

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОДХОДА К ДИАГНОСТИКЕ БАНКРОТСТВА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

The article deals with application of management analysis under an enterprise's bankruptcy evaluation; types of crises leading to bankruptcy; problems solved during bankruptcy evaluation when major goals and objectives of crisis management are set.

Успешный анализ риска банкротства предприятия возможен лишь на основе следующих основных предпосылок:

1. В основу анализа ложатся результаты наблюдения предприятия за возможно более долгий период времени.
2. Учетные формы, используемые при анализе, должны достоверно отображать подлинное финансовое состояние предприятия.

3. Для анализа используются лишь те показатели, которые в наибольшей степени критичны с точки зрения их относимости к банкротству данного предприятия.
4. Лицо, производящее анализ, должно располагать представительной статистикой банкротств, которая также должна быть верифицирована на относимость к банкротству данного предприятия – с точки зрения отрасли, страны и периода времени, за который проводится анализ.

В основе деятельности любого предприятия лежит использование материальных, финансовых, человеческих ресурсов. Четвертым фактором любого процесса производства является специфический фактор – предпринимательские способности высшего менеджмента. Этот четвертый фактор является ключевым в организации любого процесса. Именно поэтому мы считаем, что в основе любого процесса банкротства лежат, прежде всего, ошибки высшего менеджмента. Эти ошибки приводят к неэффективному использованию материальных и человеческих ресурсов, следствием чего является финансовый кризис, выражающийся сначала в неплатежеспособности, затем – несостоятельности. Юридически оформленная констатация факта несостоятельности предприятия и является банкротством.

В основе банкротства предприятия всегда лежат три кризиса – кризис управления, экономический кризис и финансовый кризис. Внешним проявлением совокупного действия этих трех кризисов на предприятие является сначала неплатежеспособность его, то есть неспособность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства, а затем и несостоятельность, то есть когда сумма текущих обязательств предприятия превышает стоимость его имущества. Принятое Хозяйственным судом решение о признании предприятия несостоятельным превращает его в банкрота. Ни одна из существующих на сегодняшний день методик анализа не исходит из того, что банкротство является высшим проявлением трех кризисов предприятия.

Поэтому с точки зрения практического применения они неприменимы. Можно предложить следующую методику диагностирования состояния предприятия – должника, принципиальная схема которого представлена на рисунке 1.

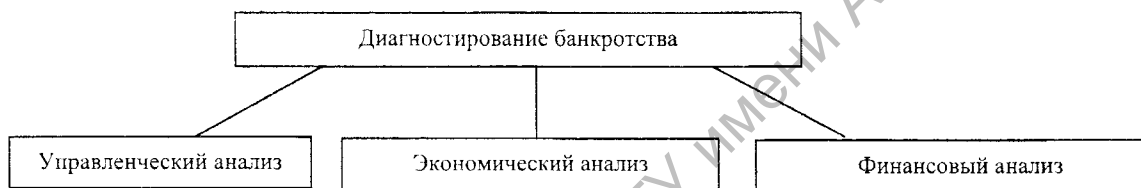


Рис. 1. Схема методики диагностирования состояния предприятия-должника

Главной целью данного анализа является выявление целей и задач, которые поставили бывшие собственники перед руководством предприятия, составление существующей схемы управления предприятием. Исходя из поставленной цели, управленческий анализ должен дать ответы на следующие вопросы:

- Каковы взаимоотношения предприятия с контролирующими органами и местной властью;
- Какие цели стояли перед предприятием;
- Какова существующая схема управления;
- Каковы технологические особенности процесса основной деятельности;
- Какова технологическая схема оказания услуг;
- Имеется ли нормативная база на предприятии;
- Имеются ли положения о структурных подразделениях и должностные инструкции работников;
- Оценить наличие трудовых ресурсов на предприятии;
- Выявить соответствие существующей системы управления поставленным целям и технологии;
- Выявить соответствие имеющихся трудовых ресурсов предъявляемым к ним требованиям.

Формулируя данные задачи управленческого анализа, будем исходить из того, что система управления должна, с одной стороны, соответствовать поставленным перед организацией целям, с другой же – основываться на технологическом процессе производства.

Управление предприятием должно основываться на его технологическом процессе. В последнее время стало очень распространенным мнением, что управление предопределяется формой собственности или даже организационно-правовой формой предприятия. Однако организационно-правовая форма организаций выражает отношения собственности и касается не процесса управления организацией, а только распределения прибыли между собственниками. Она воздействует на процесс управления только в той степени, что именно собственники подбирают и назначают управляющего организациями и ставят перед ним стратегические цели. Именно в функции управляющего входит разработка системы и сам процесс осуществления управления организацией.

Если же процесс управления не определяется организационно-правовой формой предприятия, то возникает резонный вопрос – что же предопределяет его? Здесь необходимо отметить, что процесс управления на любом предприятии прежде всего предопределяется технологией основной деятельности, отраслевой принадлежностью предприятия. Например, большинство банков России является акционерными обществами открытого типа, РАО «Газпром» – также акционерное общество открытого типа. Они одинаковы только в одном – их акционеры получают прибыль на свои в виде дивидендов. Но это отношения собственности. Процесс же управления в банке абсолютно не схож с процессом управления на газодобывающем предприятии или трубопроводе. Требования к структуре управления, к профессиональному составу трудовых коллективов, организации трудовых процессов, стимулирования труда у этих предприятий одинаковой организационно-правовой формы, абсолютно различны и предопределяются технологией производства.

Таким образом, управленческий анализ должен выявить соответствие имеющейся системы управления на предприятии поставленным целям и существующему технологическому процессу.