtonă, problemele diagnosticării economico-manageriale integrate sistemic sunt elucidate insuficient. Având la bază aceste argumente, în procesul elaborării tezei am insistat asupra elaborării metodologiei de cercetare sistemică economico-managerială a întreprinderilor în dificultate drept bază pentru elaborarea deciziilor și implementarea măsurilor pentru sanarea acestora și asigurarea viabilității.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Balu M. Analiza economico-financiară: teorie și aplicații practice. Ed. a 2-a. București: Ed. Fundației „Andrei Șaguna”, 2006. 258 p. – ISBN 973-732-050-6

2. Băileșteanu Gh. Diagnosticul și evaluarea firmei. Ed. a 2-a. Timișoara: Mirton, 1997. 215 p.
3. Băileșteanu Gh., Fîru L. Diagnosticul întreprinderii. Timișoara: Mirton, 2006. 202 p. – ISBN 973-661-945-1
4. Băileșteanu Gh. Întreprinderea viitorului: întreprinderea bazată pe cunoștințe. Timișoara: Mirton, 2008. 487 p.
5. Bălănuță V. Diagnosticul și estimarea gradului de credibilitate al întreprinderii (firmei) în contextul elaborării planului de afaceri. În: Contabilitate și audit = Бухгалтерский учет и аудит: acte normative, comentarii, răspunsuri la întrebări, nr. 2/3, 1998, p. 85-92.
6. Bălănuță V. Poziționarea diagnosticului economico-financiar în sistemul de dirijare a procesului de producție și comercializare. În: Politici economice de integrare europeană: Conferința Științifică Internațională, octombrie 2005. Chișinău, 2005, p. 474-478.
7. Bărbulescu C. Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare a activității. București: Ed. Economică, 2002. 320 p. – ISBN 973-590-731-3
8. Dalotă M. Analiza economico-financiară. Ed. a 3-a. București: ProUniversitaria, 2007. 485 p. – ISBN 978-973-129-098-0
9. Gheorghe C. Analiza economico-financiară a întreprinderii. Brașov: Ed. Univ. „Transilvania”, 2008. 232 p. – ISBN 978-873-598-312-3
10. Ișfănescu A., Robu V. ș.a. Analiza economico-financiară. <http://www.ase.ro/biblioteca1.asp?id=2089>