

ЧАСТЬ III

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ГЛАВА 7. СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

7.1. Понятие, проблематика и особенности антикризисного управления

Вне зависимости от того, как построена и функционирует национальная система антикризисного регулирования, какие подходы и механизмы финансового оздоровления организаций предусмотрены и используются государством, управление конкретными субъектами хозяйствования осуществляют конкретные люди: имеющиеся или вновь назначенные управленцы, менеджеры.

Использование возможностей экономического оздоровления кризисной организации зависит от многих внешних и внутренних, объективных и субъективных факторов: отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, уровня специализации, количества и квалификации работников, опыта и способностей руководителя и его команды, особенностей складывающейся в организации ситуации и ряда других.

Антикризисное управление в широком смысле можно определить как комплекс решений и действий по предотвращению и преодолению кризисов в деятельности организации, направленных на обеспечение ее выживания и развития в долгосрочном периоде. С такой позиции, исходя из закономерностей развития социально-экономических систем (глава 1), в качестве антикризисного может рассматриваться любое эффективное управление, т.е. оптимальные планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникации и принятие решений во всех сферах деятельности.

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них, и неуправляемые, направленность и характер которых невозможно изменить по каким-то причинам. Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении между собой и в состоянии динамических изменений, что отражает в том числе и степень совершенства системы управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к хаосу и кризисам. Однако излишняя зарегулированность, бюрократизм, попытка жесткой регламентации абсолютно всех процессов также может привести к возникновению кризисных ситуаций. Часто такая ситуация возникает из-за авторитарности руководителя.

Таким образом, не все процессы могут быть и являются управляемыми, а управляемые процессы не могут быть полностью управляемыми. К кризису

может приводить «не видение» тех процессов, которыми можно и нужно управлять, и которые в этом случае превращаются в стихийные. В то же время кризис может возникнуть и тогда, когда существует стремление управлять неуправляемыми процессами, что приводит к неэффективной растрате ресурсов. Исходя из этого, антикризисное развитие организации рассматривается как управляемый процесс предотвращения или преодоления кризисов, отвечающий целям ее собственников и менеджмента и соответствующий объективным тенденциям развития.

Как мы уже рассматривали ранее, опасность кризиса в организации существует всегда, даже тогда, когда его явных признаков не наблюдается. Это связано с цикличностью развития социально-экономических систем, изменениями внешней среды и внутренней структуры организации, деятельностью людей. Поэтому управление любой социально-экономической системой всегда является антикризисным, а его *проблематика* включает в себя:

- ◆ предвидение опасности и анализ симптомов кризиса;
- ◆ принятие мер по смягчению протекания и снижению отрицательных последствий кризиса;
- ◆ использование кризиса для перехода на новый уровень развития.

Особую группу проблем представляет разрешение конфликтов в коллективе и антикризисное управление персоналом. Человеческий фактор играет ключевую роль в функционировании и развитии организации. Возможность антикризисного управления определяется деятельностью людей, их пониманием ситуации и способностями управлять ее изменениями. Человек может искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт, приспосабливаться к возникающим ситуациям. Знание закономерностей развития социально-экономических систем позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним и определять способы их преодоления.

Предмет антикризисного управления – решение существующих и предполагаемых проблем, вызывающих наступление кризиса в развитии организации.

Сущность антикризисного управления может быть выражена следующими положениями:

- ◆ кризисы можно предвидеть и вызывать;
- ◆ наступление кризисов в определенной мере можно ускорять или отодвигать;
- ◆ к кризисам можно и нужно готовиться;
- ◆ кризисными процессами можно в некоторой степени управлять;
- ◆ управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- ◆ протекание кризисов можно смягчать;
- ◆ антикризисное управление способно ускорять процесс выхода из кризиса и минимизировать его последствия.

Поскольку кризисы различны, то и управление ими может быть различным. В связи с этим система антикризисного управления должна обладать такими

особенностями:

- ◆ гибкость и адаптивность, которые чаще присущи матричным и сетевым структурам;
- ◆ склонность к неформальному управлению, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- ◆ диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых приемов эффективного управления в сложных ситуациях;
- ◆ усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и наиболее эффективно использовать потенциал организации на кризисных стадиях;
- ◆ снижение степени централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы, повышения гибкости и адаптивности на стадиях послекризисного развития.

Антикризисное управление имеет особенности и в области *процессов и технологий*:

- ◆ мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;
- ◆ осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- ◆ особая чувствительность к фактору времени, осуществлению своевременных действий в соответствии с изменением ситуации;
- ◆ повышенное внимание к предварительным оценкам эффективности управленческих решений и выбору альтернатив.

Механизм антикризисного управления должен обладать следующими характеристиками:

- ◆ мотивировать на принятие антикризисных мер, экономию ресурсов, глубокий анализ ситуации, профессионализм;
- ◆ установка на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность;
- ◆ инициативность в решении проблем и поиске наилучших вариантов развития;
- ◆ приемлемость используемых подходов для всех групп заинтересованных в деятельности предприятия лиц, поиск и поддержка инноваций.

Все это в совокупности находит отражение в *стиле антикризисного управления*, который должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, демократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, ответственностью.

Широкое определение антикризисного управления не дает возможности сконцентрироваться на особенностях, отличающих его от обычного эффективного управления, поэтому мы будем чаще использовать понятие **антикризисного управления** в узком смысле как комплекса решений и действий по выводу организации из уже наступившего кризиса для обеспечения выживания в краткосрочном периоде и сохранения базы для развития в будущем.

7.2. Технология антикризисного управления

Любое *управление* представляет собой процесс, то есть серию непрерывных взаимосвязанных действий, включающих в себя выбор целей, определение способов их достижения, сроков, исполнителей и ресурсов (планирование), создание необходимых для этого структур (организацию), побуждение людей работать во имя достижения целей (мотивацию), оценку фактического достижения целей и осуществление корректировок (контроль), обмен информацией и смыслом (коммуникацию), выбор одной из альтернатив (принятие решений).

Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени и ресурсов, максимальной эффективности. Технология управления обеспечивает выбор и реализацию определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление характеризуется технологическими схемами, которые учитывают его специфику: дефицит времени, снижение управляемости, наличие конфликта интересов, высокую степень неопределенности и риска, сложное переплетение различных проблем, давление внешней среды, снижение конкурентоспособности. Общая технологическая схема антикризисного управления представлена на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Общая технологическая схема антикризисного управления

1 этап. Определение цели разработки антикризисной программы осуществляется собственниками и/или высшими менеджерами организации. Наиболее общими целями могут быть предотвращение, смягчение протекания, преодоление или использование кризиса для выхода на новый уровень развития.

2 этап. Создание антикризисной рабочей группы, которая может состоять как из сотрудников организации, так и сторонних специалистов, владеющих знаниями теории антикризисного управления, прогнозирования и планирования, конфликтологии, специфики управления в различных функциональных областях и понимающих особенности деятельности организации. Группа может иметь статус консультирующего органа при руководителе организации. Критериями отбора специалистов являются их личные качества, опыт практической деятельности, образование.

3 этап. Разработка антикризисной программы, которая включает в себя несколько стадий: сбор и анализ информации о сложившейся ситуации, определение направлений и способов достижения цели программы, выявление потребности в ресурсах для ее реализации, определение исполнителей и установление сроков выполнения мероприятий.

4 этап. Реализация антикризисной программы представляет собой выполнение разработанных ранее мероприятий, позволяющее достигнуть поставленной цели.

5 этап. Анализ хода выполнения и корректировка антикризисной программы позволяет оценить степень и качество выполнения принятых управленческих решений и принять меры по уточнению или изменению отдельных элементов программы.

При достижении цели антикризисной программы производится переход к следующему этапу. При невозможности ее достижения даже посредством корректировок программы – возврат к началу процесса и постановка иных целей.

6 этап. Создание и обеспечение работы системы мониторинга ситуации должно обеспечить предвидение возникновения кризисных ситуаций в будущем и предоставление информации для постановки целей разработки антикризисных программ.

Для организации, находящейся в ситуации банкротства (под угрозой банкротства) может быть использована более конкретная технологическая схема антикризисного управления (рис. 7.2), в которой выделены три основных блока: 1) диагностика существующей ситуации и причин ее возникновения, 2) разработка и реализация оперативной антикризисной программы; 3) разработка и реализация стратегической антикризисной программы.

Диагностика существующей ситуации и причин ее возникновения представляет собой третий, самый высокий уровень экономического анализа. Первый уровень представлен системой мониторинга финансового состояния с целью информирования органов государственного и хозяйственного управления о платежеспособности организаций и вероятности наступления их банкротства. Второй уровень включает в себя более подробный анализ ситуации в конкретной несостоятельной организации. Его цель – выявление признаков банкротства, а также оценка действий органов управления по руководству деятельностью

организации. И, наконец, должен быть установлен не только сам факт экономической несостоятельности, но и выявлены причины ее наступления.

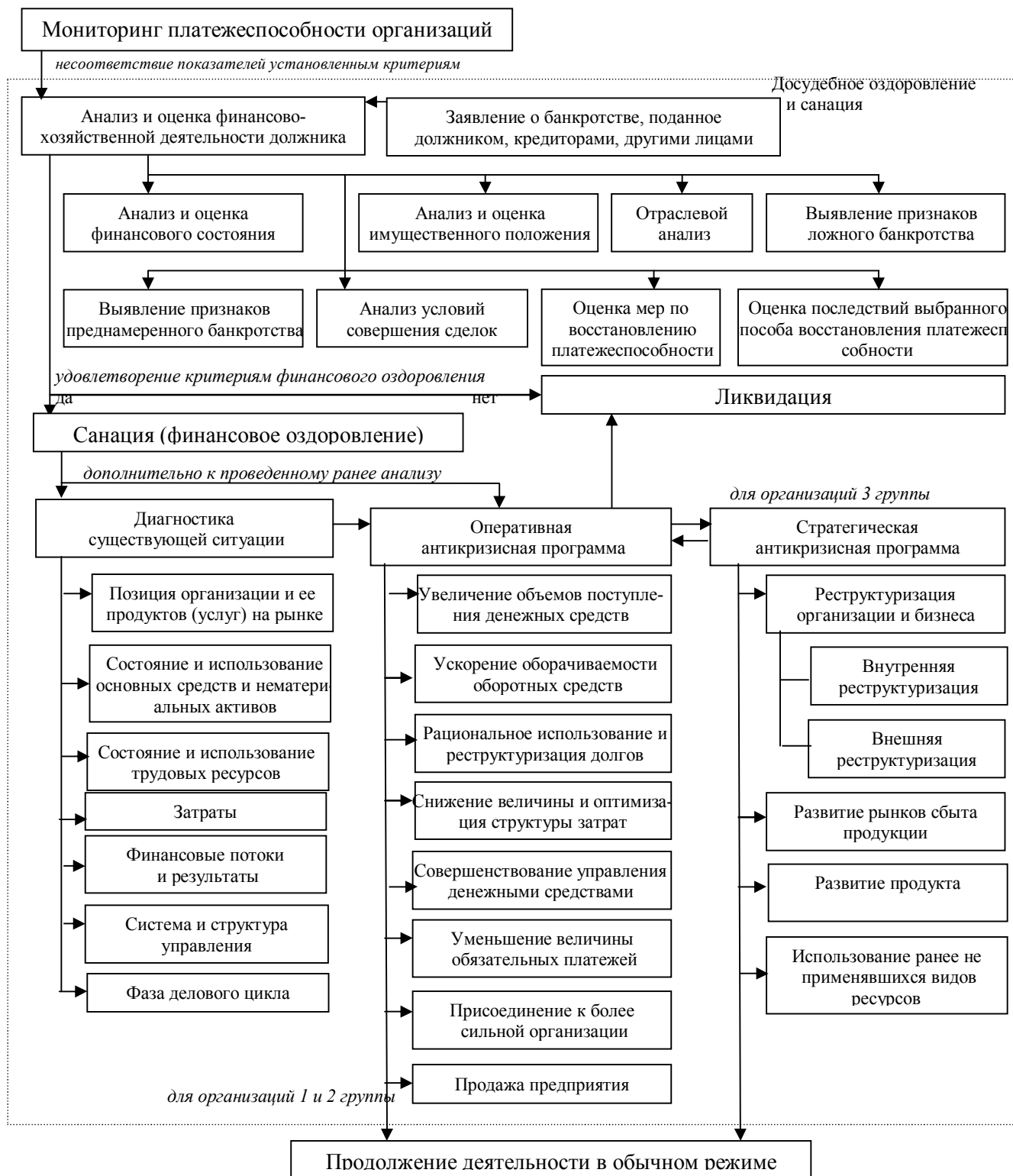


Рис. 7.2. Технологическая схема антикризисного управления кризисной организацией

Целью проведения диагностики является определение возможностей и направлений выхода из кризиса, обоснование решения об осуществлении финан-

сового оздоровления или ликвидации организации. (Основные направления диагностики существующей ситуации и причин ее возникновения рассмотрены ранее).

В результате проведения такого анализа может быть определена стадия развития организации, а она сама отнесена к одной из следующих групп:

1 группа – несостоятельные организации, работающие в нарождающихся и растущих отраслях. Причины кризиса являются преимущественно внутренними, ими могут быть: чрезмерно быстрое, торопливое расширение бизнеса без достаточного знания рынка, возможностей финансирования, не соответствующее спросу предложение продукции; недостаток собственного капитала, вынуждающий прибегать к долгосрочным и краткосрочным займам, снижающим финансовую стабильность; неэффективная производственно-коммерческая и инвестиционная деятельность; плохие потребители, которые платят с опозданием или не платят вообще.

2 группа – несостоятельные организации, действующие в стабильных отраслях. Причины кризиса являются преимущественно внутренними, а к основным из них можно отнести: ошибки менеджмента; самоуспокоенность, отсутствие критической точки зрения до тех пор, пока все в порядке; отсутствие долгосрочной концепции развития, перегруженность текущей работой; низкая квалификация управленческого персонала; неправильно выбранная организационно-правовая форма; ненадежные партнеры; неблагоприятное место расположения; нецелесообразная организационно-производственная структура; плохие потребители; неэффективная производственно-коммерческая и инвестиционная деятельность, выражающаяся в накоплении сверхнормативных остатков незавершенного производства, производственных запасов, готовой продукции, замораживании активов, привлечении заемных средств в оборот на невыгодных условиях; нерациональное распределение прибыли, направленное на удовлетворение текущих интересов собственников или коллектива работников, а не на развитие предприятия и приводящее к его постепенной деградации.

3 группа – несостоятельные организации в увядающих или жестко регулируемых государством отраслях, градообразующие организации. Причины кризиса преимущественно внешние и связаны с неэффективностью деятельности из-за снижения или отсутствия спроса на выпускаемую продукцию; громоздкостью и обширностью сохранившейся с лучших времен организационно-производственной структуры; низким уровнем используемой техники, технологии и организации производства, неэффективным использованием ресурсов, что приводит к снижению качества продукции, увеличению издержек и, в конечном счете, к утрате конкурентоспособности, убыткам и «проеданию» собственного капитала; бесперспективностью дальнейшей деятельности на имеющихся рынках, с данными продуктами или технологиями; принудительной «привязкой» организации государством к плохим потребителям или ограничением уровня доходности, возможностей реструктуризации.

Идентификация группы, к которой может быть отнесена организация, и причин несостоятельности позволяет выработать меры долгосрочного характера по выведению ее из кризиса или ликвидации. При этом *основными крите-*

рными, позволяющими принять решение об оздоровлении организации, а не ликвидации, следует считать потенциальную способность существующего бизнеса генерировать доходы либо появление новых источников финансирования для поддержания деятельности или реализации программы трансформации. Дополнительным условием является приход в организацию сильной команды управленцев.

7.3. Контроль в кризисных ситуациях

Контроль – это процесс обеспечения фактического достижения поставленных целей. В антикризисном управлении контроль имеет особое значение: во-первых, проблемы, которые в обычной ситуации «утраиваются» сами собой, в кризисной ситуации могут стать причиной краха; во-вторых, очень часто к кризису организации приводит как раз отсутствие должного контроля за ее деятельностью и не осуществление необходимых корректировок.

В данном параграфе значительное внимание будет уделено проблемам криминального характера, с которыми часто сталкиваются антикризисные управляющие в кризисных организациях. Выявление и разрешение таких проблем, пресечение неправомерных действий и привлечение к ответственности виновных в их совершении – одна из необходимых основ работы по созданию здоровой моральной атмосферы, восстановлению дисциплины и мобилизации персонала на решение поставленных задач и, в конце концов, по выводу организации из кризисной ситуации.

Для обеспечения достижения этой цели управленцы должны использовать комбинацию соответствующих ситуации и специфике деятельности организации типов и методов контроля.

В зависимости от времени осуществления контрольных действий выделяют следующие *типы контроля*.

1. *Предварительный контроль* предшествует совершению финансово-хозяйственных операций, целью при этом является предупреждение нарушений законодательства и установленных в организации требований, выявление резервов еще на стадии планирования, пресечение нерационального использования ресурсов. Его объекты, как правило, находятся в сферах управления человеческими, материальными и финансовыми ресурсами. Основным механизмом предварительного контроля – реализация установленных правил, процедур и политик;

Предварительный контроль в сфере человеческих ресурсов обеспечивается путем анализа навыков, необходимых для выполнения определенных работ, и отбора квалифицированных кандидатов. В сфере материальных ресурсов он осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимого уровня качества и определения соответствия материалов этим стандартам. В финансовой сфере основная форма предварительного контроля – согласование договоров, бюджетов, смет, учредительных, приходно-расходных и других документов соответствующими службами (юридической, экономической, технической, бухгалтерской и др.) или сотрудниками.

2. *Текущий (оперативный) контроль* осуществляется в процессе работы, его целью является предотвращение отклонений от плана, нарушений финансовой, трудовой, производственной дисциплины, выполнение принятых организацией на себя обязательств. Объектом текущего контроля является повседневная деятельность сотрудников, а заниматься этим должны их непосредственные начальники.

3. *Последующий контроль* заключается в проверке уже выполненной работы, совершенной финансово-хозяйственной операции. Он реализуется путем сравнения фактических и запланированных результатов.

Особое внимание в кризисных ситуациях уделяется контролю осуществляемых организацией финансово-хозяйственных операций, а основными *методами контроля* при этом являются:

- ◆ формальная проверка документации (наличие необходимых реквизитов, подписей, печатей и т.п.);
- ◆ арифметическая проверка документации (правильность расчетов);
- ◆ юридическая оценка документально оформленных операций (соответствие операций законодательству);
- ◆ экономическая оценка документально оформленных операций (экономическая целесообразность);
- ◆ логическая проверка (наличие объективной возможности осуществления документально оформленных операций);
- ◆ встречная проверка (сопоставление проверяемых данных с данными в документах контрагентов, банков и т.п.);
- ◆ балансовые увязки движения имущества (сопоставление поступления, расхода и остатков по документам);
- ◆ инвентаризация (сличение фактического наличия имущества и обязательств с данными бухгалтерского учета);
- ◆ визуальное наблюдение (обследование мест хранения имущества, ведения деятельности и т.п.);
- ◆ экспертная оценка.

В ряде случаев работниками, должностными лицами и собственниками осуществляются сделки, действия и бездействие, прямо или косвенно приводящие к созданию или увеличению неплатежеспособности, банкротству организаций.

Сделки – действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Сделки могут быть дву- или многосторонними (договоры) и односторонними. С точки зрения доведения организации до банкротства интерес представляют не только договоры, но и односторонние сделки, для совершения которых необходимо и достаточно выражения воли (действия) одной стороны, а в некоторых случаях – также сделки *мнимые* (совершенные лишь для вида, без намерения создать соответствующие юридические последствия) и *притворные* (совершенные с целью прикрыть другие действия).

Выделяют также *сделки на заведомо невыгодных для должника условиях*. В

общем случае к ним относятся: занижение или завышение цены за поставляемые (приобретаемые) товары (работы, услуги) по сравнению со сложившейся рыночной конъюнктурой; заведомо невыгодные для должника сроки или способы оплаты по реализованному (приобретенному) имуществу; любые формы отчуждения (обременения) обязательствами имущества должника, если они не сопровождаются эквивалентным сокращением задолженности. Выявление таких сделок приводит к выводу о наличии признаков преднамеренного банкротства и возможности применения мер ответственности к виновным должностным лицам и собственникам организаций.

Продажа товаров по ценам ниже себестоимости. Продажа производимых или закупаемых для перепродажи товаров по ценам, не предусматривающим покрытие затрат на их производство и реализацию, в ряде случаев может быть оправданной («раскрутка» нового продукта или фирмы, привлечение потребителей, вытеснение конкурентов с рынка и т.п.). Но у получаемых маркетинговых выгод есть и обратная сторона – растрачивание собственных или заемных финансовых средств, что при недостижении желаемых результатов ведет к ухудшению платежеспособности организации. В большинстве же случаев такая работа является следствием неспособности собственников и управленцев эффективно вести бизнес, организовать достоверные учет и планирование или работа лично на себя, а не на фирму, либо получая «откаты» от организаций-потребителей, либо сохраняя свои рабочие места и заработную плату, пока фирма медленно «умирает».

Закупка материально-технических ресурсов по завышенным ценам в сравнении с ценами производителей или поставщиков аналогичной продукции может осуществляться по различным причинам: как из-за наличия постоянной задолженности перед производителями и их отказа поставлять ресурсы до ее погашения, отсутствия денежных средств для расчетов, наличия картотеки, так и с целью получения личных выгод в виде «откатов» от поставщиков, создания задолженности и получения взамен активов потребителя и т.п.

Отчуждение имущества на невыгодных условиях. Отчуждение имущества по ценам ниже остаточной стоимости без проведения рыночной оценки, передача его в безвозмездное пользование или собственность иным организациям либо физическим лицам, нарушение установленного порядка распоряжения и пользования; списание якобы потерявшего свои качества имущества без надлежащего оформления и указания о его дальнейшей «судьбе» – типичные факты из деятельности банкротов.

Отсутствие контроля за использованием и движением имущества, в результате чего возникает его недостача или утрата, может быть как следствием бесхозяйственности, так и умышленных действий отдельных лиц по его «прихватизации».

Использование оборотных средств организации не в ее интересах, сокрытие и хищение выручки, денежных средств, других активов – наиболее яркие примеры незаконного «перекачивания» ресурсов организации в «карманы» ее менеджеров, собственников или третьих лиц.

Неправомерное расходование денежных средств. Разновидностью исполь-

зования оборотных средств не в интересах организации является неправомерное расходование денежных средств путем средств путем выплаты заработной платы лицам, реально в ней не работавшим, неправильной тарификации; выплат командировочных расходов, не подтвержденных документами, за якобы имевшее место нахождение в командировке в разных населенных пунктах по различным делам в одни и те же дни; компенсаций расходов за использование личного автотранспорта работников, не оформленных соответствующим образом или не подтвержденных документально и т.п.

Заключение договоров на невыгодных условиях, предусматривающих завышенные в сравнении с обычной практикой сроки оплаты поставляемых товаров или «неудобные» способы платежа, отсутствие финансовой ответственности контрагента за нарушение условий договора и т.п.

Расчеты с дебиторами. В особую группу можно выделить работу с таким видом активов, как дебиторская задолженность, так как в организациях очень часто имеются существенные недостатки в работе по урегулированию отношений с дебиторами: продолжение работы с контрагентами, не выполнившими обязательства по оплате ранее поставленных товаров, отсутствие действий по истребованию долгов, нарушения в ведении бухгалтерского учета, не позволяющие достоверно определить величину долгов и состав должников.

Бездействие или действия собственников во вред организации. Как правило, нарастание кризисных явлений в организации происходит при бесконтрольности за ее деятельностью со стороны собственников, а иногда – при прямом или косвенном их участии в доведении субъекта хозяйствования до банкротства. Достаточно часто встречаются ситуации, в которых в соответствии с законодательством о государственной регистрации (ликвидации) субъектов хозяйствования или о банкротстве собственники обязаны принять решение о ликвидации либо о досудебном оздоровлении организации, но не делают этого. Самоустранение от управления, не проведение в нарушение законодательства и уставов ежегодных очередных общих собраний участников, не утверждение в установленном порядке годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счетов прибыли и убытков, распределения прибыли и убытков, не избрание ревизионной комиссии (ревизора), которые должны осуществлять контроль за финансово-хозяйственной деятельностью и работой директора – нередкие случаи.

В других организациях собственники управляют организацией, но в своих личных интересах. Так, в одном из хозяйственных обществ членами наблюдательного совета были несколько акционеров, владевших контрольным пакетом акций. На рассмотрение наблюдательного совета не заслушивались отчеты дирекции и генерального директора, практически не затрагивались проблемы функционирования предприятия, не принимались решения по повышению эффективности его работы, зато подавляющее большинство решений касалось вопросов отчуждения и списания имущества (часто – в пользу других организаций, собственниками которых были те же самые акционеры). В другом хозяйственном обществе один из его совладельцев - предприниматель был одновременно и основным контрагентом (поставщиком, покупателем, комиссионером). В ходе их совместной деятельности большинство затрат «вешались» на общест-

во, а доходы извлекались предпринимателем.

В этих случаях бездействие участников и должностных лиц, выразившееся в неисполнении ими своих функций по управлению субъектом хозяйствования, или осуществлении действий, направленные на реализацию личных интересов, стали факторами, обусловившими наступление банкротства организации.

Достаточно часто встречаются и наносят крупный ущерб *кражи и хищения*, среди которых выделяются:

- ◆ обналичивание денежных средств, которое часто оформляется договорами оказания услуг и списывается путем включения в себестоимость (необходимо выявить фирмы, с которыми у организации имеются значительные обороты, но нет движения товаров);

- ◆ вывод денег по товарным договорам без соответствующего поступления товара (поскольку фиктивные проводки через склад маловероятны из-за осведомленности широкого круга лиц, необходима проверка поступления и оприходования товаров на склад);

- ◆ учреждение дочерних и зависимых фирм и перевод туда денег (необходимо провести проверку фирм, с которыми организация сотрудничает, а также их участников);

- ◆ завышение расходов сырья и материалов, других ресурсов, производство и сбыт неучтенной продукции (может быть выявлено с помощью технологов).

Для выявления этих и иных возможных нарушений анализируется калькулирование себестоимости и плановых цен. Затем исследуются документы, расшифровывающие подозрительные статьи. Изучается также сложившаяся *практика бухгалтерского учета*, что включает в себя оценку:

- ◆ количества работников и их личных характеристик (возраст, образование, стаж работы);

- ◆ степени загруженности работников;

- ◆ распределения обязанностей и ответственности;

- ◆ качества работы (кем, как, по каким показателям проводится) бухгалтерии в целом и каждого бухгалтера в отдельности, особо – главного бухгалтера;

- ◆ иерархии подчинения;

- ◆ взаимосвязи с другими подразделениями и лицами;

- ◆ оборота учетной и отчетной документации (состав, периодичность представления документов, каким подразделениям и лицам они направляются).

В области *информационной базы управления* необходимо определить:

- ◆ как организовано поступление управленческой информации руководству организации;

- ◆ документооборот (информационные потоки) при существующей организации управления, т.е. из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает информация;

- ◆ достаточна ли эта информация для оперативного управления и принятия стратегических решений.

Управление экономикой организации в условиях кризиса – это во многом

управление затратами. При осуществлении данной работы необходимо:

1. разбить бизнес-процессы организации на три части (основные сферы анализа): «поставки ресурсов - операционная деятельность (производство, торговля, оказание услуг или др.) - сбыт» и оценить резервы снижения затрат на этих стадиях;

2. определить, имеется ли в организации программа снижения затрат и оценить ее качество, если нет – обеспечить ее разработку;

3. осуществить, где это возможно, нормирование затрат;

4. организовать постоянную корректировку затрат, т.е. скользящий режим планирования и учета себестоимости и цен в связи с изменениями объемов производства, цен на ресурсы, фактического расхода ресурсов и других существенных факторов.

Еще одной важной задачей является *анализ функционирования системы продаж.* При этом изучаются:

◆ фактический и планируемый объем продаж на основе данных о ежемесячных продажах за последние несколько лет (выявляется наличие каких-либо зависимостей, сезонные колебания); положительные и отрицательные особенности выпускаемой продукции, отличающие ее от товаров конкурентов, наличие и развитие брэнда;

◆ существующая схема продаж, осуществляется ее сравнение со схемами конкурентов для определения достоинств и недостатков, заимствования опыта;

◆ основные потребители, возможности расширения рынков сбыта (объемы закупок и соответствие их потребностям, стабильность в поведении потребителей; чем обеспечивается привлекательность продукции предприятия для них; расположение основных потребителей и возможности расширения региона продаж; кто может быть потенциальным покупателем продукции и в каких регионах; конкурентное давление на рынок);

◆ проблемы, возникающие при продажах (наличие и возврат бракованной продукции, хищения продукции, неплатежи покупателей);

◆ персонал и система оплаты труда в службе продаж, отчетность и нормы продаж (состав, возраст, квалификация сотрудников; составление личных отчетов о продажах и сравнение их со средним объемом продаж на одного сотрудника; проведение работы по расширению клиентуры; выборочный контроль по сделкам и т.д.);

◆ оценка работы маркетинговой службы (реклама продукта и организации; участие в семинарах, конференциях, выставках и т.д.; эффективность используемых видов рекламы; определение необходимых видов рекламы и категорий потребителей, на которых она должна быть направлена; проведение мероприятий по связям с общественностью; обучение сотрудников на специализированных курсах, проведение маркетинговых опросов).

В кризисном состоянии проблемы возникают, как правило, не в одной, а во многих сферах деятельности организации, поэтому область контроля в реальности гораздо шире и, в соответствии со спецификой обстановки, он осуществляется намного более жестко, чем в обычной ситуации.

Выводы

Антикризисное управление в широком смысле – это процесс планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации и принятия решений, направленный на предотвращение и преодоление кризисов в развитии организации, обеспечение ее выживания и развития в долгосрочном периоде.

Антикризисное управление в узком смысле представляет собой комплекс решений и действий по выводу организации из уже наступившего кризиса для обеспечения ее выживания в краткосрочном периоде и сохранения базы для развития в будущем.

Меры, принимаемые в рамках антикризисного управления, должны опережать развитие процессов во всех сферах деятельности организации и включать в себя предвидение наступления кризиса, организацию процесса антикризисного управления, развитие его технологий и работу с персоналом (разрешение конфликтов).

Особенности антикризисного управления проявляются в содержании системы, процессов, механизма и стиля управления организацией в кризисной ситуации.

Технология антикризисного управления должна учитывать его специфику: дефицит времени, снижение управляемости, наличие конфликта интересов, высокую степень неопределенности и риска, сложное переплетение различных проблем, давление внешней среды, снижение конкурентоспособности.

В общем случае технология антикризисного управления включает в себя следующие этапы: 1) определение цели разработки антикризисной программы; 2) создание антикризисной рабочей группы; 3) разработка антикризисной программы; 4) реализация программы; 5) анализ хода выполнения и корректировка программы; 6) создание и обеспечение работы системы мониторинга ситуации.

Технология разработки антикризисной программы для кризисной организации должна предусматривать три основных направления действий: 1) диагностику существующей ситуации и причин ее возникновения, 2) разработку и реализацию оперативной антикризисной программы и 3) разработку и реализацию стратегической антикризисной программы.

Принятие решения об оздоровлении или ликвидации кризисной организации осуществляется на основе выявления потенциальной способности существующего бизнеса генерировать доходы либо появления новых источников финансирования для поддержания ее деятельности или реализации программы трансформации.

Контроль развития кризисной ситуации включает в себя такие основные элементы, как выявление сделок на невыгодных условиях, краж и хищений, анализ и совершенствование систем бухгалтерского и управленческого учета, управления затратами и продаж.

Технология антикризисного управления должна соответствовать конкретным обстоятельствам для каждой организации и в значительной степени зависит от искусства и профессионализма антикризисного управляющего и его команды.

Контрольные вопросы

1. Какие проблемы относятся к сфере антикризисного управления организации?
2. Справедливо ли утверждение о том, что эффективное управление деятельностью организации и является в полном смысле этого слова антикризисным? Поясните свой ответ.
3. Каковы особенности управления организацией в условиях кризиса?
4. Что понимается под технологией антикризисного управления и каковы ее важнейшие элементы?
5. Какое применение находит концепция жизненного цикла организации при анализе кризисной ситуации?
6. Что служит критерием принятия решения о санации или ликвидации кризисной организации? Каковы его достоинства и недостатки?
7. Какие основные проблемы, возникающие в кризисной организации, должны являться первоочередными объектами контроля? Почему?
8. Кем, в первую очередь, должен осуществляться контроль кризисной ситуации в организации: внешними (контролирующими, правоохранительными) или внутренними (менеджерами, антикризисным управляющим) органами? Поясните свой ответ.
9. Каковы основные способы документального и фактического контроля?
10. Что такое сделки на заведомо невыгодных условиях? Приведите несколько примеров таких сделок и поясните, в чем может проявляться их негативное воздействие на организацию.

Литература

- Антикризисное управление: учебник для вузов по экон. специальностям / под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010.
- Быков, А.А. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие для слушат. прогр. Master of Business Administration / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Минск: ИЦ БГУ, 2003.
- Курошева, Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / Г.М. Курошева. – СПб.: Речь, 2002.
- Литвак, Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. – М.: ЭКМОС, 1998.
- Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007.
- Смольский, А.П. Управление безнадежным предприятием / А.П. Смольский. – Минск: Регистр, 2009.
- Уткин, Э.А. Антикризисное управление: учебник / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1997.
- Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997.
- Чуйкин, А.М. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / А.М. Чуйкин. – Калининград: Калинингр. ун-т, 2000.

ГЛАВА 8. ОПЕРАТИВНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

8.1. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления

Мы определили, что под антикризисным управлением организацией понимаются меры по предотвращению и преодолению кризисов в ее деятельности, то есть любое эффективное управление всегда является антикризисным.

Однако, рассматривая закономерности развития организаций и кризисы как одну из фаз цикла, мы также выяснили, что их возникновение неизбежно и обусловлено наличием предпосылок как субъективного, так и объективного характера. Крайним проявлением кризиса в развитии организации является экономическая несостоятельность (банкротство).

Мы выделяли четыре фазы развития кризисной ситуации, каждая из которых характеризуется соответствующими внешними проявлениями. На первой фазе кризиса происходит снижение показателей абсолютной и относительной доходности деятельности организации (прибыль, рентабельность), что препятствует ее дальнейшему развитию. При продолжении этих тенденций наступает вторая фаза, характеризующаяся убыточностью деятельности и прекращением расширенного воспроизводства. Третья фаза проявляется в невозможности осуществления простого воспроизводства, «проедании» созданных ранее фондов. И, наконец, четвертая фаза – невозможность расплатиться по долгам в течение длительного времени, устойчивая неплатежеспособность.

Таким образом, экономическая несостоятельность наступает вследствие постепенного, достаточно длительного процесса взаимодействия различных неблагоприятных факторов в условиях отсутствия или недостаточности уделяемого менеджментом внимания угрозам внешней среды и слабым сторонам деятельности организации. Именно третья и четвертая фазы – невозможность осуществлять простое воспроизводство и устойчивая неплатежеспособность – могут рассматриваться как ситуации, прямо и непосредственно угрожающие жизнеспособности организации, требующие установления специфического правового и экономического статуса, особых подходов к управлению ей (процедуры банкротства или досудебного оздоровления). В данной теме мы рассмотрим именно такой случай – антикризисное управление при возникновении кризиса с целью преодоления его негативных последствий.

На рис. 7.2 мы выделили три основных блока разработки и реализации плана финансового оздоровления организации: 1) диагностика существующей ситуации и причин ее возникновения, 2) разработка и реализация оперативной антикризисной программы; 3) разработка и реализация стратегической антикризисной программы. Определили, что идентификация причин несостоятельности позволяет выработать меры по выведению организации из кризиса или осуществлению ее ликвидации. К основным критериям, позволяющим принять

решение о санации организации, а не ее ликвидации, отнесли потенциальную способность существующего бизнеса генерировать доходы либо появление новых источников финансирования для поддержания его деятельности или реализации программы трансформации.

На основе этого подхода определяется, что в процессе антикризисного управления должны быть достигнуты две *важнейшие цели*:

- 1) восстановление платежеспособности организации, предоставление ей возможности дальнейшей деятельности;
- 2) повышение конкурентного статуса организации, вывод ее на новый уровень развития.

Исходя из этих целей, выделяют *оперативный* (краткосрочные программы) и *стратегический* (долгосрочные программы) уровни антикризисного управления. Оперативный и стратегический уровни неразрывно связаны между собой, являясь элементами единой системы антикризисного управления. Не приостановив ухудшение ситуации, не получив финансовых ресурсов, достаточных для осуществления текущей деятельности посредством мер оперативного характера, вести речь о каких-то кардинальных изменениях к лучшему, которые требуют длительных и дорогостоящих действий, было бы только мечтаниями. Остановившись на восстановлении платежеспособности, не трансформировав бизнес к изменяющимся условиям рыночной внешней среды, мы придем к тому, что в организации через некоторое время неизбежно наступит кризис.

Вместе с тем, между краткосрочными и долгосрочными программами имеются существенные *противоречия*, проявляющиеся:

- ◆ во-первых, *в целях и способах реализации программ* – для программы стабилизации это быстрый выход на прибыльную деятельность за счет экономии затрат и увеличения доходов, что препятствует достижению длительного устойчивого положения на рынке за счет реструктуризации, внедрения инноваций и маркетинговых усилий, требующих значительных затрат;

- ◆ во-вторых, *во времени проявления эффекта реализации программы* – положительное воздействие программы стабилизации на финансовое состояние организации проявляется быстро, а отрицательные последствия консервации существующей ситуации – только через ряд лет; для программы стратегической трансформации характерно негативное воздействие ее реализации на текущую прибыль, а достижение конкурентных преимуществ на рынке только через годы.

Эти противоречия проявляются в *типах стратегического поведения*, которых придерживается организация:

- 1) *консервативном*, с помощью которого пытаются сохранить неизменным достигнутое когда-то положение;
- 2) *постепенных изменений* в деятельности вслед за изменениями внешней среды;
- 3) *бессистемных изменений*, когда несоответствие состоянию внешней среды очевидно, а четкой стратегии развития не выработано;
- 4) *радикальных изменений* в направлении достижения соответствия деятельности организации условиям внешней среды.

Так как мы говорим о кризисе как о свершившемся факте, о разработке программы выхода из него и выводе организации на новый уровень развития, необходимо исходить из необходимости проведения радикальных преобразований и определить возможные направления их осуществления. Прежде всего, требуется добиться стабилизации деятельности организации, остановить «падение в долговую яму», что обеспечивается разработкой и реализацией мероприятий оперативного характера.

8.2. Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления

Оперативное антикризисное управление – это комплекс мероприятий по восстановлению платежеспособности организации, осуществляемых в ограниченный, как правило, несколькими месяцами промежуток времени.

Жесткие временные рамки, отсутствие внутренних резервов и невозможность быстрого привлечения внешних инвестиций обуславливают специфику действий, при которых вероятно возникновение потерь стоимости активов предприятия в номинальном выражении.

Задачами оперативного антикризисного управления являются максимизация доходов и экономия ресурсов, а реализованы они могут быть посредством проведения работы (с учетом результатов диагностики существующей ситуации и причин ее возникновения) по следующим основным направлениям:

- ◆ увеличение объемов поступления денежных средств;
- ◆ ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- ◆ рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности;
- ◆ снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям;
- ◆ совершенствование управления денежными средствами;
- ◆ уменьшение величины обязательных платежей в бюджет;
- ◆ присоединение к более сильному хозяйствующему субъекту (или их слияние);
- ◆ продажа предприятия должника.

Увеличение объемов поступления денежных средств может быть достигнуто несколькими способами, ряд из которых основан на переводе различных видов активов в денежную форму:

- ◆ увеличение объемов продаж за счет активизации маркетинговой деятельности, выделения и увеличения производства наиболее востребованной потребителями продукции;
- ◆ распродажа запасов готовой продукции со скидками;
- ◆ продажа или сдача в аренду неиспользуемых или малоиспользуемых основных средств, нематериальных активов, вложений в долгосрочные активы;
- ◆ продажа финансовых вложений;

- ◆ продажа не являющихся критическими для обеспечения работы организации запасов сырья, материалов и других материальных ценностей;
- ◆ истребование, продажа или факторинг дебиторской задолженности;
- ◆ привлечение кредитных ресурсов по договору цессии или на иных условиях, предлагаемых организациями кредитно-финансовой системы;
- ◆ продажа осуществляемых инвестиционных проектов;
- ◆ финансовая помощь собственников организации, заинтересованных в продолжении ее деятельности контрагентов или государства;
- ◆ получение финансирования путем привлечения инвестиций, увеличения уставного капитала существующими или новыми собственниками организации.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств может реализовываться посредством:

- ◆ снижения до минимальных величин норм и нормативов запасов оборотных активов;
- ◆ договоренностей с поставщиками об уменьшении сроков выполнения заказов;
- ◆ совершенствования работы в области хранения и отпуска в производство материально-технических ресурсов;
- ◆ стимулирования покупателей к более быстрой оплате поставленной продукции путем предоставления им скидок в зависимости от срока оплаты;
- ◆ упорядочения взаимоотношений с дебиторами, установления лимитов отпуска продукции в зависимости от их надежности, поиска новых клиентов;
- ◆ установления зависимости величины оплаты труда работников маркетинговых и сбытовых служб от объемов продаж и сроков оплаты поставленной продукции клиентами, с которыми они работают.

Рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности обеспечивается путем:

- ◆ пересмотра условий и сроков выплаты долгов кредиторам, основой которого должен быть убедительный план развития организации, показывающий, что при таком развитии ситуации они потеряют меньше, чем при ее ликвидации и распродаже имущества по частям;
- ◆ поиска поставщиков, работающих на более выгодных для организации условиях, использования этой информации при переговорах с уже имеющимися поставщиками;
- ◆ установления особых отношений с важнейшими поставщиками;
- ◆ откладывания платежей менее важным и настойчивым кредиторам;
- ◆ изыскания более выгодных для предприятия схем расчетов;
- ◆ проведения двустороннего или многостороннего взаимозачета.

Снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям может быть достигнуто следующими способами:

- ◆ налаживанием эффективной системы учета затрат, дающей возможность их определения по видам производств, структурным подразделениям, ви-

дам продукции, экономическим элементам и калькуляционным статьям, выделения переменных и условно-постоянных, прямых и косвенных, основных и накладных расходов;

- ◆ выделением и увеличением производства наиболее рентабельной продукции, прекращением выпуска убыточных товаров;

- ◆ упрощением организационной структуры, сокращением в результате аппарата управления и затрат на оплату труда;

- ◆ сокращением непроизводственных расходов, продажей или передачей объектов социально-культурной сферы на баланс соответствующих государственных организаций;

- ◆ сокращением затрат на оплату труда путем приведения в соответствие численности работающих объемам выпускаемой продукции, установления соответствующих обстоятельствам форм и систем оплаты труда;

- ◆ сокращением материальных затрат путем замены используемых ресурсов на более дешевые там, где это возможно; самостоятельного производства отдельных необходимых компонентов, выполнения работ или, наоборот, перехода к аутсорсингу; внедрения ресурсосберегающих технологий;

- ◆ пересмотром и сокращением расходов, осуществляемых за счет прибыли;

- ◆ приостановкой реализации или изменением графика финансирования осуществляемых инвестиционных проектов;

- ◆ переводом, по возможности, своей деятельности в более дешевое место;

- ◆ снижением величины амортизационных отчислений за счет списания, отчуждения или консервации основных средств либо изменения амортизационной политики;

- ◆ остановкой производств, генерирующих убытки;

- ◆ использованием аренды или лизинга (прямого или обратного) основных средств;

- ◆ отказом от исполнения договоров, влекущих получение убытков.

Совершенствование управления денежными средствами заключается в планировании, организации и контроле движения финансовых ресурсов с помощью:

- ◆ проектирования притоков и оттоков наличности с максимально возможной степенью детализации на основе пессимистического сценария;

- ◆ ежедневного контроля над поступлением и расходованием денежных средств;

- ◆ предоставления полномочий распоряжения денежными средствами одному-двум руководителям;

- ◆ вменения в обязанность одному из руководителей контроля над поступлением оплаты за поставленную продукцию, проданные активы.

Уменьшение величины обязательных платежей в бюджет может быть обеспечено при реализации следующих мероприятий:

- ◆ снижения расходов на оплату труда, а соответственно и отчислений в

фонд социальной защиты населения;

◆ консервации, списания, отчуждения неиспользуемых производственных мощностей, влекущих за собой уменьшение величины налога на недвижимость.

Присоединение к более сильной организации (или их слияние) является реальной возможностью оживления деятельности, сохранения бизнеса, пусть и под контролем другого собственника. При этом не только имущество, но и долги, а также все остальные проблемы несостоятельной организации переходят к другому субъекту предпринимательской деятельности.

Продажа предприятия должника единым имущественным комплексом – самый радикальный способ восстановления платежеспособности. Фактически речь идет о реализации одной из основных функций института банкротства – перераспределения собственности к более эффективно хозяйствующим субъектам предпринимательской деятельности. В таком случае за счет средств, полученных от продажи единого имущественного комплекса, как правило, могут быть удовлетворены все требования кредиторов, а организации получает возможность продолжить функционирование «с чистого листа», без долгов и, возможно, в иной организационно-правовой форме. Основными пострадавшими при этом становятся прежние собственники организации, не обеспечившие ее эффективную работу.

Два последних направления только условно можно рассматривать в качестве элементов оперативного антикризисного управления. Фактически они предполагают формальный вывод организации из кризисного состояния путем ликвидации (видоизменения) ее прежней внешней оболочки, определяемой организационно-правовой формой и составом собственников. Их реализация чаще всего не означает, что отсутствует необходимость в дальнейшей трансформации бизнеса, просто данная задача ложится на плечи новых собственников, а не прежнего руководства или антикризисного управляющего и выполняется вне рамок процедур банкротства.

Следует также учитывать, что осуществление ряда мероприятий (в частности, продажа недвижимости) может быть не завершено в достаточно короткие сроки, и в таком случае будет продолжено уже на следующем этапе.

8.3. Разработка и реализация антикризисной стратегии развития

Как мы уже отмечали ранее, одной из важнейших причин банкротства является низкая эффективность механизмов адаптации организаций к изменяющимся условиям внешней среды. Поэтому для поддержания положительных тенденций в долгосрочном периоде, вывода организации на новый уровень развития во многих случаях нельзя ограничиваться только реализацией программы стабилизации, что часто рассматривается в качестве конечной цели своей работы антикризисными управляющими. При осуществлении процедуры досудебного оздоровления большинства организаций или санации организаций третьей

группы необходимо идти дальше, чтобы обеспечить устойчивость деятельности в долгосрочной перспективе, которая может быть достигнута путем трансформации организации и бизнеса, выработки и реализации правильной стратегии развития.

Антикризисная стратегия развития представляет собой программу радикальных преобразований, реструктуризации, трансформации организации и бизнеса, осуществляемую в течение длительного периода времени в целях обеспечения адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды, поддержания и увеличения ее конкурентоспособности.

Процесс выработки и реализации стратегии должен основываться на следующих подходах:

- ◆ *создание позитивного морально-психологического климата в коллективе*, осуществление перелома в упаднических настроениях людей, вызванных кризисом и проведением жестких мероприятий в рамках оперативного антикризисного управления, убеждение работников в наличии возможностей дальнейшего развития и «мобилизация» их сознания на достижение поставленных целей;

- ◆ *адекватное организационно-кадровое обеспечение*, предусматривающее:

- создание группы стратегического планирования высокого уровня из руководителей экономических, маркетинговых, технических, технологических и других служб, работающей на постоянной основе и обеспечивающей определение перспектив развития рынка, анализ тенденций изменения и влияния на деятельность организации факторов внешней среды;

- активизацию обучения и переподготовки персонала в целях развития потенциала работников и их способности осуществлять изменения;

- осуществление горизонтальной и вертикальной ротации управленческого персонала, способствующей развитию навыков и преодолению застоя;

- приглашение на работу ценных специалистов других предприятий и лучших выпускников вузов;

- налаживание тесных взаимоотношений с профильными научно-исследовательскими организациями или развитие собственных исследовательских подразделений;

- использование возможностей франчайзинга;

- участие в «гибких» объединениях юридических лиц (финансово-промышленных и хозяйственных группах, ассоциациях, союзах);

- ◆ разработка группой стратегического планирования, возможно, с привлечением внешних консультантов *концепции развития*, которая должна определить:

- целевые рынки, на которых будет работать организация;

- конкурентные преимущества организации, т.е. особые, уникальные деловые способности, знания, навыки, не поддающиеся полному воспроизведению другими;

- возможности и способы укрепления и развития конкурентных преимуществ;

◆ *параллельность и однонаправленность мероприятий оперативного антикризисного управления и стратегической программы развития*, позволяющая при оптимизации текущей деятельности избавиться от тех активов и видов деятельности, которые не укладываются в определенные стратегией направления развития.

В качестве *основных возможных направлений антикризисной стратегии* организации могут быть предложены следующие:

- ◆ реструктуризация организации и бизнеса;
- ◆ развитие рынков сбыта продукции;
- ◆ развитие продукта;
- ◆ использование ранее не применявшихся видов ресурсов.

Реструктуризация организации и бизнеса заключается в кардинальном изменении их структуры, внутренних условий функционирования организации и включает в себя комплекс организационных, правовых, экономических и других мероприятий. Необходимость таких действий в ряде случаев обусловлена одной из особенных причин банкротства организаций – их крупными размерами, сложившимися в условиях специализации и разделения труда в рамках СССР и СЭВ, а также ориентацией на самодостаточность, самообеспечение практически всеми вспомогательными и обслуживающими процессами труда. Можно выделить внутреннюю и внешнюю реструктуризацию.

К наиболее целесообразным способам проведения *внутренней реструктуризации* следует отнести:

◆ продажу объектов непромышленной сферы, а также убыточных (низкорентабельных, неперспективных) производств, при которой прежде всего и с наименьшим ущербом для хозяйственной деятельности можно избавиться от объектов непромышленной сферы, обслуживающих и вспомогательных производств, использующих универсальное оборудование, затем – от обслуживающих и вспомогательных производств, использующих уникальное оборудование, и в последнюю очередь – от находящихся в начале технологического цикла подразделений основного производства (в некоторых отраслях – от выпускных подразделений основного производства), а также от тех производств, функционирование и развитие которых в составе организации в рамках выбранной стратегии признано нецелесообразным;

◆ выделение указанных объектов и производств, а также других подразделений на самостоятельный баланс с сохранением зависимости от головной организации (создание дочерних, зависимых предприятий и обществ);

◆ частичное обособление подразделений и производств в рамках существующего хозяйствующего субъекта, организация их работы в качестве филиалов либо на принципах внутреннего подряда;

◆ разделение крупной организации, имеющей много подразделений и осуществляющей различные виды деятельности, на автономные бизнес-единицы, независимые в определении как стратегических, так и текущих задач и способов их реализации и контролируемые головной компанией с небольшим штатом в вопросах распределения и использования финансов, которая также

решает вопросы разработки новых товаров, поиска новых рынков и областей деятельности.

Во всех случаях должна быть обоснована экономическая целесообразность таких действий, просчитано, что является более выгодным – собственное производство либо покупка полуфабрикатов, работ и услуг у сторонних или дочерних (зависимых) организаций, в том числе исходя из соображений экономии затрат на поддержание их функционирования, изменения налоговых взаимоотношений, повышения эффективности деятельности в условиях самостоятельности, увеличения затрат на администрирование новой системы.

Внешняя реструктуризация обеспечивается интеграцией или диверсификацией бизнеса и может осуществляться по следующим направлениям:

- вертикальная интеграция, предполагающая развитие бизнеса за счет приобретения или установления контроля над поставщиками или покупателями (если это не конечные потребители) продукции организации;
- горизонтальная интеграция, обеспечивающая приобретение или установление контроля над организациями-конкурентами;
- конгломератная диверсификация, т.е. приобретение или установление контроля над организациями, выпускающими иные виды продукции либо осуществляющими другие виды деятельности.

Развитие рынков сбыта продукции может выражаться в концентрации бизнеса за счет:

- укрепления позиций на рынке, т.е. увеличения маркетинговых усилий для продвижения существующих продуктов на имеющихся рынках, увеличения доли организации на них;
- поиска новых рынков сбыта для уже существующих продуктов;

Развитие продукта проявляется в концентрации или диверсификации бизнеса путем:

- производства новых разновидностей и новых видов продукции, предназначенных для реализации на уже освоенных рынках и ориентированных на потребителей уже существующего продукта организации;
- производства новых видов продукции на существующей технической и технологической базе с выходом на новые рынки сбыта;
- производства новых видов продукции на базе ранее не использовавшихся технологий, новых способов производства и предназначенных для реализации на новых рынках.

Использование ранее не применявшихся видов ресурсов, т.е. употребление в качестве основных элементов продукции или технологических процессов вновь созданных, ранее считавшихся недоступными или нерациональными для использования источников и видов ресурсов.

Проведение работы практически по любому из рассмотренных направлений требует соответствующего изменения организационной структуры управления предприятием, которое следует, как правило, осуществлять в направлении перехода от жестких, иерархических структур, используемых в период оперативного антикризисного управления, к гибким, адаптивным структурам при реализации антикризисной стратегии развития.

В связи с неизбежными попытками противодействия, блокирования реализуемых мероприятий на всех стадиях финансового оздоровления со стороны недовольных направлениями и способами преобразования отдельных собственников, прежних и нынешних работников, кредиторов, конкурентов и других заинтересованных лиц менеджмент организации (антикризисный управляющий) должен найти взаимопонимание и поддержку по всем принципиальным вопросам у органов государственного и хозяйственного управления, местных властей, профсоюзных органов.

Выводы

Оперативное и стратегическое антикризисное управление являются неразрывно связанными между собой элементами процесса вывода организации из кризиса.

Целью оперативного антикризисного управления является восстановление платежеспособности организации, предоставление ей возможности дальнейшей деятельности, а стратегического – реструктуризация бизнеса и организации, вывод их на новый уровень развития. Различные цели обуславливают отличия в содержании оперативного и стратегического антикризисного управления, задачах и способах действий, временных рамках проявления эффекта их реализации, а также наличие противоречий между ними.

Оперативное антикризисное управление представляет собой процесс разработки и реализации программы стабилизации текущей деятельности, консолидации, восстановления платежеспособности и прибыльности организации.

Основными направлениями оперативного антикризисного управления являются: увеличение объемов поступления денежных средств; ускорение оборачиваемости оборотных средств; рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности; снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям; совершенствование управления денежными средствами; уменьшение величины обязательных платежей в бюджет; присоединение к более сильному хозяйствующему субъекту или продажа предприятия должника. Их осуществление на практике, как правило, не вызывает особых проблем и часто может быть обеспечено путем простой смены его руководства.

Антикризисная стратегия развития – это программа радикальных преобразований, реструктуризации, трансформации организации и бизнеса, осуществляемая в целях обеспечения устойчивости деятельности в долгосрочной перспективе. Основными направлениями стратегической трансформации являются: реструктуризация организации и бизнеса; развитие рынков сбыта продукции; развитие продукта; использование ранее не применявшихся видов ресурсов.

Разработка и реализация антикризисной стратегии требует создания здорового морально-психологического климата в коллективе, соответствующего организационно-кадрового обеспечения, согласованности с мероприятиями оперативного антикризисного управления, изменения организационной структуры, взаимопонимания и поддержки органов государственного и хозяйственного

управления, местных властей, профсоюзов.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят основные различия оперативного и стратегического антикризисного управления? В чем их сходство?
2. Назовите цель оперативного антикризисного управления и основные направления ее достижения.
3. Назовите цель стратегического антикризисного управления и основные направления ее достижения.
4. Какие антикризисные меры оперативного характера можно было бы реализовать в конкретной организации, с деятельностью которой вы хорошо знакомы? Какие условия и средства для этого необходимы?
5. Какие антикризисные меры стратегического характера можно было бы реализовать в конкретной организации, с деятельностью которой вы хорошо знакомы? Какие условия и средства для этого необходимы?
6. Насколько необходимо, по вашему мнению, проведение реструктуризации для белорусских предприятий? Поясните свой ответ.
7. Насколько необходимо, по вашему мнению, проведение реструктуризации для организации, работающих в любой стране с рыночной экономикой? Поясните свой ответ.
8. Приведите примеры белорусских организаций, реализовавших стратегию развития рынков сбыта продукции.
9. Приведите примеры белорусских организаций, реализовавших стратегию развития продукта.
10. Какие подходы необходимо использовать при выработке и реализации антикризисной стратегии развития организации? Почему?

Литература

- Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Д. Аакер. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2006.
- Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2006.
- Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р.Л. Акофф. – М.: Сирин, 2002.
- Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учеб.-практ. пособие / отв. ред. Г.А. Александров. – М.: БЕК, 2002.
- Антикризисное управление: учебник для вузов по экон. специальностям / под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010.
- Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: учеб. пособие / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2003.
- Быков, А.А. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие для слушат. прогр. Master of Business Administration / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Минск: ИЦ БГУ, 2003.

Гроув, Э. Выживают только параноики. Как использовать кризис; периоды, с которыми сталкивается любая компания: пер. с англ. / Э. Гроув. – М.: Альпина паблишер, 2003.

Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007.

Кудинов, А.А. От кризиса к успеху: практ. пособие / А.А. Кудинов. – М.: Анкил, 2003.

Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент: учебник: пер.с англ. / Д. Кэмпбел. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.

Мыцких, Н.П. Профилактика экономической несостоятельности / Н.П. Мыцких. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005.

Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стоянова, Т.Б. Крылова, И.Т. Балабонов. – М.: Перспектива, 1999.

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учеб. пособие: пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – М.: Вильямс, 2009.

Хит, Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров: пер. с англ. / Р. Хит. – М.: ЛОРИ, 2004.

Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов: пер. с англ. / П. Этрилл. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2006.

ГЛАВА 9. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

9.1. Общая характеристика нормативно-правового регулирования антикризисного управления

Предотвращение или вывод из уже наступившего кризиса в организациях может реализовываться с использованием мер, осуществляемых на разных уровнях. На макроуровне государство осуществляет антикризисное регулирование, на микроуровне ситуация несостоятельности, банкротства должна не допускаться или преодолеваться с помощью антикризисного управления хозяйствующими субъектами.

Антикризисное регулирование включает в себя меры правового, экономического, административного и иного воздействия на социально-экономическое развитие страны с целью предотвращения и преодоления кризисов в развитии общества; включает проведение соответствующей налогово-бюджетной, де-

нежно-кредитной, структурной, инвестиционной, научно-технической, амортизационной, социальной, внешнеэкономической политики, развитие инфраструктуры и общественных институтов. На практике антикризисное воздействие государства реализуется в рамках соответствующих программных документов и других нормативных правовых актов. В Республике Беларусь принимались такие документы антикризисного характера, как Программа преодоления кризиса неплатежей, Программа финансового оздоровления реального сектора экономики, Программа структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики, указы Президента по финансовому оздоровлению некоторых конкретных и больших групп организаций, а в ряде случаев – и целых отраслей (сельское хозяйство, легкая, деревообрабатывающая промышленность и др.). Эти и ряд других документов носят общеэкономический характер, нацелены на улучшение условий деятельности организаций.

Нормативно-правовое регулирование *антикризисного управления*, под которым понимается комплекс мер по предотвращению и преодолению кризисов в деятельности предприятий, предпринимаемых собственниками, менеджерами или другими заинтересованными в его работе лицами, необходимо рассматривать в двух аспектах.

Во-первых, все антикризисные действия должны соответствовать требованиям законодательства, регулирующего экономические отношения, в основе которого лежит Гражданский кодекс Республики Беларусь. Возможность и необходимость использования тех или иных направлений и способов антикризисного управления зависит не только от многих организационно-экономических факторов, таких как отраслевая принадлежность, масштабы деятельности, уровень специализации, количество и квалификация работников, опыт и способностей руководителя и его команды, особенности складывающейся на предприятии ситуации, но и от нормативно-правовых ограничений, накладываемых действующим в стране законодательством. В связи с этим необходимо действовать в рамках нормативных правовых актов, регулирующих все сферы экономической деятельности, даже просто перечислить которые здесь нереально из-за огромного их количества. Гарантом правомерности осуществляемых мероприятий может служить только профессионализм менеджеров и других сотрудников, участвующих в работе, использование правовых баз данных, консультирование с профильными специалистами и фирмами.

Во-вторых, если речь идет о ситуации, связанной с банкротством (угрозой банкротства), используются специфические меры нормализации деятельности организации в рамках ее особого правового и экономического статуса в процедурах экономической несостоятельности (банкротства) и досудебного оздоровления, заключающегося в:

- ◆ ограничении прав собственников и органов управления организации на управление бизнесом и распоряжение имуществом;
- ◆ возможности передачи функций управления организацией специальному лицу – антикризисному управляющему;

- ◆ невозможности предъявления имущественных требований к организации иначе как в процедурах банкротства;

- ◆ отсрочке исполнения и уменьшении суммы обязательств организации.

Органом государственного управления по делам о банкротстве является Департамент по санации и банкротству Министерства экономики (далее – Департамент). К основным направлениям его деятельности относятся: разработка и реализация государственной политики по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) и мер по финансовому оздоровлению коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, а также по процедурам банкротства в соответствии с законодательством; контроль за деятельностью антикризисных управляющих; обеспечение проведения процедур банкротства отсутствующих должников; организация подготовки и проведение аттестации на соответствие физических лиц профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым к управляющим.

Департамент ведет учет, мониторинг и анализ платежеспособности государственных и имеющих долю государственной собственности организаций, подготавливает и представляет в хозяйственные суды предварительные заключения о платежеспособности государственных и имеющих долю государственной собственности организаций, участвует в работе комиссий по предупреждению банкротства, выполняет ряд других функций. В областях функционируют территориальные отделы по вопросам санации и банкротства Министерства экономики.

Значительную роль в работе с проблемными субъектами хозяйствования играют комиссии по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства), которые создаются и действуют при республиканских органах государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органах. Их деятельность направлена на достижение следующих целей:

- ◆ разработка и внесение в республиканский орган государственного управления, местный исполнительный и распорядительный орган предложений о принятии мер по досудебному оздоровлению (наряду с лицами, которые в соответствии с законодательством обязаны принимать такие меры);

- ◆ подбор, организация подготовки (наряду с органом государственного управления по делам о банкротстве), а также аккредитация лиц на осуществление деятельности временного (антикризисного) управляющего;

- ◆ подготовка предложений по проектам мировых соглашений, планов завершения досудебного оздоровления в защитном периоде или планов ликвидации юридических лиц, прекращения деятельности индивидуальных предпринимателей.

Правоприменение в ситуациях, связанных с банкротством или возможностью его наступления, обеспечивает система хозяйственных судов – Высший Хозяйственный Суд Республики Беларусь, хозяйственные суды областей и г. Минска. В них выделены и действуют судебные коллегии по банкротству. Хозяйственные суды областей и г. Минска рассматривают дела в качестве суда первой инстанции, в апелляционном порядке и по вновь открывшимся обстоя-

тельствам; изучают и обобщают судебную практику, ведут и анализируют судебную статистику, выполняют другие функции.

Высший Хозяйственный Суд Республики Беларусь рассматривает дела по первой инстанции, в кассационном порядке, в порядке надзора и по вновь открывшимся обстоятельствам, изучает и обобщает практику применения хозяйственными судами законодательства и дает разъяснения по вопросам его применения, осуществляет контроль за исполнением хозяйственными судами постановлений Пленума Высшего Хозяйственного Суда, оказывает судьям помощь по применению законодательства, выполняет другие функции.

Дела о банкротстве являются отдельной категорией дел неискового производства, а производство по ним – самостоятельным видом хозяйственного судопроизводства по рассмотрению заявлений о признании экономически несостоятельными (банкротами) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Рассмотрение этих дел осуществляется хозяйственными судами по месту нахождения должника. При этом хозяйственные суды вправе разрешать споры о признании сделок недействительными и иные споры между юридическими и физическими лицами, связанные с имуществом должника.

9.2. Правовое регулирование экономической несостоятельности (банкротства)

Правовое регулирование антикризисного управления организациями в ситуации банкротства (угрозы банкротства) в нашей стране осуществляется на основе двух важнейших нормативных правовых актов: Закона Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (далее – Закон о банкротстве) и Указа Президента Республики Беларусь от 5 февраля 2013 г. № 63 «О некоторых вопросах правового регулирования процедур экономической несостоятельности (банкротства)». Акцент делается на санации, оздоровлении организации, восстановлении ее платежеспособности и попытках предотвратить ликвидацию.

Право на подачу в суд заявления о банкротстве в связи с неисполнением финансовых обязательств предоставляется самому должнику, его кредиторам, прокуратуре, органу государственного управления по делам о банкротстве, налоговым и иным уполномоченным государственными органами.

Выделена группа организаций, которые не могут быть объявлены банкротами: субъекты естественных монополий; юридические лица, являющиеся режимными и особо режимными объектами или имеющие такие объекты; юридические лица, имеющие объекты, находящиеся только в собственности государства, обеспечивающие поддержание необходимого уровня обороноспособности, функционирование стратегически значимых отраслей экономики или иные важные государственные потребности. Кроме того, не применяется ликвидационное производство в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, имеющих обязательства на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд или обязанных совершить сделки,

исполнение обязательств по которым обеспечено имуществом Республики Беларусь либо ее административно-территориальной единицы, а также имеющих обязательства по выполнению иностранных и международных оборонных заказов, контрактов и внешнеэкономических сделок в иной форме, имеющих международный характер, выполнение которых должна обеспечить Республика Беларусь в соответствии с ее международными обязательствами.

Основаниями для подачи заявления кредитора являются в совокупности:

- ◆ наличие у кредитора достоверных, документально подтвержденных сведений о неплатежеспособности должника, имеющей или приобретающей устойчивый характер;
- ◆ применение к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение трех месяцев, либо выявление в процессе принудительного исполнения факта отсутствия у должника имущества, достаточного для удовлетворения предъявленных к нему требований;
- ◆ наличие задолженности перед кредитором, подавшим заявление кредитора, в размере 100 базовых величин и более, а в случае, если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, государственной организацией, организацией с долей государственной собственности в уставном фонде, а также юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем, имеющим государственные и международные заказы, – в размере 2500 базовых величин и более.

Должник обязан подать заявление о своем банкротстве в случаях, когда удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств в полном объеме перед другими кредиторами либо прекращению его деятельности, а также когда при проведении ликвидации юридического лица установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме из-за недостаточности имущества.

Установлен особый порядок регулирования общественных отношений, связанных с банкротством градообразующих, сельскохозяйственных организаций и крестьянских (фермерских) хозяйств, банков и небанковских кредитно-финансовых организаций, страховых организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг, индивидуальных предпринимателей, а также некоторых иных субъектов предпринимательской деятельности.

Возбуждение производства по делу о банкротстве влечет за собой следующие последствия:

- ◆ приостановление производств по делам, связанным с взысканием с должника денежных средств или иного имущества;
- ◆ приостановление исполнения исполнительных документов по имущественным взысканиям (за исключением взыскания задолженности по возмещению вреда, причиненного жизни или здоровью граждан и морального вреда, по выплате выходных пособий и оплате труда наемных работников, по выплате вознаграждений по авторским договорам и алиментов);
- ◆ запрет на удовлетворение требований участника должника о выделении

доли (пая) в его имуществе в связи с выходом из состава участников.

При рассмотрении дела о банкротстве предусмотрены следующие процедуры: защитный период, конкурсное производство, завершение подготовки дела к судебному разбирательству, санация, ликвидационное производство и мировое соглашение.

Защитный период устанавливается после возбуждения судом производства по делу о банкротстве должника для проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности его имущества. Выполнение этой задачи возлагается на временного управляющего, а срок не должен превышать, как правило, трех месяцев. В течение защитного периода вводятся ограничения на распоряжение имуществом должника, дополнительные меры по обеспечению требований кредиторов, возможно отстранение руководителя должника от должности. Продолжительность защитного периода может быть увеличена на срок до трех лет в целях завершения досудебного оздоровления.

По окончании защитного периода в случае, если выявлено, что неплатежеспособность должника имеет или приобретает устойчивый характер, открывается **конкурсное производство** – процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в установленной очередности, защиты прав и законных интересов должника, кредиторов и иных лиц. Общий срок конкурсного производства составляет при проведении ликвидационного производства 16 месяцев, а при проведении санации – 22 месяца.

Последствиями открытия конкурсного производства являются:

- ◆ отстранение руководителя организации от работы и передача управления делами должника антикризисному управляющему;
- ◆ приостановление полномочий органов управления должника и собственника имущества должника - унитарного предприятия;
- ◆ наступление обязанности досрочного исполнения всех денежных обязательств и уплаты ранее отсроченных обязательных платежей должника;
- ◆ приостановление начисления процентов, неустойки (штрафа, пени) и иных экономических санкций по всем видам задолженности должника;
- ◆ начисление процентов на сумму требований кредиторов на дату открытия конкурсного производства в размере $\frac{1}{4}$ части ставки рефинансирования Национального банка, действующей на дату уплаты этих процентов;
- ◆ отмена ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов, снятие ранее наложенных арестов на имущество должника и иных ограничения по его распоряжению;
- ◆ приостановление удовлетворения требований кредиторов по платежным обязательствам должника до завершения ликвидационного производства или прекращения производства по делу о банкротстве должника;
- ◆ наложение новых ограничений по распоряжению имуществом должника может быть осуществлено только хозяйственным судом, рассматривающим дело о банкротстве этого должника;

◆ возможность предъявления требований кредиторов к должнику и исполнение обязательств должника только в порядке, установленном законодательством о банкротстве.

Подготовка к рассмотрению дела о банкротстве проводится в срок до семи месяцев со дня поступления заявления в суд, за это время управляющий разрабатывает план санации или ликвидации должника, который подлежит утверждению собранием кредиторов. Законом о банкротстве детально регламентируется образование, функционирование и полномочия собрания и комитета кредиторов, представляющих интересы всех кредиторов.

Одним из важнейших элементов системы банкротства стала **санация** – процедура, осуществляемая для восстановления устойчивой платежеспособности должника и урегулирования его взаимоотношений с кредиторами. Санация вводится судом на основании решения собрания кредиторов либо по собственной инициативе в случаях, когда имеются достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена. Срок санации, как правило, не должен превышать 18 месяцев со дня вынесения решения о ее проведении (с возможностью продления на срок до 12 месяцев, в отдельных случаях – до 5 лет).

Отчет управляющего по результатам санации должен быть рассмотрен собранием кредиторов и подлежит утверждению судом, в результате чего дело о банкротстве прекращается, либо устанавливается срок окончания расчетов с кредиторами не более 12 месяцев, либо принимается решение об открытии **ликвидационного производства** – процедуры, применяемой в целях ликвидации должника - юридического лица или прекращения деятельности должника - индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов, продажи имущества должника и соразмерного удовлетворения требований кредиторов при отсутствии оснований для проведения санации. Срок ликвидационного производства не должен превышать одного года (с возможностью продления не более чем на шесть месяцев).

На любой стадии производства по делу о банкротстве имеется возможность заключения после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди **мирового соглашения** – соглашения между должником и конкурсными кредиторами об уплате долгов, в котором предусматриваются освобождение должника от долгов, уменьшение их суммы или рассрочка их уплаты, а также срок уплаты долгов и т.п.

В соответствии с Законом о банкротстве основное внимание при организации работы с находящимися в кризисе организациями переносится на **досудебное оздоровление** – меры по обеспечению стабильной и эффективной деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, восстановлению их платежеспособности, принимаемые руководителями организаций, собственниками имущества унитарных предприятий, участниками юридических лиц, индивидуальными предпринимателями, государственными органами и организациями, местными исполнительными и распорядительными органами. Принятие таких мер является не только правом, но и обязанностью указанных лиц, за невыполнение которой предусмотрена различного рода ответственность.

9.3. Правовое регулирование финансового оздоровления и санации

Законом о банкротстве предложен открытый перечень мер, которые могут быть использованы для восстановления платежеспособности организации:

- ◆ ликвидация дебиторской задолженности;
- ◆ исполнение обязательств должника собственником имущества должника - унитарного предприятия или третьими лицами;
- ◆ предоставление должнику финансовой помощи из специализированного фонда при органе государственного управления по делам о банкротстве;
- ◆ реперофилирование производства;
- ◆ закрытие нерентабельных производств;
- ◆ продажа части имущества должника;
- ◆ уступка требования должника;
- ◆ предоставление должнику в установленном порядке дотаций, субсидий, субвенций;
- ◆ продажа предприятия должника.

Установлены также меры, которые должны способствовать проведению досудебных мероприятий по оздоровлению организации:

- ◆ возможность реструктуризации задолженности по обязательным платежам, платежам за потребленные энергоресурсы и другой кредиторской задолженности;
- ◆ возможность предоставления кредитов, бюджетных ссуд, субсидий, иных видов финансовой помощи;
- ◆ ограничение суммой задолженности размера штрафа (пени), налагаемого за неуплату или несвоевременную уплату налогов и иных обязательных платежей в бюджет, обязательных страховых взносов и других платежей в Фонд социальной защиты населения и государственные внебюджетные фонды на государственные или имеющие долю государственной собственности, градообразующие или приравненные к ним организации в период принятия мер по предупреждению банкротства;
- ◆ разрешение кредитно-финансовым организациям предоставлять кредиты для осуществления досудебного оздоровления, реализации планов завершения досудебного оздоровления в защитном периоде и планов санации.

Механизмы санации и досудебного оздоровления включают в себя систему финансовых, экономических, производственных, технических, организационных, правовых и других мероприятий, которые способны обеспечить сокращение задолженности, покрытие убытков, формирование в достаточном объеме финансовых ресурсов, улучшение структуры капитала, достижение прибыльности, повышение уровня ликвидности, платежеспособности и конкурентоспособности организации.

Совокупность процедур банкротства и способов финансового оздоровления (санации) должника представлена на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Процедуры банкротства и способы санации организации

Финансовое оздоровление при банкротстве осуществляется в форме санации – процедуры конкурсного производства, нацеленной на восстановление устойчивой платежеспособности должника и урегулирование его взаимоотношений с кредиторами в установленные сроки.

Основные способы, сроки и другие аспекты проведения санации регламентированы Законом о банкротстве. План санации должен быть направлен на максимальное удовлетворение требований кредиторов, улучшение финансового состояния, восстановление платежеспособности и повышение конкурентоспособности организации и содержать следующие основные разделы: общая часть, анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния, организация производства и управления, маркетинг и сбыт, производство и снабжение, технология, кадры, финансы.

Раздел «Общая часть» содержит общие сведения об организации, показывает основную цель, задачи, содержание этапов и сроки реализации плана санации, ожидаемые расчетные объемы денежных поступлений, дата выхода на безубыточную работу и погашения основной суммы требований кредиторов.

Раздел «Анализ финансово-хозяйственной деятельности и финансового состояния» представляет общую характеристику фирмы, анализ баланса, финансового состояния и платежеспособности, динамику производственных и финансовых показателей, затрат и результатов за два года, предшествующих планируемому, баланс производственных мощностей с указанием степени их износа, внутренние и внешние причины неплатежеспособности, имеющиеся резервы повышения эффективности деятельности организации, наличие или отсутствие признаков ложного и преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или срыва возмещения убытков кредиторам.

В разделе «Организация производства и управления» должны быть предложены мероприятия по изменению организационной структуры и системы управления (при необходимости – организационно-правовой формы и формы собственности) с оценкой их эффективности.

В разделе «Маркетинг и сбыт» необходимо провести анализ и оценку емкости рынка, спроса на продукцию (услуги), дать оценку конкурентоспособности продукции (услуг) и возможности ее реализации с учетом сегментации рынка по регионам и потребителям, определить основные направления стратегии маркетинга, ценообразования, сбыта, рекламы, проанализировать основных конкурентов, разработать мероприятия по снижению товарообменных операций, повышению конкурентоспособности продукции и фирмы в целом.

Раздел «Производство и снабжение» должен содержать мероприятия по изменению структуры и ассортимента выпускаемой продукции, снижению затрат, планируемый объем производства, необходимый для выхода фирмы на безубыточную работу, расчет потребности в ресурсах для выполнения производственной программы, оценку эффективности разработанных мероприятий.

В разделе «Технология» разрабатываются мероприятия по изменению технологии производства и дается оценка их эффективности.

Раздел «Кадры» должен содержать расчет потребности в персонале и заработной плате, мероприятия по изменению кадровой структуры фирмы, пере-

подготовке и обучению персонала, оценку их эффективности.

Раздел «Финансы» имеет особенности, связанные с необходимостью достижения цели санации – восстановления устойчивой платежеспособности организации. Он должен предусматривать мероприятия по финансовой реструктуризации, взысканию дебиторской задолженности, отсрочке платежей, привлечению инвестиций, кредитных ресурсов, а также содержать общую оценку экономической эффективности всех мероприятий плана санации, включая повышение рентабельности и платежеспособности, снижение материальных затрат, прогнозный баланс, расчет финансовых коэффициентов и уровня безубыточности по всему ассортименту и основному виду продукции. Необходимо дать оценку экономической эффективности и сроков окупаемости привлекаемых инвестиционных ресурсов и предоставляемых льгот по налогам и другим платежам, расчет движения денежных потоков и накопления доходов для расчетов с кредиторами, график погашения требований кредиторов, оценку рисков при реализации плана санации. Расчет денежных потоков проводится в трех вариантах: при действующих ценах, курсе рубля, налоговых ставках и ставках по кредитам; прогнозном наиболее вероятном варианте с учетом существующих тенденций; неблагоприятном варианте. Оценка рисков невыполнения плана санации осуществляется по наиболее вероятному и пессимистическому вариантам прогноза денежных потоков.

Все разделы плана санации разрабатываются примерно так же, как и в обычном бизнес-плане развития организации, но с учетом необходимости осуществления изменений, направленных на существенное повышение эффективности работы по всем направлениям.

Однако при уже наступившем банкротстве ситуация в организации, как правило, носит критический характер: значительное снижение объемов производства и продаж, убыточность деятельности, длительные простои, очень большая доля заемного капитала, невозможность расплатиться по долгам в течение длительного времени, увеличение текучести кадров, конфликты в руководстве, сокращение персонала. Выйти из такого положения очень проблематично, потому имеется так немного успешных примеров санации. Гораздо проще предотвратить банкротство, начиная принимать соответствующие меры заблаговременно, при появлении первых признаков ухудшения положения организации.

Законодательство содержит следующую норму: если хозяйственным судом установлено, что взыскиваемая сумма долга не позволит субъекту в дальнейшем осуществлять хозяйственную деятельность, суд выносит и направляет в адрес такого юридического лица, собственника имущества унитарного предприятия, учредителей (участников) юридического лица, индивидуального предпринимателя, республиканского органа государственного управления, местного исполнительного и распорядительного органа, государственного органа (организации), в ведении либо подчинении которого находится должник, частное определение, обязывающее в установленный судом срок принять меры по проведению досудебного оздоровления. Юридические или физические лица, руководители органов (организаций), в отношении которых вынесено частное

определение, обязаны либо принять соответствующие меры по проведению досудебного оздоровления, либо представить обоснованное решение о его нецелесообразности.

Финансовое оздоровление вне процедур банкротства (досудебное оздоровление) также может и должно планироваться. Основная цель такого плана – восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности должника. План финансового оздоровления может иметь структуру и содержание, представленную в табл. 9.1, разрабатываться либо по всем разделам, либо по отдельным разделам, подразделам и таблицам в зависимости от финансового положения, внутренней организации, целей и задач финансового оздоровления.

Таблица 9.1

Примерная структура и содержание плана финансового оздоровления

Раздел	Содержание
1. Общая характеристика предприятия	<p>Полное и сокращенное наименование, дата регистрации, наименование регистрирующего органа, почтовый и юридический адрес, подчиненность, виды деятельности, организационно-правовая форма, форма собственности, доля государства в уставном фонде, банковские реквизиты, организационная структура, дочерние предприятия, Ф.И.О., телефоны, факсы администрации, характеристика руководителей (возраст, образование и квалификация, предыдущие должности и места работы, срок работы в каждой должности и на предприятии) и т.п.</p>
2. Анализ финансового состояния предприятия	<p>Характеристика учетной политики предприятия (способы ведения бухгалтерского учета, способы погашения стоимости основных средств, нематериальных и иных активов, оценка производственных запасов, товаров, незавершенного производства и готовой продукции, признания прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг).</p> <p>Анализ и оценка структуры актива и пассива бухгалтерского баланса, финансовых результатов, финансового состояния и платежеспособности предприятия, выводы.</p>
3. Рынок и конкуренция	<p>Анализ рынка: объем рынка; рыночная доля предприятия; доля рынка, принадлежащая конкурентам; группы потребителей продукции отрасли; группы потребителей продукции предприятия. Конкурентоспособность: доля продукции предприятия, реализуемая на внешних рынках; рыночная доля конкурентов; конкурентоспособность по цене; конкурентные преимущества; оценка конкурентоспособности. Законодательные ограничения. Ориентиры конкурентоспособности. Ориентиры для цен и балансовой прибыли.</p>
4. Деятельность в сфере маркетинга предприятия	<p>Стратегия маркетинга: стратегия проникновения на рынок; стратегия роста; каналы распределения; коммуникации.</p> <p>Стратегия осуществления продаж: характеристика и анализ каналов сбыта; объем сбыта продукции по каждому каналу.</p> <p>Продукты и услуги: подробное описание продукта (услуги); жизненный цикл продукта; исследования и разработки.</p>
5. Мероприятия по восстановлению платежеспособ-	<p>Перечень мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности предприятия: смена руководящего звена предприятия; инвентаризация предпри-</p>

ности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности	<p>ятия; оптимизация дебиторской задолженности (в т.ч. подача исков в хозяйственные суды); финансовая реструктуризация; снижение издержек производства; продажа дочерних фирм и долей в капитале других предприятий; оптимизация персонала; продажа излишнего оборудования, материалов и складированных готовых изделий; капитальный ремонт, модернизация основных фондов, замена устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных фондов и другие.</p> <p>Приводятся сроки проведения мероприятий и показывается внутренний финансовый резерв, получаемый от предлагаемых мероприятий, который может быть направлен на восстановление платежеспособности.</p>
6. План производства	<p>Рассчитывается производственная программа предприятия на основании имеющихся производственных мощностей предприятия в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг. Расчет объема продаж продукции осуществляется исходя из количества предполагаемой к выпуску продукции и цены, прогнозируемой или сложившейся на рынке на данную продукцию. Рассчитывается потребность в основных фондах на планируемую производственную программу. Выбирается один или несколько вариантов, которые являются наиболее эффективными для данного предприятия с точки зрения обеспечения потребностей рынка, что является основой плана технического развития и организации производства. Производятся расчеты потребности производства в материальных ресурсах и потребности в персонале и заработной плате. Составляется смета доходов (расходов) и расчет затрат, включаемых в себестоимость продукции. Определяется потребность в дополнительных инвестициях.</p>
7. Финансовый план	<p>Дается прогноз финансовых результатов, производится расчет движения денежных средств, составляется прогнозный баланс. Производится оценка эффективности на основе расчета точки безубыточности, коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Составляется график погашения заемных средств, процентов и штрафов.</p>
8. Краткие итоговые сведения по плану финансового оздоровления	<p>Срок реализации плана. Сумма необходимых финансовых средств. Срок погашения государственной финансовой помощи. Финансовые результаты реализации плана: погашение просроченной кредиторской задолженности, увеличение активов, восстановление платежеспособности предприятия. Орган управления, через который осуществляется финансирование (наименование, реквизиты).</p>

Хороший, всесторонне проработанный план финансового оздоровления (санации):

- ◆ позволяет рассмотреть ситуацию критически и беспристрастно, во всей полноте, что снижает риски;
- ◆ является официальным документом, который представляется кредиторам, суду и другим заинтересованным лицам;
- ◆ служит рабочим инструментом, с помощью которого осуществляется более детальное планирование.

9.4 Правовое регулирование деятельности антикризисных управляющих

Центральное место при осуществлении процедур банкротства отводится *временному* (в защитном периоде) или *антикризисному* (в конкурсном производстве) *управляющему*. Он управляет имуществом и предприятием должника; устанавливает размер требований кредиторов; проводит инвентаризацию и оценку имущества организации, анализ ее финансового состояния и мер по восстановлению платежеспособности; осуществляет эти меры; обеспечивает защиту прав и законных интересов должника и коллектива его работников, кредиторов и иных лиц, а также максимально возможное удовлетворение требований кредиторов в установленной очередности.

Управляющий назначается судом из числа лиц, предложенных кредиторами, а когда заявление о банкротстве должника подано самим должником – из числа лиц, предложенных должником. В случае отсутствия предложений о кандидатурах управляющего он назначается по представлению органа государственного управления по делам о банкротстве или иных уполномоченных государственных органов. Будем называть их «частными» управляющими.

Кандидатура управляющего в отношении в отношении градообразующих или приравненных к ним организаций, государственных организаций, а также юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, имеющих государственные и (или) международные заказы (будем называть их «государственными» управляющими) представляется хозяйственному суду:

- ◆ государственным органом, в подчинении (составе) которого находится должник – государственное юридическое лицо;

- ◆ государственным органом, в подчинении (составе) которого находится государственное юридическое лицо – учредитель должника - дочернего унитарного предприятия;

- ◆ государственным органом, осуществляющим управление принадлежащими Республике Беларусь либо находящимися в коммунальной собственности акциями (долями в уставном фонде) должника – юридического лица;

- ◆ местным исполнительным и распорядительным органом соответствующей административно-территориальной единицы, на территории которой находится должник – градообразующая или приравненная к ней организация, не имеющая подчиненности, акции (доли в уставном фонде) которой не находятся в собственности государства;

- ◆ государственным органом, разместившим государственные и (или) международные заказы у должника, за исключением должников, указанных выше.

Управляющий - индивидуальный предприниматель не вправе заниматься иными видами предпринимательской деятельности. Юридическое лицо наряду с деятельностью управляющего вправе осуществлять оказание юридических услуг, консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, оценочную деятельность, научные исследования и разработки, образова-

тельную деятельность. В то же время оно не вправе оказывать услуги, составляющие эти виды деятельности, индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам, находящимся в процедурах экономической несостоятельности (банкротства), а также иным временным (антикризисным) управляющим. Одно и то же лицо не может быть управляющим более чем в одном производстве по делу о банкротстве, за исключением производств по делам о банкротстве отсутствующих должников, индивидуальных предпринимателей, а также должников, в отношении которых в установленном порядке принято решение о ликвидации (прекращении деятельности). Выплата вознаграждения управляющему производится за счет средств должника, а в случае их отсутствия или недостаточности – за счет средств республиканского бюджета; вознаграждение за счет средств бюджета назначается хозяйственным судом после вынесения определения о завершении ликвидационного производства. Размер и порядок выплаты управляющему устанавливаются Советом Министров Республики Беларусь.

«Частные» антикризисные управляющие. Управляющим может быть юридическое или физическое лицо (индивидуальный предприниматель). Особым требованием при осуществлении лицензируемой деятельности в этой области является наличие договора (полиса) обязательного страхования гражданской ответственности антикризисных управляющих.

До начала осуществления деятельности физическое лицо (настоящий либо будущий индивидуальный предприниматель или руководитель юридического лица) должно пройти аттестацию и получить аттестат управляющего.

Профессионально-квалификационными требованиями к желающему пройти аттестацию физическому лицу являются:

- ◆ наличие гражданства Республики Беларусь либо вида на жительство, высшего образования, опыта работы (стаж работы на должностях специалиста, руководителя структурного подразделения, заместителя руководителя, руководителя юридического лица или в качестве индивидуального предпринимателя) не менее трех лет;

- ◆ отсутствие судимости;

- ◆ прохождение обучения по специальной программе (состоящей из нескольких блоков таких дисциплин, как хозяйственное право, трудовое право, рынок ценных бумаг и др.) и сдача аттестационного экзамена;

- ◆ прохождение психофизиологического тестирования.

Аттестация проводится в форме аттестационного экзамена с целью определения соответствия уровня подготовки человека профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым к управляющему, по итогам которого с учетом опыта хозяйственной или предпринимательской деятельности и результатов психофизиологического тестирования кандидата принимается решение об аттестации и выдаче аттестата управляющего либо о признании его неаттестованным.

Аттестат управляющего имеет разные категории:

- ◆ категория «А» (низшая) присваивается, если у человека имеется опыт хозяйственной (предпринимательской) деятельности более трех лет; дает право

на работу с должником, численность работников которого не превышает 100 человек;

- ◆ категория «В» присваивается, если у человека имеется опыт хозяйственной (предпринимательской) деятельности на должностях руководителя структурного подразделения, заместителя руководителя или руководителя юридического лица и (или) управляющего более трех лет; дает право на работу с должником, численность работников которого не превышает 1000 человек;

- ◆ категория «С» (высшая) присваивается, если человек имеет опыт хозяйственной (предпринимательской) деятельности на должностях заместителя руководителя юридического лица, руководителя юридического лица и (или) управляющего более пяти лет; дает право на работу с должником без ограничения численности работников.

Работа управляющего осуществляется под контролем Департамента, территориальных органов по вопросам санации и банкротства, а также суда, кредиторов и различных государственных контролирующих органов.

Порядок оплаты работы «частного» управляющего определен Советом Министров Республики Беларусь. В случае достаточности принадлежащего должнику имущества для покрытия расходов на выплату вознаграждения управляющему оно выплачивается за счет средств должника и состоит из:

- ◆ минимального вознаграждения, выплачиваемого управляющему за каждый месяц выполнения обязанностей в размере 1 базовой величины за каждый календарный день соответствующего месяца;

- ◆ дополнительного ежеквартального вознаграждения, начисляемого в процентах от суммы минимального вознаграждения за квартал при среднесписочной численности работающих у должника на конец квартала более 50 человек – до 80 %; при балансовой стоимости имущества (активов) должника на конец квартала более 10 000 базовых величин – до 60 %, при возврате управляющим имущества должника, в том числе взыскании дебиторской задолженности, – до 100 %, при возврате управляющим имущества его собственникам – до 50 %, по иным основаниям, усложняющим выполнение управляющим обязанностей, – до 50 %; вознаграждение назначается хозяйственным судом на основании ходатайства собрания (комитета) кредиторов; в ликвидационном производстве дополнительное ежеквартальное вознаграждение может быть назначено и выплачено не более чем за 12 месяцев выполнения управляющим своих обязанностей.

- ◆ дополнительного вознаграждения по итогам дела, зависящего от суммы удовлетворенных требований кредиторов (при этом не учитываются суммы погашенных требований по обязательным платежам в случае их удовлетворения путем реструктуризации задолженности): 30 % от суммы до 10 млн руб.; 3 млн руб. и 20 % от суммы от 10 млн руб. до 50 млн руб.; 11 млн рублей и 10 % от суммы от 50 млн руб. до 100 млн руб.; 16 млн рублей и 5 % от суммы свыше 100 млн руб.

В случае отсутствия имущества должника вознаграждение управляющему устанавливается хозяйственным судом после вынесения определения о завер-

шении ликвидационного производства в размере 15 базовых величин за каждое дело и выплачивается за счет средств республиканского бюджета. В случае недостаточности имущества должника вознаграждение устанавливается в размере разницы между 15 базовыми величинами и стоимостью имущества должника, предназначенного для выплаты вознаграждения.

«Государственными» антикризисными управляющими могут быть:

◆ физические лица из числа руководителей, заместителей руководителей, специалистов государственных органов, государственных организаций, лица, состоящие в резерве на их замещение, а также лица, занимавшие эти должности до ухода на пенсию (выхода в отставку), положительно зарекомендовавшие себя на названных должностях, имеющие опыт работы на таких должностях, как правило, не менее двух лет, положительный опыт работы в отрасли, соответствующей профилю деятельности юридического лица либо индивидуального предпринимателя, высшее преимущественно экономическое или юридическое образование, не имеющие судимости и имеющие аттестат временного (антикризисного) управляющего;

◆ юридические лица, осуществляющие деятельность временного (антикризисного) управляющего в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве).

Государственными органами, уполномоченными представлять кандидатуры управляющих, проводится их аккредитация. Назначение человека управляющим влечет освобождение его от выполнения обязанностей по основному месту работы (службы) на период исполнения обязанностей управляющего без освобождения от занимаемой им должности. Орган (организация), представивший кандидатуру «государственного» управляющего, заключает с ним контракт, а оплата труда производится за счет средств должника. В случае отсутствия или недостаточности денежных средств у должника, выплаты управляющему производятся за счет средств соответствующего бюджета государственным органом, заключившим контракт с управляющим, с последующим возмещением этих средств должником при поступлении денежных средств на его расчетный счет.

Заработная плата управляющему определяется государственным органом, заключившим с ним контракт, путем умножения среднемесячной заработной платы работников по республике за месяц, предшествующий месяцу, в котором производится начисление заработной платы управляющему, на корректирующий коэффициент. Значение коэффициента и период, на который он устанавливается, определяются государственным органом, заключившим контракт с управляющим, в зависимости от значимости и масштабов производства, численности работников должника и в зависимости от процедуры экономической несостоятельности (банкротства) дифференцируется в пределах:

защитный период – от 1,0 до 4,0;

конкурсное производство – от 2,0 до 4,5;

санация – от 3,0 до 4,5;

ликвидационное производство – от 2,0 до 3,0.

В ходе производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) государственным органом коэффициент может быть пересмотрен в пределах дифференциации в зависимости от результатов деятельности управляющего. Корректирующий коэффициент не применяется в случаях отсутствия (недостаточности) денежных средств у должника и выплаты заработной платы управляющему государственным органом (в последующем при поступлении денежных средств на расчетный счет должника управляющему производится доплата до размера заработной платы, установленной ему в контракте, но не более чем за три месяца) и исполнения обязанностей управляющего в ликвидационном производстве более 12 месяцев (при продлении ликвидационного производства по решению хозяйственного суда на 6 месяцев применение корректирующего коэффициента может быть продлено еще на 6 месяцев с учетом результатов деятельности управляющего в течение первых 12 месяцев ликвидационного производства).

Основными *обязанностями временного управляющего* являются:

- ◆ принятие мер по обеспечению сохранности и защите имущества должника;
- ◆ истребование у должника полного списка его кредиторов и дебиторов с указанием суммы задолженности, развернутого баланса активов и пассивов, отчета о финансовом положении и другой необходимой информации;
- ◆ предъявление в хозяйственный суд требований о признании сделок недействительными, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок;
- ◆ проведение анализа финансового состояния и платежеспособности;
- ◆ оказание содействия в организации хозяйственной деятельности должника;
- ◆ определение наличия признаков ложного банкротства, преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или препятствования возмещению убытков кредиторам и др.

Антикризисный управляющий обязан:

- ◆ принять в ведение имущество и дела должника;
- ◆ обеспечивать сохранность и защиту имущества должника;
- ◆ принимать меры по защите прав и интересов коллектива работников предприятия;
- ◆ принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, в том числе находящегося у третьих лиц;
- ◆ созывать собрание (комитет) кредиторов;
- ◆ производить опись (инвентаризацию) и оценку всего движимого и недвижимого имущества должника и установление его долгов;
- ◆ проводить анализ финансового состояния и платежеспособности;
- ◆ определять наличие признаков ложного банкротства, преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или препятствования возмещению убытков кредиторам;

- ◆ устанавливать кредиторов и организовывать защиту их требований, а также заявлять возражения по предъявленным к должнику требованиям кредиторов;
- ◆ организовывать хозяйственную деятельность должника, заявлять отказ от исполнения обязательств должника в установленном Законом о банкротстве порядке;
- ◆ производить выделение и исключение из состава имущества должника имущества третьих лиц;
- ◆ составлять план санации или ликвидации должника - юридического лица либо план прекращения деятельности должника - индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов, а также осуществлять проведение санации или ликвидации;
- ◆ организовывать продажу имущества должника, удовлетворение требований кредиторов и др.

9.5 Правовое регулирование экономического анализа и экспертизы деятельности несостоятельной организации

Основными нормативными правовыми актами, регулирующими проведение финансово-экономического анализа и экспертизы кризисного субъекта хозяйствования, являются Закон о банкротстве, постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. № 1672 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования», «Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования», утвержденная постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/206 и «Инструкция о порядке определения наличия (отсутствия) признаков ложной экономической несостоятельности (банкротства), преднамеренной экономической несостоятельности (банкротства), сокрытия экономической несостоятельности (банкротства) или препятствования возмещению убытков кредитору, а также подготовки экспертных заключений по этим вопросам», утвержденная постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 4 декабря 2012 г. № 107.

Анализ проводится на уровнях государства и конкретных субъектов хозяйствования разными органами (лицами). К компетенции органа государственного управления по делам об экономической несостоятельности (банкротстве) отнесено ведение учета и проведения анализа платежеспособности государственных организаций, а также представление в хозяйственные суды предварительных заключений о платежеспособности должников - государственных организаций или в иных случаях на основании запросов хозяйственных судов.

Комиссии по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) проводят анализ эффективности досудебного оздоровления, выполнения планов санации и планов ликвидации юридических лиц, прекращения деятельности индивидуальных предпринимателей.

Временным (антикризисным) управляющим должны проводиться:

- ◆ анализ хозяйственной (экономической) деятельности;
- ◆ анализ финансового состояния и платежеспособности должника;
- ◆ определение наличие признаков ложного банкротства, преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или препятствования возмещению убытков кредиторам.

В процедуре защитного периода анализ финансового состояния и платежеспособности проводится в целях определения наличия оснований для возбуждения конкурсного производства, а также достаточности принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения (заработной платы) управляющему

В процедуре конкурсного производства анализ проводится в целях определения возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, мер по восстановлению платежеспособности должника, если имеется возможность ее восстановления, а также подготовки плана санации должника или плана ликвидации должника - юридического лица либо плана прекращения деятельности должника - индивидуального предпринимателя.

При необходимости хозяйственный суд вправе назначить экспертизу финансового состояния и платежеспособности должника по ходатайству управляющего, по предложению иных лиц, участвующих в деле о банкротстве или по собственной инициативе.

Законом о банкротстве также определено, что деятельность судебных экспертов, связанная с экспертизой финансового состояния и платежеспособности должника, осуществляется в соответствии с законодательством о судебно-экспертной деятельности.

Деятельность судебных экспертов лицензируется (в настоящее время Министерством юстиции Республики Беларусь). Право на получение лицензии имеют юридические лица Республики Беларусь и индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь.

Лицензионными требованиями и условиями, предъявляемыми к соискателю лицензии, являются:

- ◆ для юридического лица – наличие в штате не менее двух работников, имеющих свидетельство о присвоении квалификации судебного эксперта по одному виду (подвиду) судебной экспертизы;
- ◆ для индивидуального предпринимателя – наличие гражданства Республики Беларусь и свидетельства о присвоении квалификации судебного эксперта.

Претенденты на получение свидетельств о присвоении квалификации судебного эксперта должны отвечать следующим требованиям:

- ◆ иметь гражданство Республики Беларусь, разрешение на постоянное проживание на территории Республики Беларусь (для гражданина Российской Федерации);

- ◆ иметь высшее образование;

- ◆ иметь стаж работы не менее 1 года по специальности после окончания высшего учебного заведения по профильной специальности;

- ◆ пройти специальное обучение в порядке, установленном законодательством.

Экспертами может проводиться экспертиза:

- ◆ финансового состояния и платежеспособности должника, в т.ч. по:

- реальности восстановления платежеспособности должника, а также мер ее восстановления;

- обоснованности мирового соглашения, плана санации, плана ликвидации, иных мер по оздоровлению экономики предприятия;

- оценке действий руководителя должника, временного управляющего, управляющего, учредителей (участников) должника, повлекших ухудшение финансового состояния и платежеспособности должника;

- обстоятельствам, связанным с особенностями оценки финансового состояния и платежеспособности отдельных категорий должников;

- наличию признаков преднамеренного банкротства, ложного банкротства, сокрытия банкротства, препятствования возмещению убытков кредиторам;

- иным вопросам оценки финансового состояния и платежеспособности, требующим экспертных заключений на основании финансовой отчетности;

- ◆ финансово-хозяйственной деятельности должника, в т.ч.:

- оценке достоверности и соответствия законодательству совершенных должником финансовых и хозяйственных операций;

- оценке предприятия, недвижимости, иных объектов имущества должника и отчетам по оценке имущества должника;

- иным вопросам оценки финансово-хозяйственной деятельности должника;

возможных последствий продажи предприятия, в т.ч. обоснованности предложений и сделок по продаже предприятия, установления его начальной цены, мер по обеспечению продолжения его деятельности, достижения целей санации, удовлетворения требований кредиторов, других возможных последствий его продажи.

Примеры проведения таких экспертиз и заключений по их результатам представлены в Приложениях Б и В.

Выводы

Предотвращение и преодоление кризисов в организациях может достигаться с помощью мер государственного антикризисного регулирования и антикризисного управления деятельностью хозяйствующих субъектов.

Антикризисное регулирование основывается на проведении соответ-

вующей налогово-бюджетной, денежно-кредитной, структурной, инвестиционной, научно-технической, амортизационной, социальной, внешнеэкономической политики на основе специальных государственных программ и законодательства антикризисного характера.

Антикризисное управление организацией основано на использовании законодательства, регулирующего экономические отношения, в основе которого лежит Гражданский кодекс. Правовое регулирование антикризисного управления предприятиями в ситуации банкротства (угрозы банкротства) осуществляется на основе Закона Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» и Указа Президента Республики Беларусь от 5 февраля 2013 г. № 63 «О некоторых вопросах правового регулирования процедур экономической несостоятельности (банкротства)».

Процедурами банкротства, осуществление которых детально регламентировано законодательством, являются: защитный период, конкурсное производство (в том числе завершение подготовки дела к судебному разбирательству, санация и ликвидационное производство), мировое соглашение. Для предотвращения банкротства проводится такая процедура, как досудебное оздоровление.

Комплекс мер по проведению финансового оздоровления кризисного предприятия определен Законом о банкротстве, а разработка планов санации и финансового оздоровления, их структура и содержание регламентируется нормативными актами органа государственного управления по делам о банкротстве.

Органом государственного управления по делам о банкротстве в настоящее время является Департамент по санации и банкротству Министерства экономики, к основным направлениям деятельности которого относятся: разработка и реализация государственной политики по предупреждению банкротства и мер по финансовому оздоровлению организаций и предпринимателей; контроль за деятельностью антикризисных управляющих; организация подготовки и проведение аттестации на соответствие физических лиц профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым к управляющим; учет, мониторинг и анализ платежеспособности государственных и имеющих долю государственной собственности организаций и др. В областях функционируют территориальные отделы по вопросам санации и банкротства Министерства экономики.

Правоприменение в ситуациях, связанных с банкротством или возможностью его наступления, обеспечивает система хозяйственных судов – Высший Хозяйственный Суд Республики Беларусь, хозяйственные суды областей и г. Минска, в которых действуют судебные коллегии по банкротству. Хозяйственные суды областей и г. Минска рассматривают дела в качестве суда первой инстанции, в апелляционном порядке и по вновь открывшимся обстоятельствам; изучают и обобщают судебную практику и др. Высший Хозяйственный Суд Республики Беларусь рассматривает дела по первой инстанции, в кассационном порядке, в порядке надзора и по вновь открывшимся обстоятельствам,

изучает и обобщает практику применения хозяйственными судами законодательства и дает разъяснения по вопросам его применения и др.

Комиссии по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) создаются и действуют при республиканских органах государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органах. Они разрабатывают и вносят в государственные органы предложения о принятии мер по досудебному оздоровлению; организуют подбор и подготовку, а также аккредитацию лиц на осуществление деятельности временного (антикризисного) управляющего, выполняют другие функции.

Важнейшую роль при осуществлении процедур банкротства играет временный (в защитном периоде) или антикризисный (в конкурсном производстве) управляющий, который руководит организацией; устанавливает размер требований кредиторов; проводит инвентаризацию и оценку имущества, анализ финансового состояния и мер по восстановлению платежеспособности; осуществляет эти меры; обеспечивает защиту прав и законных интересов должника и коллектива его работников, кредиторов и иных лиц, а также удовлетворение требований кредиторов.

Деятельность антикризисных управляющих осуществляется на основе аттестации (в некоторых случаях дополнительно требуется аккредитация), на получение (прохождение) которой могут претендовать лица, соответствующие установленным законодательством профессиональным, квалификационным и психофизиологическим требованиям. Управляющими могут быть юридические и физические лица.

Нормативными правовыми актами регламентируется проведение анализа финансового состояния и платежеспособности должника в различных процедурах банкротства, а также экспертная деятельность.

Экспертом может быть лицо, имеющее квалификацию судебного эксперта. Судебно-экспертная деятельность лицензируется.

Контрольные вопросы

1. Что, по вашему мнению, было бы более правильным действием для менеджмента организации: разработка и осуществление антикризисной программы на базе общего законодательства или лоббирование принятия специального акта по данному хозяйствующему субъекту? Поясните свой ответ.

2. Необходимо ли при планировании и реализации мер по антикризисному управлению организацией руководствоваться нормативными правовыми актами по ценообразованию? Почему?

3. В чем суть досудебного оздоровления? Какую роль оно может сыграть в деятельности организаций? Поясните свой ответ.

4. Какую правовую защиту обеспечивает организации вступление в процедуры банкротства?

5. Какие проблемы может повлечь осуществление в организации процедур банкротства?

6. Чем различаются «частные» и «государственные» антикризисные

управляющие? Какие из них, по вашему мнению, способны работать с большей эффективностью? Почему?

7. Соответствуете ли лично вы формальным требованиям, предъявляемым к антикризисным управляющим? Если да, то хотели бы вы стать им? Если нет, то стремились бы вы к этому? Почему?

8. Соответствуете ли лично вы требованиям, предъявляемым к судебному эксперту? Если да, то хотели бы вы стать им? Если нет, то стремились бы вы к этому? Почему?

9. Назовите по памяти и запишите направления анализа и диагностики, а также показатели кризисного состояния организации. Сравните их по качественным и количественным критериям с рассмотренными нами ранее. Велико ли расхождение?

Литература

Временные методические рекомендации по разработке плана финансового оздоровления: утв. Комитетом по санации и банкротству при М-ве по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь 8 июня 1998 г. [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь и М-ва экономики Респ. Беларусь от 27 дек. 2011 г. № 140/206 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

Инструкция о порядке определения наличия (отсутствия) признаков ложной экономической несостоятельности (банкротства), преднамеренной экономической несостоятельности (банкротства), сокрытия экономической несостоятельности (банкротства) или препятствования возмещению убытков кредиторам, а также подготовки экспертных заключений по этим вопросам: утв. постановлением М-ва экономики Респ. Беларусь от 4 дек. 2012 г. № 107 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

О некоторых вопросах правового регулирования процедур экономической несостоятельности (банкротства): Указ Президента Респ. Беларусь от 5 февраля 2013 г. № 63 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

О некоторых мерах по совершенствованию судебно-экспертной деятельности: указ Президента Респ. Беларусь от 14 сент. 2003 г. № 407 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 12 дек. 2011 г.

№ 1672 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

Положение о порядке аттестации и переаттестации физических лиц на соответствие профессионально-квалификационным требованиям: утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 8 января 2013 г. № 14 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

Положение о размере и порядке выплаты заработной платы временным (антикризисным) управляющим, осуществляющим деятельность на основании контракта: утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 26 января 2013 г. № 60 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.