

## **О разработке диагностической программы кризис-состояния производственного предприятия**

*А.К. Болдак, канд. эконом. наук, антикризисный управляющий  
e-mail: [A-Bold@yandex.ru](mailto:A-Bold@yandex.ru)*

Ведущее место в современной экономике Беларуси занимает промышленность. Ключевым условием ее развития является, прежде всего, решение таких экономических проблем как низкая платежеспособность и убыточность.

Вместе с тем, значительное число предприятий в Республике Беларусь становится сначала убыточными, а затем неплатежеспособными и банкротами. Так, в январе-августе 2014 г. число убыточных предприятий составило 1.399 организаций (17,3% всех организаций). По сравнению с аналогичным периодом прошлого года их количество выросло более чем в полтора раза, а суммы чистого убытка - почти в два раза: с Br5 трлн. до Br9 трлн. К тому же низкий уровень рентабельности (до 5%) зафиксирован у 3.031 предприятия.

Таким образом, почти 55% предприятий, в январе-августе 2014 г. были убыточными или относились к числу низкоэффективных.

Специалисты Министерства экономики Республики Беларусь в обзоре, посвященном социально-экономическому развитию страны в первом полугодии 2014 г., пришли к выводу, что ухудшение финансового положения предприятий обусловлено недостаточным спросом на их продукцию, неплатежами потребителей и, как следствие, нехваткой денежных поступлений для финансирования текущей деятельности

К тому же, для многих предприятий сохраняется высокая угроза банкротства.

Для решения проблем банкротства промышленных предприятий в течение последних лет предлагались различные антикризисные меры, как со стороны государства, регионов, так и промышленных объединений. При этом реализация таких мер зачастую не приводила к существенным улучшениям на промышленных предприятиях. Традиционные методы и инструменты управления не дают необходимый эффект в кризисной ситуации. Одной из основных причин такой ситуации является недостаточный учет факторов кризиса в деятельности промышленных предприятия.

Сообразно с вышеизложенным предлагается разработать диагностическую программу, который позволит определить состояние объекта, предмета, явления или процесса посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявить наиболее узкие места деятельности предприятия, его болевые точки и попытаться блокировать их, немедленно приступая к решительным действиям.

Диагностическая программа позволяет подхватить критическую ситуацию в жизненном цикле организации. На стадии роста развития результаты диагностики позволяют выявить организационные патологии и провести

корректировку. При этом антикризисное управление должно обеспечивать диагностику факторов на каждой из стадий жизненного цикла. На стадиях зарождения и становления на первый план диагностики выступают внешние проблемы, а на стадиях роста и зрелости внутренние проблемы.

Антикризисное управление может базироваться и на превентивной модели управления, отличающейся использованием инструментария, позволяющего прогнозировать, упреждать, возникновение определенных ситуаций. Поэтому данная программа должна основываться на выявлении и изучении факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия.

Предварительно предложим для включения в диагностическую программу следующие факторы: объем сырьевого потенциала, уровень технологического опыта, готовность к инновациям, рациональная ценовая политика, изношенность фондов и их обновление, низкая рентабельность, убыточность, слабая система маркетинга и т.д.

В процессе анализа можно будет установить, какие угрозы для предприятия практически не поддаются нейтрализации силами отдельных предприятий, а какие можно будет погасить или предотвратить.

Подчеркнем, что перечень предложенных факторов является не исчерпывающим и нуждается в дополнении. Так, кризисообразующие факторы, выступающие следствием недостатков в управленческой и организационной работе, проявляются в демотивации труда, бюрократизации, низкой управленческой дисциплине и низком уровне ответственности за результаты своих функций. При этом следствием наступления банкротства предприятий является возникновение угроз имущественным интересам собственников и проявление негативных социальных последствий. В связи с этим возникает необходимость использования в диагностической программе таких факторов, которые будут способствовать предотвращению банкротства предприятия, удерживанию его в режиме выживания и с минимальными потерями выводу из кризиса.

Полагаем, что разработка и внедрение диагностической программы кризис - состояния производственного предприятия может стать перспективным направлением белорусско – литовского сотрудничества, способного принести социально – экономический эффект обеим сторонам.