

Краткий конспект лекций по дисциплине «Антикризисная устойчивость хозяйственных систем»

Содержание

1 Устойчивость хозяйственных систем и кризисы в их развитии

- 1.1 Цикличность и кризисы как закономерность социально-экономического развития
- 1.2 Системный подход к изучению закономерностей социально-экономического развития
- 1.3 Понятие и классификация кризисов
- 1.4 Кризисы в рыночной и переходной экономике
- 1.5 Трансформация экономики Беларуси и изменение условий деятельности организаций
- 1.6 Организация как система. Концепция жизненного цикла организации
- 1.7 Виды, причины и последствия кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации

2 Банкротство как проявление кризиса в развитии организации и общественный институт

- 2.1 Понятие, сущность и функции банкротства
- 2.2 Банкротство, экономическая несостоятельность, неплатежеспособность и убыточность
- 2.3 Виды, причины и стадии наступления банкротства
- 2.4 Конфликты интересов при банкротстве

3 Государственное антикризисное регулирование

- 3.1 Государственное антициклическое и антикризисное регулирование
- 3.2. Государственное антикризисное регулирование в странах с переходной экономикой
- 3.3. Государственное регулирование банкротства в Республике Беларусь

4 Оценка антикризисной устойчивости хозяйственных систем

- 4.1. Источники и особенности информации, используемой для диагностики кризиса и банкротства
- 4.2. Расчет и оценка интегрального показателя финансовой устойчивости
- 4.3. Анализ системы формализованных и неформализованных критериев оценки положения организации
- 4.4. Анализ и оценка ограниченного количества показателей платежеспособности

5 Обеспечение антикризисной устойчивости хозяйственных систем

- 5.1 Понятие, проблематика и особенности антикризисного управления
- 5.2 Технология антикризисного управления
- 5.3 Контроль в кризисных ситуациях
- 5.4 Понятие, основные факторы и подходы к оценке эффективности антикризисного управления

6 Оперативные и стратегические аспекты устойчивости хозяйственных

систем

6.1. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления

6.2. Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления

6.3. Разработка и реализация антикризисной стратегии развития

7 Человеческий фактор в антикризисном управлении

7.1 Конфликты в организации и их причины

7.2 Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении

7.3 Антикризисное управление персоналом организации

7.4 Антикризисный менеджер, его команда, роли и модели действий

8 Зарубежная практика обеспечения антикризисной устойчивости

хозяйственных систем

8.1 Развитие системы регулирования банкротства в США

8.2 Особенности муниципального банкротства в США

8.3 Урегулирование задолженности местных самоуправлений в других странах

8.4 Трансграничная несостоятельность

8.5 Практика регулирования трансграничной несостоятельности

1 УСТОЙЧИВОСТЬ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ И КРИЗИСЫ В ИХ РАЗВИТИИ

1.1 Цикличность и кризисы как закономерность социально-экономического развития

Из истории известно, что социально-экономическому развитию свойственна нестабильность. Эволюция человечества во всех сферах проходит определенные фазы, которые повторяются по некоторой циклической, волновой модели. Отправной точкой к получению такого вывода послужили наблюдения за циклическими процессами в природе, такими как чередование дней и ночей, движения планет, приливов и отливов, жизни и смерти. Повторяющиеся циклы могут быть охарактеризованы двумя различными источниками силы: созиданием и разрушением. Исследования показали, что цикличность присуща многим сферам жизни общества, причем существует множество различных циклов. В зависимости от периода времени прохождения волны цикла выделяют: «большие суперциклы», охватывающие период в несколько столетий; «суперциклы», захватывающие несколько десятилетий; «циклы», длящиеся годами; «первичные циклы», продолжающиеся в течение нескольких лет или месяцев; «промежуточные циклы», захватывающие несколько месяцев или недель, «маленькие циклы», идущие в течение недель или дней, и «минутные циклы», длящиеся в течение дней, часов или минут. Каждый цикл является частью более крупного цикла и, в то же время, сам делится на меньшие циклы.

Рыночная экономика также проходит в своем развитии через череду экономических подъемов, периодов процветания, спада и депрессии, которые находят отражение в объемах выпускаемой продукции, уровне занятости и цен. Такие колебания подъемов и спадов экономической активности называются *экономическими* или *деловыми циклами*.

Классическая модель делового цикла включает четыре фазы:

- ◆ *кризис*, проявляющийся прежде всего в снижении объемов производства и росте уровня безработицы;

- ◆ *депрессия (застой)* характеризуется стабильным, но низким уровнем производства. Сохраняется высокий уровень безработицы. Падение цен приостанавливается, снижаются процентные ставки, стабилизируются запасы товаров;

- ◆ *оживление* сопровождается незначительным увеличением объемов производства, снижением уровня безработицы. Растут цены и процентные ставки. Увеличивается спрос на средства производства, что втягивает в процесс другие отрасли и капиталы;

♦ *подъем* часто приобретает ажиотажный характер. Резко увеличивается спрос на продукцию отраслей, обеспечивающих научно-технологический прогресс. Цены растут. Безработица снижается до минимальных уровней при одновременном росте заработной платы. Усиливаются диспропорции, растут товарные запасы, экономика идет к следующему кризису.

Однако за последнее столетие представление о динамике и структуре циклов экономического развития несколько изменилось. Более точно отражающей существующее положение считается принятая в настоящее время модель цикла, в которой отсутствует фаза депрессии, *бум (пик)* сменяется *рецессией (сокращением)*, что относится к незначительным спадам деловой активности, или *обвалом* – резким, глубоким спадом, за которым следует *оживление* и *процветание*; еще более сжатая модель объединяет в одну фазу подъем и процветание.

В качестве факторов, обуславливающих продолжительность, характер и специфику циклов в экономическом развитии, учеными выдвигалось множество различных видов воздействий, носящих внешний или внутренний характер по отношению к экономической подсистеме общества. В XIX – середине XX в. ученые сосредоточивались на объяснении причин цикличности либо внешними (Л. Вальрас, У. Джевонс, А. Маршалл, Г. Мур), либо внутренними (К. Маркс, Дж.М. Кейнс, А. Шпитгоф, Й. Шумпетер) факторами. Во второй половине XX в. причины цикличности развития экономики стали обуславливать комплексным взаимодействием ряда факторов (открытие новых или исчерпание старых источников ресурсов; экологические катастрофы; крупные научно-технологические достижения; цены на ресурсы; войны, революции и другие крупные политические потрясения; изменение численности и миграция населения; деятельность правительства; идеи), которые могут выступать в качестве как внутренних, так и внешних по отношению к национальной экономике.

Сложилась следующая классификация деловых циклов:

♦ циклы Н.Д. Кондратьева продолжительностью 40 – 60 лет, когда осуществляются важнейшие технические нововведения, происходят качественные изменения в экономическом развитии;

♦ циклы С. Кузнецца длительностью 15 – 23 года, представляющие изменения в воспроизводственной структуре экономики, строительном комплексе;

♦ циклы К. Жюгляра продолжительностью 7 – 11 лет, являющиеся результатом взаимодействия инфляции и инвестиционных расходов;

♦ циклы Дж. Китчина, длящиеся 2 – 4 года и порождаемые динамикой изменения товарно-материальных запасов на предприятиях.

Эти циклы можно подразделить на *функциональные* (последние три вида) и *циклы развития*, к которым относятся большие циклы (длинные волны) экономической динамики, названные именем Н.Д. Кондратьева, доказавшего их существование на основе исследования статистических данных о развитии капиталистической экономики. Отличие этих двух групп циклов состоит в том,

что функциональные циклы, в отличие от циклов развития, не затрагивают принципиально основы функционирования экономической системы, ее структуру и взаимосвязи.

1.2 Системный подход к изучению закономерностей социально-экономического развития

Современные научные представления требуют комплексного рассмотрения процессов социально-экономического развития с использованием подходов различных областей науки, в частности, теорий систем и самоорганизации.

Существует много определений системы, рассматривающих ее с позиций вида взаимосвязи или взаимодействия множества составляющих элементов, целеполагания, выбора определенной совокупности элементов и других признаков. Мы будем использовать определение *системы* как совокупности объектов и процессов (элементов или компонентов), взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, которые образуют единое целое, обладающее свойствами, не присущими его составляющим по отдельности.

Необходимо также отметить, что социально-экономические системы имеют две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование представляет собой поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность и сущностные характеристики системы.

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение системы, в результате которого возникает ее новое качественное состояние, приобретение новых свойств, способствующих приспособлению к изменяющимся условиям среды.

В результате исследований таких ученых, как А.А. Богданов, Л. фон Берталанфи, И. Пригожин, Н.Н. Моисеев получен вывод о том, что *большинство социально-экономических систем являются сложными, нелинейными, неустойчивыми, динамическими и самоорганизующимися.*

Такие макросистемы, а также функционирующие в их рамках социально-экономические институты возникают не в результате чьих-либо целенаправленных действий, а как следствие непреднамеренной, спонтанной самоорганизации людей. Хотя они и являются результатом деятельности людей и изменяются под ее влиянием, но часто являются нежелательными побочными следствиями этой деятельности; а те из них, которые были сознательно спроектированы, никогда не функционируют в точном соответствии с планом.

Экономическая подсистема *социалистической цивилизации* ориентировалась на производство в рамках заранее и извне определенных и ограниченных потребностей, являлась *преимущественно закрытой*, и мало чувствительной к изменениям, что было обусловлено главенством политической подсистемы, идеологической составляющей, выдвигавших задачу построения коммунизма в отдельной стране (группе стран) в условиях враждебного окружения. Такая подсистема является не самоорганизующейся,

саморазвивающейся, но *относительно стабильной, контролируемой и практически полностью управляемой извне, со стороны других подсистем*. Она длительное время может находиться в состоянии равновесия, когда другие подсистемы общества подавляют возникающие в ней отклонения от этого состояния, что лишает ее возможности самоорганизации и развития, но не ограничивает способности к росту – количественному изменению компонентов системы, ее структуры и взаимосвязей.

В закрытых системах постепенно возрастает хаос, беспорядок, энтропия, которые могут сдерживаться только постоянным, всесторонним и мощным воздействием извне (для экономической подсистемы – со стороны политической подсистемы, государства). Как только такое внешнее воздействие достаточно ослабевает или перестает определять условия функционирования какого-либо существенного элемента системы, она переходит в неравновесное состояние и качественно изменяется, перерождается, что наглядно показал распад мировой социалистической системы.

Либеральная цивилизация базируется на *рыночной экономической системе*, ограничителем производства в которой является спрос, а единственным дефицитом – деньги. Такая экономика ориентирована на потребителя, самостоятельно определяющего свои потребности, которые все время растут и усложняются. В связи с этим все время развивается и рыночная экономическая система.

Рыночную экономику можно отнести к сложной, нелинейной, неустойчивой и самоорганизующейся системе, которая в процессе функционирования способна изменять свои внутренние взаимосвязи, порядок и организацию в зависимости от воздействующих на нее факторов. Она имеет *преимущественно открытый* характер, подразумевающий относительно свободное перемещение товарных, финансовых и информационных потоков, обмен веществом, энергией и информацией с окружающей средой. Такие системы в соответствии с теорией самоорганизации являются *неравновесными, квазистабильными*. Развиваясь случайным образом, они сначала количественно накапливают новые свойства, оказывающие воздействие на структуру системы и вызывающие ее неустойчивость, а затем в некоторой точке перехода из одного состояния в другое, называемой точкой бифуркации, происходит их качественное изменение. С экономической точки зрения процессы, сопровождающие такой переход, определяются как экономический кризис.

Развитие открытой системы может происходить как в эволюционной (адаптационная стадия), так и в революционной форме (фазовый переход, скачок, катастрофа). Совокупность этих стадий или этапов развития во времени образует динамический цикл. В экономической литературе до настоящего времени встречаются несколько упрощенные трактовки сущности цикличности как периодичности колебаний в движении общественного производства, склонности экономики к повторению экономических явлений. Более точной является определение *цикличности развития* как прохождения системой неповторимых, специфичных, качественно новых стадий развития, а внутри каждой стадии – повторяемых для каждой из них сходных фаз.

1.3 Понятие и классификация кризисов

Значение слова кризис (от гр. *krisis* – решение, поворотный пункт, исход) трактуется словарями как резкий, крутой перелом, тяжелое переходное состояние.

Применительно к изучаемой нами дисциплине **кризис** – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнеспособности.

Объективные причины кризисов не зависят от воли и действий людей, связаны с циклическим развитием экономики, отрасли или организации, неблагоприятными природными явлениями. *Субъективные* причины обусловлены действиями (бездействием) людей, волюнтаризмом и ошибками в управлении.

Могут быть также выделены *внешние* по отношению к рассматриваемой системе причины (для организации – политика государства, уровень жизни населения, научно-технологический прогресс; для государства – действия других стран или людей, транснациональных корпораций). *Внутренние* причины связаны с рискованной стратегией и тактикой деятельности, недостатками в организации работы, конфликтами в обществе, коллективе.

Общие причины характерны для всех систем или всех элементов какой-то системы. *Особенные* причины действуют в отношении отдельных систем или подсистем.

Последствия кризисов также могут быть различными, приводить как к *разрушению*, так и *обновлению* системы.

Кризисы имеют различный характер. Для того чтобы их распознать, принять меры по смягчению и сокращению времени протекания кризисов, выбрать средства и методы антикризисного управления, необходимо понимать их природу и характер. Кризисы могут быть классифицированы по многим признакам.

В зависимости от масштабов проявления кризисы подразделяются на *общие*, охватывающие всю систему, и *локальные*, затрагивающие только какую-то ее часть;

В зависимости от проблематики выделяют следующие виды кризисов:

- *экономические* выражаются в падении объемов производства и продаж, потере конкурентных преимуществ;

- *финансовые* находят отражение в снижении доходности (убыточности), неплатежах;

- *политические* выражаются в кризисе власти, системы политического устройства;

- *социальные* проявляются в обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или категорий персонала;

- *организационные* связаны с распределением функций, структурой управления, регламентацией деятельности;

- *психологические*, когда стрессы, неуверенность, паника приводят к ухудшению социально-психологического климата в обществе, коллективе, группе людей;

- *технологические* связаны с научно-технологическим прогрессом, изменением потребностей людей и компаний.

В зависимости от причин возникновения кризисы могут быть:

- *природными*, обусловленными неконтролируемыми людьми явлениями природы;

- *общественными*, вызванными функционированием сообщества людей;

- *экологическими*, возникающими в результате воздействия человека на природу (истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, опасные технологии).

В зависимости от закономерности наступления выделяются кризисы:

- *регулярные (циклические)*, являющиеся необходимым этапом развития (и, следовательно, их можно предвидеть);

- *нерегулярные* (вызванные природными явлениями, ошибками в управлении, непредсказуемыми факторами);

По степени проявления различают кризисы *явные* и *скрытые*.

По степени тяжести протекания – *глубокие* и *легкие*.

В зависимости от времени протекания кризисы могут быть *затяжными* и *кратковременными*.

1.4 Кризисы в рыночной и переходной экономике

Каждый цикл развития рыночной экономики состоит из фаз, к которым в классическом представлении относят кризис, депрессию (застой), оживление и подъем (процветание). Современная наиболее сжатая модель цикла включает фазу рецессии (сокращения), за которой следует фаза подъема.

Типичными *характеристиками кризиса* экономики (сокращения, спада, рецессии) являются:

◆ резкое сокращение потребительских расходов, что вызывает увеличение запасов потребительских товаров на складах производителей и торговли. Предприятия реагируют на это сокращением производства, инвестиций в основные производственные фонды, следовательно, снижается и реальный ВВП;

◆ снижение спроса на рабочую силу, что находит выражение сначала в сокращении средней продолжительности рабочей недели, а затем к массовым увольнениям и росту уровня безработицы;

◆ снижение цен на сырьевые ресурсы с сохранением уровня цен на услуги, прекращение роста заработной платы;

◆ уменьшение прибылей организаций.

В этих условиях лучшей способностью к выживанию обладают организации с крупным капиталом, современным производством, получающие положительный эффект масштаба производства. Средние и мелкие организации часто приходят к банкротству.

Крупнейшим за всю историю рыночной экономики стал кризис 1929 г., за которым последовала Великая депрессия. За этот период мировой объем производства промышленной продукции сократился на 37%, наибольшее падение произошло в Германии – 47% и США – 46%. Невиданных прежде масштабов достигли банкротства коммерческих организаций и безработица. Одним из последних по времени был спад 1990-1991 гг., во время которого в США реальный объем ВВП сократился на 0,5%, инвестиционные расходы – на 20% (в ценах 1992 г.), а безработица увеличилась на 1,2 процентных пункта. Именно в этот период произошло большинство банкротств.

Сравнимый по своим масштабам с кризисом 1929 г. мировой финансово-экономический кризис начался в 2008 г. Возникнув в финансовом секторе США, он быстро распространился на другие секторы экономики этой страны, а затем и на весь мир, серьезно затронув даже те государства (такие, как Беларусь), которые практически не имеют торгово-экономических отношений с Соединенными Штатами.

Кроме *циклических* кризисов, охватывающих все мировое рыночное хозяйство, его часть или национальную экономику отдельных стран, во второй половине XX века стали выделяться также *структурные и отраслевые* кризисы, затрагивающие преимущественно отдельные народнохозяйственные комплексы и отрасли одной или группы стран. К ним относят нефтяной, энергетический, продовольственный, сырьевой, финансовый, кризис судоходства, текстильной промышленности и объясняют их возникновение диспропорциями в развитии общественного производства. Очевидно, что существование таких кризисов также предопределено стихийным характером рыночной экономики, развитием ее как преимущественно открытой, сложной, нелинейной, неустойчивой, динамической и самоорганизующейся системы.

Говоря о кризисе в переходной экономике, мы будем рассматривать бывшие социалистические страны, которые после распада мировой социалистической системы раньше или позже, быстрее или медленнее, но начали реформировать свои экономики, пытаясь перейти к рыночной хозяйственной системе. Такая трансформация не могла быть простым делом, поскольку принципы функционирования и характеристики социалистической экономики радикальным образом отличаются от рыночной.

Достаточно длительное функционирование преимущественно закрытых систем (к которой отнесли и социалистическую экономику) возможно, но сопровождается стремлением к усилению самоизоляции и государственного вмешательства, в результате чего социально-экономическая система приобретает следующие характеристики:

- ◆ огосударствление экономики;
- ◆ высокая степень концентрации производства, милитаризация и монополизация экономики;

- ◆ всеобщий дефицит;
- ◆ подавленная инфляция;
- ◆ скрытая безработица;
- ◆ патерналистская психология человека.

Под *огосударствлением* понимается не только отношение к собственности, которая считается общенародной, но в реальности является государственной, но и полный контроль государства над всеми ресурсами, над их использованием и распоряжением полученными результатами, над всеми связями в экономике. Общество фактически разделяется на два класса: управляющих (бюрократию) и управляемых (рабочих, крестьян, интеллигенцию). Роль бюрократии в закрытой системе объективно обусловлена стремлением к сохранению этой системы и по мере усложнения ее структуры и связей, увеличения масштабов производства и количества информации все более усиливается. В результате уже не бюрократия начинает обслуживать систему, а наоборот – система обслуживает бюрократию; растут издержки управления; увеличивается время принятия решений; управляющая подсистема перестает адекватно реагировать на изменение ситуации, что приводит систему к неравновесному состоянию и вызывает ее качественное изменение.

Монополизация и концентрация производства. Поскольку крупнейшим собственником средств производства в социалистической экономике являлось государство, вполне естественно, что оно размещало производство там и в таких размерах, где и какой величины считало целесообразным. Концентрация производства была обусловлена не только идеологическими установками марксистской теории об общественном характере производства и правовыми предпосылками общенародной (государственной) собственности, но и экономическими причинами экономии на масштабе. Фактически в качестве монополий выступали не столько предприятия, пускай даже крупные и крупнейшие, сколько объединяющие их отраслевые министерства и ведомства. Монополизм проявлялся и в том, что плановым, заранее определенным было не только производство, но и распределение товаров: как производственного назначения (промышленные потребители прикреплены к поставщикам), так и народного потребления (население «закреплено» за организациями торговли по территориальному принципу).

Огосударствление и бюрократизация (вызывающие замедление и искажение информационных потоков) в совокупности с монополизацией экономики (возможностью навязывать обществу некачественные или ненужные ему товары) неизбежно приводят к *дефициту*, т.е. недостатку производственных или потребительских ресурсов. В качестве некоторых других причин дефицита можно выделить финансовую политику государства, списывающего долги и позволяющего функционировать плано-убыточным предприятиям за счет эмиссии денег, создающей дополнительный спрос на товары (которые не произведены или не удовлетворяют потребителей); более быстрое развитие производства средств производства относительно производства предметов потребления при росте денежных доходов населения и общественных фондов потребления, что увеличивало диспропорцию между

долей средств, направляемых населением на покупку товаров и их предложением; использование, в отсутствие рыночного, затратного механизма ценообразования, а также валовых показателей объема производства в целях подтверждения экономического роста и материального стимулирования работников.

Взаимосвязана с дефицитностью экономики *инфляция*, носящая неявный, подавленный характер. Перенасыщение экономики СССР деньгами в 1990 г. превысило 100 млрд. рублей, а накопленный отложенный спрос населения составил 488 млрд рублей (соответственно 149 и 728 млрд долларов США по официальному курсу). Наличие инфляции во многом обуславливают перечисленные выше причины. Особо следует отметить роль планирования «от достигнутого» по валовым показателям в условиях бюрократического, т.е. такого управления, которое должно следовать детально разработанным правилам и предписаниям, установленным властью вышестоящего органа, когда план является законом, невыполнение которого грозит экономической, дисциплинарной и даже уголовной ответственностью.

Безработицы в СССР с начала 1930-х гг. формально не существовало, однако, притчей во языцех стала «работа» во множестве учреждений, заключающаяся в решении своих вопросов за их пределами при оставлении признаков присутствия на рабочем месте. В экономике по политико-идеологическим соображениям создавались и поддерживались излишние рабочие места.

Социалистическая цивилизация посредством огосударствления экономики, установления идеологической монополии партии и государства на истину, внеэкономического принуждения к труду пыталась (и во многом добилась) формирования *специфического морально-психологического типа человека*, характеризующегося научным (марксистско-ленинским) мировоззрением; добросовестным трудом на общее благо, коллективизмом, отсутствием соперничества и бескорыстием; патриотизмом, преданностью социалистической идеологии и государству, дисциплинированностью. В результате человек стал винтиком в машине строительства коммунизма, частью единого целого, часто уже не только ограничиваемым государством, но и не способным, и не желающим предпринимать что-либо самостоятельно.

Очевидно, что экономика с такими характеристиками не могла быть превращена «росчерком пера» в рыночную, требовалось осуществить резкий, крутой перелом, вызывающий тяжелое переходное состояние, что и определяется как кризис.

1.5 Трансформация экономики Беларуси и изменение условий деятельности организаций

Функционируя в составе единого народнохозяйственного комплекса СССР, экономика Беларуси характеризовалась всеми присущими ему чертами: огосударствлением; милитаризацией; монополизацией; высокой степенью

концентрации производства; всеобщим дефицитом; подавленной инфляцией; скрытой безработицей.

В то же время республика обладала высококвалифицированными кадрами, выгодным экономико-географическим положением, значительным количеством трудовых, земельных, водных, лесных и некоторых минеральных ресурсов. Занимая 0,9 % территории СССР, Беларусь в 1990 г. имела долю в 3,6 % от общей численности населения и 3,4 % от стоимости основных производственных фондов, производила 4 % ВВП, 4,5 % продукции промышленности и 5,6 % продукции сельского хозяйства страны. По объему производства продукции отраслей специализации Беларуси в рамках союзного разделения труда ее доля составляла: по минеральным удобрениям – 18,9 % (в т.ч. по калийным – 55,5 %), химическим волокнам и нитям – 30,7 %, тракторам – 20,3 %, металлорежущим станкам – 9,8 %, грузовым автомобилям – 5,4 %, телевизорам – 12,3 %, велосипедам – 14,4 %, льняным и шелковым тканям – 10,3 %, мясу в убойном весе – 5,9 %, молоку – 6,9 %, картофелю – 13,5 %, льноволокну – 21,2 %. Поставки продукции легкой промышленности за пределы республики составляли около 40 %, а тракторов, грузовых автомобилей, металлорежущих станков, вычислительных машин, кузнечно-прессового оборудования – до 80 %. Беларусь была экономически развитой республикой Советского Союза, на территории которой располагалась преимущественно обрабатывающая промышленность, использующая сырье, поставляемое из других республик. Последовавший за распадом СССР в 1991 г. разрыв территориальных и хозяйственных связей стал особенно болезненным для экономики Беларуси.

Динамика изменения стоимостных показателей производства свидетельствует о том, что с 1991 по 1995 гг. в Беларуси наблюдался спад экономики. Однако с 1996 г., вследствие предпринимаемых государством мер по восстановлению системы управления, экономическое положение страны начало стабилизироваться, по важнейшим макроэкономическим показателям достигнут существенный рост.

В то же время выявляется неадекватность изменения стоимостных и натуральных показателей производства. В частности, объем производства продукции промышленности в сопоставимых ценах уже в 2005 г. более чем в 1,5 раза превысил уровень 1990 г. Однако во многих отраслях промышленности произошло падение объемов производства в натуральном выражении. Из отслеживаемых статистикой показателей производства 141 основного вида промышленной продукции в натуральном выражении увеличение (или появление новых видов продукции) произошло только по 36 позициям.

Снизился и уровень использования производственных мощностей, что неизбежно приводит к увеличению доли условно-постоянных затрат организаций и снижению ценовой конкурентоспособности выпускаемой ими продукции.

Одной из основных характеристик развития экономической ситуации в Беларуси в период трансформации стал *высокий уровень инфляции*, который в начальный период был обусловлен, в основном, процессами выравнивания

внутренних и мировых цен, а во второй половине 1990-х гг. – экспансионистской денежно-кредитной политикой государства, чрезмерным эмиссионным кредитованием, прежде всего, жилищного строительства и агропромышленного комплекса. С 1996 г. до 2007 г. происходило усиление государственного административного регулирования цен, основным звеном которого является ограничение цен до «справедливого» с точки зрения государственных органов уровня по критериям социальной значимости продукции и доходности деятельности организаций. Несмотря на это, рост цен до 2003 г. был самым значительным среди бывших социалистических стран и Беларусь до сих пор остается одним из «лидеров» по этой позиции. При этом рост цен производителей промышленной продукции постоянно опережает рост потребительских цен, что свидетельствует о сохранении ценового давления на субъекты хозяйствования.

Стабилизация и экономический рост были достигнуты во многом посредством административного давления государства на предприятия, что вступает в принципиальное противоречие с рыночными подходами к организации их деятельности. Прогнозирование социально-экономического развития на практике трансформируется в адресное, директивное планирование деятельности субъектов хозяйствования вне зависимости от востребованности их продукции, работ и услуг рынком, необходимости и возможности наращивания объемов производства, погоню за валовыми показателями.

В результате выполнения административных требований государства об обеспечении ежегодного прироста объемов производства вне зависимости от объективных возможностей продаж *финансовое состояние значительной части организаций на протяжении всего периода трансформации оставалось сложным*. Доля прибыли организаций в ВВП с 1995 г. начала падать и в 2004 г. составила от 14 % до 21 % значений первой половины 1990-х гг., что снизило возможности развития организаций за счет собственных средств. В последующие годы наметился рост доли прибыли организаций в ВВП, которая, однако, не превысила 30 % уровня начала 1990-х гг. Наблюдалась тенденция к значительному росту доли убыточных организаций, которая в 1 кв. 2003 г. превысила уровень 50 %. Реальность значительного снижения удельного веса убыточных организаций, показанного статистикой по итогам 2003-2005 гг., вызывает сомнение в связи с методами, с помощью которых достигнут этот результат (разрешение в этот период использовать средства фонда переоценки на погашение убытков прошлых лет; отражение безвозмездной помощи как внереализационных результатов деятельности, что оказывает особенно сильное влияние на результаты деятельности сельскохозяйственных организаций).

Стабильно низкий, на уровне до 15 % по экономике в целом, и в т.ч. в промышленности, строительстве и сельском хозяйстве уровень рентабельности реализованной продукции работ, услуг в условиях высокой инфляции и длительного производственного цикла в этих отраслях свидетельствует об отсутствии возможностей использовать на развитие даже номинальную прибыль. Реальная рентабельность, скорректированная на индекс потребительских цен и длительность оборачиваемости оборотных средств, во

второй половине 1990-х – начале 2000-х гг. имела отрицательное значение не только по экономике страны в целом, но и по всем отраслям.

Серьезные проблемы наблюдались в сфере платежеспособности организаций республики. До 2001 г. были значительными величины, наблюдался рост доли просроченной кредиторской и дебиторской задолженности в их общем объеме, достигших уровней 44,7 % и 51,5 % соответственно. В последующие годы ситуация в этой сфере стала улучшаться. Наблюдается также постоянное превышение в 1,3-1,5 раза величины кредиторской задолженности над дебиторской.

Обеспеченность организаций ряда отраслей оборотными средствами в течение ряда лет была ниже нормативной (несмотря на корректировку норматива в сторону снижения в 2000 г.). Проблемная ситуация в сфере платежеспособности и ликвидности вынуждает организации использовать для пополнения оборотных средств не только прибыль, займы, но и отвлекать часть средств, предназначенных для осуществления расширенного воспроизводства.

По данным опроса 176 предприятий промышленности Беларуси, проведенного в 2003 г., около 46 % предприятий использовали на капитальные вложения менее 10 % сумм амортизационных отчислений, около 16 % – от 10 % до 30 % и только 22 % предприятий – более 80 % сумм амортизации. При этом в сельском хозяйстве практически не использовали амортизацию для осуществления капитальных вложений 100 % опрошенных предприятий, в легкой промышленности – 56 %, в топливной, химической и нефтехимической, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, машиностроении и металлообработке – около 50 %.

В результате до 2006 г. постоянно возрастал *износ основных средств*, что подрывало основу возможности не только развития, но и нормального функционирования организаций в будущем. Степень износа основных средств в экономике страны возросла с 33,3 % в 1991 г. до 55,0 % в 2005 г. и только в последующем стала снижаться (до 39,3 % в 2011 г.). К 2005 г. степень износа основных промышленно-производственных фондов в промышленности увеличилась с 46,9 % до 63,5 %, (в 2011 г. она снизилась до 42,6 %); коэффициент их обновления упал с 6,5 % до 3,6 % (к 2012 г. возрос до 5,2 %).

Еще больше износ активной части основных производственных фондов, который увеличивался до 2005 г. и в различных отраслях составлял от 60% до 80 %. С 2006 г. ситуация в этой сфере по экономике в целом и в большинстве отраслей начала постепенно улучшаться, хотя износ активной части основных производственных фондов остается высоким.

Более 50 % использовавшихся в первой половине 2000-х гг. технологий имели возраст свыше 15 лет, 80 % относились к традиционным и только 10 % – к высоким.

Происходило устойчивое *снижение конкурентоспособности продукции* белорусских предприятий на мировом рынке при относительно стабильном их положении на рынках стран СНГ (в основном, России, на долю которой в 2012 г. приходилось около 47 % общего объема внешней торговли товарами Беларуси, 81 % объема внешней торговли товарами со странами СНГ и 64 %

экспорта товаров в СНГ). В составе импорта из стран вне СНГ также наблюдается снижение доли наукоемкой продукции за счет увеличения импорта не классифицируемых по уровню наукоемкости прочих товаров. В то же время, структура импорта из стран СНГ по этой классификации остается относительно постоянной. Основные экспортные и импортные рынки Беларуси находятся в государствах СНГ и, прежде всего, в России (около 35 % общего объема экспорта и 60 % общего объема импорта товаров), что означает безальтернативную привязку ее экономики к экономике России и невозможность обеспечивать развитие за счет инвестиционного импорта из других стран, а также экспорта своей продукции в эти страны.

О снижении эффективности экономики в целом можно судить по росту удельного веса промежуточного потребления в общей стоимости товаров и услуг в основных ценах, произведенных в экономике Республики Беларусь, который с 1990 по 2011 гг. увеличился на 9,5 пункта и составил 62,2%.

Ресурсная база 32 белорусских коммерческих банков по состоянию на 01.01.2013 составляла 321,2 трлн руб. (около 34,5 млрд долларов США). Банковская система практически полностью находится под контролем государства (как посредством владения значительной долей собственности в большинстве крупнейших банков – доля государства в уставном капитале банков по системе в целом составляет около 80 %, так и посредством обслуживания тех программ и организаций, на которые указывает государство). В то же время иностранный капитал присутствует в уставных фондах 25 банков, в 8 из которых он достигает 100 %. В 2008 г. произошло увеличение доли нерезидентов в совокупном уставном фонде банков с 9,8 % до 17 %. При этом количество банков, контролируемых иностранным капиталом, увеличилось с 16 до 20, их удельный вес в активах банковского сектора возрос с 19,7 % до 20,8 % (к концу 2012 г. – до 35 %).

Потенциал банковской системы еще не соответствует промышленному: банки по международным меркам можно отнести в лучшем случае к средним, а многие предприятия – к крупным. Активы крупнейшего банка страны на 01.10.2012 составили около 14,8 млрд долларов, а следующей четверки самых крупных банков – от 6,7 до 1,6 млрд долларов.

До конца 2000-х годов большинство иностранных инвесторов, работающих в Беларуси (около 80 %), *не устраивал существующий в стране инвестиционный климат*, причем 20 % инвесторов считали его очень плохим. В качестве основных проблем назывались: несоблюдение моратория на применение к иностранным инвесторам нормативных актов, ухудшающих их положение; нестабильность и сложность законодательства; отсутствие гарантий прав собственности и собственности на землю; чрезмерно сложная система налогообложения и таможенного оформления; частые проверки; проблемы республики во взаимоотношениях с международными организациями; негативное отношение государства к частному бизнесу. И только в последние годы ситуация стала улучшаться: по индексу привлекательности прямых иностранных инвестиций (ПИИ) UNCTAD Беларусь переместилась с 86 места в 2009 г. на 38 место в 2011 г. Объем ПИИ на одного занятого в экономике вырос

с 22 дол. США в 2000 г. до 274 дол. США в 2010 г. (в России за тот же период – с 34 до 521, в Казахстане – с 141 дол. США до 925 дол. США). Имеющийся потенциал привлечения ПИИ не используется в полной мере из-за нежелания «делиться» собственностью.

После более чем 20 лет экономических реформ около 70 % всех активов в экономике продолжали оставаться принадлежащими государству. В 2012 г. доля преобразованных составляла 57 % от общего количества подлежащих приватизации государственных организаций. С 1991 по 2012 гг. преобразовано 4953 государственных организации, из них 56,5% – в акционерные общества, 14,6 % – выкуплены работниками и 28,9 % – проданы по конкурсу или на аукционе. Различают процессы разгосударствления (преобразования предприятий в открытые акционерные общества) и приватизации (продажи предприятий, акций, других объектов государственной собственности). И если разгосударствление еще шло, то в отношении приватизации можно говорить о ее практическом приостановлении в период с 1997 г. до 2008 г. Государство остается собственником почти 70 % от общего количества эмитированных акций. Сложившаяся в республике в 1995-2007 гг. ситуация в области государственного регулирования экономической деятельности привела к исчезновению в государственных организациях внутренней мотивации к проведению приватизации.

При решении вопросов о привлечении инвестиций ставка продолжала делаться на внутренние источники средств из-за нежелания государства делиться собственностью, привлекая внешних, да и внутренних негосударственных инвесторов. В результате *значительно снизилась величина инвестиций в основной капитал*, их величина превысила уровень 1990 г. только в 2006 г., а доля в ВВП вышла на уровень 1990 г. в 2004 г. При этом структура инвестиций в последние годы остается относительно стабильной: до 26 % средств вкладывается консолидированным бюджетом и внебюджетными фондами, до 62 % – самими организациями (с учетом кредитов и займов), до 8 % – населением и до 1-2 % – иностранными инвесторами (без учета иностранных кредитов).

С процессами приватизации, которая осуществлялась преимущественно в отношении небольших государственных организаций, тесно связано развитие малого и среднего бизнеса (МСБ). Его можно охарактеризовать как неразвитый: количество малых предприятий в Беларуси в 2011 г. составляло 8,2 на 1000 населения, доля МСБ в общей численности занятых – 15,1 %, а в общем объеме производства – 15,8 %. Предприятия МСБ уходят из капиталоемких отраслей с длительным производственным циклом: в 2011 г. в торговле и общественном питании работало 43,7 % предприятий МСБ (в 1992 г. – 23 %), в промышленности – 15,5 % (в 1992 г. – 25 %), в строительстве – 9,2 % (в 1992 г. – 22 %). К основным причинам неразвитости МСБ относят нестабильность законодательства, сильное государственное вмешательство в деятельность предприятий и административные барьеры, трудности с кредитованием, сложность и нестабильность налоговой системы, слабость судебной защиты, сложность и длительность регистрационных и ликвидационных процедур.

Неблагоприятный бизнес-климат приводит к уходу МСБ «в тень», по оценкам теневой сектор составляет около 40 %.

Процессы приватизации, реструктуризации, развития МСБ должны были привести к демонополизации экономики и повышению уровня конкуренции, что до настоящего времени не осуществлено в важнейших отраслях. *Промышленность Беларуси характеризуется высокой степенью концентрации*: 90 % объема ВВП формируется 350 предприятиями, большинство из которых проектировалось для обслуживания потребностей экономики всего бывшего СССР. 113 валообразующих предприятий обеспечивают 55 % национального объема производства и 75 % поставок на внешний рынок.

Уровень концентрации производства в ряде отраслей даже увеличился: в электроэнергетике, химической и нефтехимической промышленности, топливной промышленности, машиностроении и металлообработке, промышленности строительных материалов, стекольной и фаянсовой, легкой и даже пищевой промышленности; очень незначительно снизился в черной металлургии, более значительно – в лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, цветной металлургии.

О масштабах влияния государства на экономику можно судить по удельному весу расходов государственных организаций на конечное потребление в ВВП, который с 1990 по 2011 г. снизился незначительно, с 23,8 % до 15,1 %, а также по доле чистых налогов на товары и услуги в ВВП, которая за этот период увеличилась с 2,6 % до 13,3 %. Наибольшая часть налоговых поступлений приходится на косвенные налоги, доля которых в доходах бюджета увеличилась с 48,4 % в 1992 г. до 67,9 % в 2009 г.; доля прямых налогов за этот период уменьшилась с 33,8 % до 17,9 %.

Большим достижением белорусской экономической модели можно считать низкий уровень официально зарегистрированной безработицы в процентах от экономического активного населения, который составил на начало 2013 г. 0,5 % от экономически активного населения. В то же время, *относительно низкий уровень безработицы достигается за счет консервации неэффективной занятости*, накопления скрытой безработицы. Избыточная занятость в промышленности в первой половине 2000-х гг. оценивалась в 25-30 %, а на отдельных предприятиях – 50 %. Кроме того, около 1,3 млн человек или 22,3 % от общей численности трудовых ресурсов официально не считаются занятыми экономической деятельностью или безработными, причем их доля до 2005 г. постоянно росла. Это свидетельствует о широком развитии теневой экономики и трудовой миграции населения за пределы страны (в частности, количество белорусских граждан, работающих в России, оценивается в размере от 70 до 300 тыс. чел. По оценкам, в конце 2009 г. около 885 тысяч белорусов трудоспособного возраста находились вне официального экономического оборота, больше всего самозанятого населения в малых городах и населенных пунктах.

Сохранению патерналистских ожиданий населения способствует большая доля социальных трансфертов в общей величине его денежных доходов,

составившая в 2011 г. 20,0 % (в 1990 г. – 16,2 %). Доля доходов от собственности превысила уровень 1990 г. (2,4 %) только в 2009 г. (2,8 %), сохранившись на уровне 1985 г. (начало перестройки). Значительно выросла доля доходов от предпринимательской деятельности и других доходов, однако этот рост произошел еще в начале 1990-х гг.; с 1997 г. удельный вес таких доходов держался на уровне около 30 %, а в начале 2000-х гг. стал снижаться, составив к 2006 г. 9,3 % (в 2011 г. – 12,1 %).

В условиях трансформации социально-экономической системы общества обострилась *проблема эффективного управления организациями*. Она существует и в странах с развитой рыночной экономикой, однако практикой хозяйствования в рыночной системе выработан ряд механизмов внутреннего и внешнего негосударственного контроля за функционированием системы корпоративного управления.

В Беларуси эти механизмы практически не нашли применения в связи с сохранением за государством подавляющей части собственности, стремлением к достижению социального равенства. Государство, не давая возможности развиваться системе корпоративного управления, принимает на себя функции осуществления контроля за деятельностью директората, а, следовательно, и ответственность за результаты работы организаций. Недостаточное использование, а в ряде случаев исключение из практики механизмов рыночного стимулирования и саморегулирования (контроль со стороны других крупных собственников компании, поощрение высшего менеджмента участием в капитале, значительное денежное вознаграждение за достижение определенных результатов деятельности и др.) ставит руководителей организаций в положение наемных работников на службе у государства, не имеющих возможности получить адекватное вознаграждение за вложенный ими труд и предпринимательские способности.

В результате в стране сложилась такая система управления организациями, в которой функционирует мощный и разветвленный аппарат государственного контроля, но *отсутствует внутренняя мотивация управленцев к повышению эффективности деятельности организаций*.

Формирование рыночной экономики предполагает появление большого количества частных собственников, самостоятельно ведущих дела и отвечающих за их результаты. Однако с середины 1990-х гг. в стране были установлены приоритеты социально-экономического развития, предусматривающие плавный переход к рыночной экономике с более высокой степенью социальной ориентации. Многие черты такой модели напоминают рассмотренные ранее характеристики социалистической системы и могут быть представлены как:

◆ *огосударствление экономики* (преобладание государственного сектора и наличие у него монопольных преимуществ; жесткое регулирование экономической деятельности организаций вне зависимости от формы собственности посредством политики в области цен, заработной платы, административных требований увеличения объемов производства или сокращения запасов готовой продукции на складах);

- ◆ сохранение большинства существовавших до 1990-х гг. организаций и высокая степень концентрации производства;
- ◆ неразвитость отдельных элементов рыночной инфраструктуры (рынок ценных бумаг; рынок недвижимости; институт банкротства);
- ◆ высокая инфляция;
- ◆ недостаток внутренних источников и неблагоприятные условия для привлечения прямых внешних инвестиций в экономику;
- ◆ отсутствие внутренней мотивации управленцев к повышению эффективности деятельности организаций;
- ◆ высокий уровень скрытой безработицы и неофициальной занятости;
- ◆ сохранение патерналистских ожиданий населения, попытки поддержания в принудительном порядке социального равенства.

В результате после более чем восемнадцатилетнего периода трансформации основу экономики Беларуси продолжают составлять низкоэффективные организации, а условия их деятельности обуславливают наличие *особенных причин наступления кризиса* организаций и предпринимателей в Беларуси:

- ◆ *чрезмерно крупные размеры организаций*, сложившиеся в условиях специализации и разделения труда в рамках СССР и СЭВ;
- ◆ *технологическая, техническая и организационная отсталость многих организаций* страны;
- ◆ *значительное сокращение расходов на оборону и поддержку экономики*, поставившее в тяжелое положение организации военно-промышленного комплекса и государственного сектора;
- ◆ *негативное отношение государства к предпринимательству, замораживание приватизации и рынка ценных бумаг до 2009 г.*;
- ◆ *неадекватные новым условиям управленческие традиции, образование, менталитет и условия деятельности* многих работников.

В то же время, сохраняя свое преобладающее влияние в экономике и перераспределяя с помощью бюджета значительные средства, государство обеспечило управляемость народным хозяйством, оказывало финансовую и иную поддержку государственным организациям и хозяйственным обществам с государственной долей в капитале. Это дает возможность развития тем, кто потенциально способен конкурировать на рынке, помогает «удержаться на плаву» неперспективным, но имеющим социальную значимость организациям, способствует более плавному переводу экономики на работу в рыночных условиях.

В результате реализации мер государственного антикризисного регулирования кризис трансформации экономики, который мог бы вызвать массовое банкротство организаций, на практике к этому не привел. В 1990-е годы количество дел о банкротстве в Республике Беларусь составляло от нескольких десятков до нескольких сотен в год, к 2002 г. достигло 1150, а в последние годы стабильно сохраняется на уровне около 1500, то есть не превышает 0,4 % от общего количества действующих субъектов

хозяйствования, что на порядок ниже, чем в большинстве стран с развитой рыночной экономикой. При этом основная доля банкротств приходится на субъекты хозяйствования частной формы собственности и стабильно держится на уровне около 94 %.

Сложившаяся в Беларуси экономическая модель до 2005-2006 гг. обеспечивала высокий экономический рост. Беларусь достигла ежегодного роста ВВП на уровне около 7,5 %, пользуясь преимуществами присущих ей сильных сторон и благоприятных внешних факторов. Увеличение доли инвестиций в ВВП и рост производительности за счет образованности и дисциплинированности рабочей силы стали основными факторами роста. Благоприятная внешняя среда, включая высокий рост в России и остальных странах, свободный доступ к российскому рынку и низкая стоимость импортируемых из России энергоносителей также обеспечивали быстрый рост экономики, издержками которого стали:

- ◆ *деградация технического и технологического потенциала* (рост достигался в большей степени за счет «проедания» ранее созданного, чем за счет создания нового капитала);

- ◆ *низкая эффективность и конкурентоспособность экономики* (финансовая неустойчивость и убыточность деятельности значительной части организаций, снижение степени наукоемкости экспортируемой и импортируемой продукции, консервативная система управления экономикой и организациями);

- ◆ *значительная «привязанность» и зависимость от России* как поставщика ресурсов и покупателя продукции экономики Беларуси;

- ◆ *значительный дефицит счета текущих операций*, поскольку уровень сбережений был ниже уровня инвестиций, что привело к ненадежно низкому уровню резервов; характеризуемый концентрацией экспорт, который был преимущественно ориентирован на западноевропейские рынки в части экспорта нефтепродуктов и на российский рынок в части экспорта неэнергетической продукции, значительно пострадал в то время, когда в результате глобального финансового кризиса спрос на обоих рынках сильно упал; ситуация усугубилась в связи с сокращением субсидий на импортируемые энергоносители.

Начавшийся в 2008 г. мировой финансово-экономический кризис оказал серьезное негативное воздействие на все сектора экономики Беларуси. Усиление внешних дисбалансов привело к неустойчивой динамике экономического роста. За три года Беларусь пережила два макроэкономических кризиса: один из них стал результатом мирового финансово-экономического кризиса 2008-2009 г., а второй разразился в 2011 г. из-за недостаточно эффективной макроэкономической политики.

Ответные меры экономической политики включали в себя установление более гибкого режима курсообразования, фискальную консолидацию и ограничение кредитного роста. Был согласован с Россией значительный пакет мер по оказанию помощи, обеспечено существенное улучшение условий торговли за счет снижения цен на импортируемый природный газ. В результате

в конце 2011 г. начали появляться признаки стабилизации, включая замедление инфляции, улучшение ситуации на валютном рынке и сокращение внешних дисбалансов. В 2012 г. инфляция снизилась до 22 %, достигнут профицит счета текущих операций, в то время как практически во все предыдущие годы существования Республики Беларусь сальдо было отрицательным. За счет замедления темпов роста импорта, поступления доходов от приватизации и внешнего финансирования, официальные резервы выросли к концу 2011 г. до 7,9 млрд долл. США, что эквивалентно двум месяцам импорта товаров и услуг. Однако макроэкономическая стабильность остается неустойчивой, и сохраняются существенные риски, которые усиливаются в связи со значительными потребностями во внешнем рефинансировании и неопределенностью внешних условий, прежде всего ситуации в еврозоне и России.

1.6 Организация как система. Концепция жизненного цикла организации

Определенные закономерности существуют не только в развитии рыночной экономики, но и в деятельности отдельных субъектов хозяйствования – организаций, предприятий. **Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Организации могут быть формальными и неформальными (возникающими спонтанно). Формальные организации могут быть коммерческими (преследующими извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками) и некоммерческими. Под **предприятием (компанией, фирмой)** понимают обособленный имущественный комплекс, функционирующий в общей системе общественного разделения труда. Обособленность подразумевает экономическую самостоятельность, организационную целостность и наличие общего результата деятельности. Понятие предприятия часто употребляется как эквивалентное понятию коммерческой организации.

Организация также является *открытой самоорганизующейся социально-экономической системой*, хотя, по сравнению с системами макроуровня, обладает, как правило, меньшей сложностью.

Важным отличием организации от такой системы, как общество, является то, что она является *целевой системой*. Если для общества признание наличия поставленной перед ним цели означает признание существования бога-творца, что является вопросом веры, то в отношении организации бесспорно, что ее собственниками изначально предопределена некоторая цель или система целей. Другим существенным отличием является *ограниченность функционирования организации во времени*. Собственники, государственные или судебные органы могут ликвидировать организацию, т.е. прекратить ее функционирование по своей воле при наличии определенных обстоятельств.

Системный подход в отношении изучения функционирования социально-экономических систем приводит к выводу, что они могут находиться либо в

устойчивом, либо в неустойчивом состоянии.

Устойчивость называется *внешней*, если она обусловлена действием внешних факторов и *внутренней*, если является результатом воздействия внутренних факторов. Следует отметить, что устойчивость организаций в плановой и рыночной экономике достигается за счет разных факторов. В первом случае преобладает административное и идеологическое воздействие со стороны других подсистем общества, государственная поддержка, во втором основную роль играет эффективность внутренних механизмов саморегулирования.

Устойчивое состояние может быть *стабильным*, когда все элементы системы функционируют устойчиво, и *квазистабильным*, когда хотя бы одна из составляющих качественно изменяется, но это не сказывается (или сказывается незначительно) на состоянии системы.

Практическим выводом из теории систем является то, что организация может находиться только в нестабильном или квазистабильном состоянии, т.е. устойчивость не может быть достигнута автоматически, без воздействия поддерживающих ее внешних или внутренних факторов.

В настоящее время общепризнанной является концепция жизненного цикла организации, исходя из которой процесс развития рассматривается как прохождение организацией нескольких этапов (стадий) в течение цикла своего существования: вступления, становления, экспансии, координации, кооперации, угасания и смерти. Каждый этап включает в себя фазы подъема, кризиса и спада, причем причины кризисов могут значительно различаться в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

Организация может как прекратить свое существование в течение любого из этапов цикла, так и перейти на следующий, качественно новый уровень, который может характеризоваться иной организационной и производственной структурой, продукцией, технологией, рынками, организационно-правовой формой.

Характеристики различных стадий жизненного цикла организации.

Первая стадия – вступление (зарождение, младенчество). Включает в себя создание новой организации или выделение ее из уже существующей. На этой стадии предприниматель обсуждает идеи нового бизнеса и принимает решение об его создании. Как правило, *условиями* создания организации являются:

- наличие перспективной, практически реализуемой идеи;
- наличие лидера, заинтересованного в ее реализации;
- готовность основателей взять на себя риск ведения нового бизнеса;
- хорошие перспективы производства и продаж продукта.

Характерные особенности организации на этой стадии:

- сплоченность коллектива вокруг лидера, творческая атмосфера;
- простая организационная структура и незначительный управленческий аппарат;
- демократичная организационная культура, слабая субординация;
- отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий;

- взаимозаменяемость работников;
- большая роль интеллектуального продукта;
- небольшой бюджет;
- отсутствие отлаженных бизнес-процессов;
- мобильность и гибкость в деятельности.

Вторая стадия – становление («давай-давай», юность). Это стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка первоначального капитала, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка, придерживается агрессивной стратегии развития.

Характерные особенности организации на этой стадии:

- усложняется структура, дифференцируются функции управления;
- формируется стиль работы и организационная культура;
- определяются основные бизнес-процессы;
- повышается роль маркетинга, упрочняются рыночные позиции.

Третья стадия – экспансия (расцвет). Это оптимальный отрезок кривой жизненного цикла, где достигается баланс между самоконтролем и гибкостью. Менеджмент организации знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Это период роста организации.

Характерные особенности организации на этой стадии:

- ориентация на результат;
- четкая организационная структура и распределение служебных обязанностей;
- развитая система прогнозирования и планирования;
- высокий рост продаж и прибыли;
- создание сети дочерних предприятий, зависимых обществ.

Четвертая стадия – координация (стабилизация, аристократизм). Компания достигает зрелости, занимает устойчивое положение на рынке, может становиться монополистом, часто утрачивая динамизм в развитии. Это первая стадия старения в жизненном цикле фирмы.

Характерные особенности организации на этой стадии:

- высокий уровень внутренней организации;
- высокие объемы продаж и прибыли;
- высокая конкурентоспособность;
- современные технологии;
- массовое производство;
- компания начинает терять гибкость, утрачивается дух творчества;
- сокращаются инновации;
- усиливаются позиции вспомогательных структурных подразделений.

Пятая стадия – кооперация (ранняя бюрократизация). Развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, прекращается.

Характерные особенности организации на этой стадии:

- потребитель отодвигается на второй план;
- из практики работы исчезают детали и тонкости обслуживания клиента;

- борьба за выживание не компании, а каждого, кто в ней работает;
- оттеснение менеджеров, способных развивать бизнес, на вторые роли;
- разрастание административно-управленческого аппарата;

Шестая стадия – угасание (бюрократизация и смерть). Характеризует состояние организации в период старения, упадка.

Характерные особенности организации на этой стадии:

- отсутствие работающей команды, ориентации на результат и склонности к изменениям;
- «проедание» ранее созданных ресурсов;
- сосредоточение на правилах и процедурах, внутреннем контроле при утере связей с внешним миром;
- невнимание к клиентам, которые в результате уходят.

Если собственники или государство по каким-то причинам не хотят или не могут продлить такое существование организации, то наступает ее «смерть», т.е. происходит ликвидация или продажа бизнеса.

Концепцию жизненного цикла не следует воспринимать буквально и упрощенно: не все организации проходят через каждый этап развития, многие из них останавливаются на какой-то стадии; длительность цикла и его этапов в каждом конкретном случае различна, - однако она дает представление об общих тенденциях развития организации и переломных моментах, таящих в себе опасность кризисов.

1.7 Виды, причины и последствия кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации

Как показывают исследования продолжительности функционирования компаний в странах с развитой рыночной экономикой, около $\frac{3}{4}$ вновь образованных фирм не переходят трехлетний рубеж своего существования; на 6-8 год приходится очередной кризис, в результате которого уходят с рынка около 80 % оставшихся компаний; в дальнейшем длительность этапов для различных компаний не одинакова. Различные виды кризисов как во внешней среде, так и внутри организации могут совпадать, накладываться друг на друга, в результате чего происходит *общий кризис* компании.

Кризис возможен на любом этапе развития организации, но вероятность его наступления увеличивается в периоды перехода от одной стадии цикла развития к другой.

Выделяют следующие виды кризисов развития организации.

1. Кризис руководства чаще всего происходит на стадии вступления, т.е. при образовании организации, выходе ее на рынок. К его основным причинам относятся:

- организационные трудности;
- неблагоприятная рыночная конъюнктура;
- недостаток финансовых ресурсов и квалифицированных специалистов;
- разочарование в идее;

- неблагоприятная политика государства.

Последствия кризиса – переход на новую стадию или ликвидация. В случае ликвидации неблагоприятные последствия для экономики, общества, предпринимателя в материальном плане, как правило, невелики.

2. Кризис независимости чаще всего происходит на стадии становления, когда организация находит свою нишу на рынке и начинает активно в нее внедряться, хотя возможен и на других этапах развития. В качестве его основных причин выделяют:

- ограниченность финансовых ресурсов и производственных мощностей;
- недостаточную техническую и технологическую оснащенность;
- высокую зависимость от рыночной конъюнктуры;
- авторитарность руководства и неспособность делегировать полномочия при увеличении сложности управления;
- менее высокий уровень заработной платы, условий труда и социального обеспечения, чем в крупных организациях;
- чрезмерную загрузку работников.

Последствия кризиса примерно такие же, как и в предыдущем случае.

3. Кризис контроля может возникнуть на стадиях экспансии и координации. Его причинами являются:

- переоценка своих сил при выдавливании конкурентов из занятых ими рыночных ниш;
- расширение масштабов деятельности, усложнение вертикальных и горизонтальных связей и несоответствие этому процессу прежней организационной структуры;
- появление потенциала выделения из организации другой фирмы и наличия такого желания среди собственников или высшего руководства;
- недостаток ресурсов.

Неблагоприятные последствия кризиса могут ударить по кредиторам, поставщикам и работникам организации в связи с большими заимствованиями в период роста и вложением средств скорее в перспективу, чем в реальные активы.

4. Кризис бюрократии возникает на стадиях координации и кооперации. Причинами кризиса могут быть:

- сложность структуры, ослабление связей и управляемости;
- наличие громоздкого, многочисленного управленческого аппарата при отсутствии роста компании;
- рост формализма в отношениях, преобладание личных интересов в ущерб целям организации;
- перераспределение влияния: те, кто делит деньги и другие ресурсы, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые обеспечивают рост бизнеса и занимаются производством;
- назначение на руководящие посты по принципу личной преданности, а не профессионализма;
- стремление сохранить достигнутые позиции, не рискуя, не осуществляя инновации;

- значительные непроизводственные издержки.

5. Кризис исхода на стадиях кооперации и угасания завершается ликвидацией организации, ее разделением на более мелкие фирмы или продажей бизнеса и может быть обусловлен:

- достижением целей, поставленных собственниками или высшим руководством;
- бесперспективностью дальнейшей деятельности на данных рынках, с данными продуктами или технологиями;
- антимонопольным воздействием государства;
- отсутствием работающей команды, ориентации на результат, склонности к изменениям.

Кризис организации на стадиях координации, кооперации и исхода может дестабилизировать не только рынок, но и социальную сферу, деятельность органов государственной власти (значительные сокращения персонала, рост безработицы и увеличение соответствующих расходов государства, снижение величины платежей в бюджет, цепная реакция неплатежей).

Кроме кризисов, связанных с цикличностью развития организации, в процессе ее деятельности может возникать множество других кризисов в различных функциональных сферах: производстве, продажах, маркетинге, персонале, исследованиях и разработках, снабжении, финансах. Все причины возникновения кризисов в организации можно разделить на объективные и субъективные, общие и особенные, внешние и внутренние.

К *объективным* причинам возникновения кризисов относятся стихийные бедствия, другие неблагоприятные природные воздействия, а также закономерности экономического развития, проявляющиеся в его цикличности и наличии кризисов. Однако очевидно, что их действие не является абсолютным, безусловно приводящим организации к кризису. Возможность преодоления кризиса, восстановления деятельности организации во многом зависит от эффективности управления ее деятельностью, накопленных резервов и правильных, соответствующих обстановке действий менеджмента.

К *субъективным* причинам возникновения кризисов следует отнести ошибочные, исходящие из неправильной оценки ситуации действия менеджмента организации. Если рассматривать людей, их группы и организации (в том числе и государство) как субъекты экономических отношений, то к субъективным причинам кризисов отдельных организаций можно отнести и такие действия, например, правительств, которые направлены на достижение общественного блага, но могут стать причиной банкротства отдельных субъектов предпринимательской деятельности.

Под *общими* причинами возникновения кризисов в организациях понимаются те из них, которые действуют в отношении всех организаций в рыночной экономике, обусловлены самой природой рынка, его стихийностью и риском предпринимательства.

Кроме рыночной, преимущественно открытой, может функционировать и нерыночная, преимущественно закрытая социально-экономическая система, которая в течение длительного времени господствовала в том числе на

территории нынешней Беларуси. Трансформация такой системы обуславливает объективное существование *особенных* причин, которые могут вызывать кризисы в деятельности организаций.

Выделяют также внешние и внутренние по отношению к организации факторы, оказывающие влияние на ее деятельность.

Внешние факторы являются наиболее опасными в связи с тем, что возможности оказания воздействия на них минимальны, а последствия их реализации могут быть разрушительными. К основным из них относят:

- ◆ экономические факторы (состояние экономики страны оказывает решающее воздействие на деятельность организаций. Темпы инфляции, ставки налогов и банковских кредитов, курсы валют, уровень доходов населения создают ту реальность, в которой должны работать и выживать организации вне зависимости от формы собственности, отраслевой принадлежности и организационно-правовой формы);

- ◆ политические факторы, обусловленные действиями и намерениями центральных и местных властей, их отношением к различным секторам экономики, регионам страны и формам собственности, наличием различных групп влияния в органах государственного и хозяйственного управления;

- ◆ рыночные факторы (тенденции изменения демографической ситуации, жизненные циклы изделий, уровень конкуренции и др.);

- ◆ технологические факторы, обусловленные воздействием на экономику научно-технологического прогресса;

- ◆ социокультурные факторы, охватывающие такие явления и процессы, как преобладающие в обществе нравы и традиции, отношение людей к работе и уровню благосостояния, уровень образования населения, отношение к частному бизнесу и возможности самостоятельной предпринимательской деятельности;

- ◆ международные факторы, связанные с глобализацией экономики, деятельностью транснациональных корпораций, экономических и военно-политических объединений.

Внутренние факторы обусловлены ошибочными действиями менеджмента и, в отличие от внешних, отражая слабые стороны организации, при качественном управлении могут быть не только распознаны, но и предотвращены. Они проявляются во многих сферах деятельности организации, как это было показано в начале данного параграфа. Более подробно мы рассмотрим внутренние причины кризисов и банкротства в следующей главе.

Как правило, одна или даже несколько причин не приводят организацию к внезапному кризису. Обычно кризис наступает вследствие постепенного, достаточно длительного процесса их взаимодействия в условиях отсутствия или недостаточности уделяемого менеджментом внимания угрозам внешней среды и слабым сторонам деятельности организации.

2 БАНКРОТСТВО КАК ПРОЯВЛЕНИЕ КРИЗИСА В ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЩЕСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ

2.1 Понятие, сущность и функции банкротства

В обществе с древнейших времен существовали проблемы урегулирования взаимоотношений должников и кредиторов, которые нашли свое выражение в появлении и развитии такого общественного института, как банкротство.

Эффективное функционирование рыночной экономики невозможно без использования института банкротства. Наряду с другими рыночными законами и институтами он служит основой социально-экономической и правовой системы, обеспечивающей адекватную рынку конкурентную среду, полный и своевременный расчет субъектов предпринимательской деятельности по своим обязательствам. В странах с развитой рыночной экономикой процедуре банкротства ежегодно подвергаются до 6 % хозяйствующих субъектов, она рассматривается как инструмент, способствующий очищению рынка от неэффективно работающих организаций и предпринимателей.

Необходимость функционирования института банкротства предопределена самой сущностью рыночных отношений. Им присуща некоторая неопределенность, обусловленная преобладанием стихийной формы движения экономики, определенный риск потерь. Банкротство представляет собой форму реализации экономической ответственности субъектов предпринимательской деятельности, заставляет их работать эффективно. В ином случае факторы производства перераспределяются к более успешно хозяйствующим субъектам.

Наличие института банкротства, как и некоторого уровня безработицы, является, таким образом, платой за эффективность производственно-финансовой деятельности субъектов рыночной экономики.

Понятие банкротства ведет свое происхождение от немецкого *bankrott* или французского *banqueroute*, а те, в свою очередь, от итальянского *banca rotta* и означает долговую несостоятельность, отказ предпринимателя платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств, финансовый крах, разорение. *Banca rotta* дословно переводится как «сломанная, разбитая скамья, прилавок, стол, контора», а возникновение такого понятия связывают с тем, что в средневековой Италии кредиторы крушили «рабочие места» оказавшихся не в состоянии выплачивать долги менял, банкиров или торговцев.

Банкротство – это прежде всего экономическая проблема, но решается она в строго очерченных рамках национального законодательства. В законодательстве ряда стран в разные периоды (Российская Федерация, Республика Беларусь в 2000-2003 гг.) понятия экономической несостоятельности и банкротства использовались и используются как синонимы, обозначающие признанную судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. В

настоящее время в Беларуси приняты следующие определения: **экономическая несостоятельность** – это неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением экономического суда об экономической несостоятельности с санацией должника; **банкротство** – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением экономического суда о банкротстве с ликвидацией должника - юридического лица, прекращением деятельности должника - индивидуального предпринимателя.

Однако как бы ни трактовали понятие банкротства законодательства различных стран, его сущность везде одинакова и заключается в том, что банкротство представляет собой общественный институт, посредством которого производится урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов в рамках судебных процедур с учетом интересов работников должника, его собственников, государства и населения региона по месту расположения должника.

Институт банкротства выполняет две основные *функции*:

1) *поддержание рыночной конкурентной среды* посредством обеспечения расчетов хозяйствующих субъектов по своим обязательствам, их экономической ответственности перед кредиторами вплоть до изъятия собственности и отчуждения бизнеса;

2) *страхование предпринимательских рисков* посредством ограничения ответственности должника величиной вложенных в бизнес средств при отсутствии криминальных проявлений в его деятельности.

2.2 Соотношение понятий банкротства, экономической несостоятельности, неплатежеспособности и убыточности

Существуют различные подходы к дифференциации понятий банкротства, несостоятельности и неплатежеспособности.

Некоторые исследователи, рассматривающие данную проблему с позиций права, считают необходимым разделить эти понятия по принципу отнесения к различным отраслям права: банкротство – к уголовному, а несостоятельность – к частному праву. Хотя в настоящее время в Беларуси (как и в других странах) существует уголовная ответственность за ряд преступлений, связанных с банкротством (ложное и преднамеренное банкротство, сокрытие банкротства, препятствование возмещению убытков кредиторам), по мнению некоторых специалистов, необходимо криминализировать и неосторожное банкротство, так как оно является не менее опасным посягательством против чужих имущественных прав и интересов, а их экономические последствия одинаковы.

Очевидно, что наличие таких объективных закономерностей рыночной экономики как цикличность и кризисы в развитии убедительно доказывают, что риск предпринимательской деятельности является характерной особенностью рынка. Следовательно, возможность разорения самого предпринимателя или его контрагентов является естественной, внутренне присущей рыночной

системе чертой, что не должно повлечь за собой уголовного преследования при отсутствии злого умысла предпринимателя (должностных лиц организации).

Словарь русского языка С.И. Ожегова определяет значение слова «несостоятельность» как отсутствие денег для оплаты обязательств, что увязывается с понятием **неплатежеспособности**, т.е. невозможности оплаты. Банкротство же, как было отмечено ранее, трактуется как отказ должника от уплаты долга вследствие отсутствия средств. Таким образом, несостоятельность или неплатежеспособность является необходимой предпосылкой банкротства. Однако неплатежеспособность – это экономическое явление, которое не может и не должно вызывать каких-либо правовых последствий для должника автоматически. Скорее, она является сигналом, свидетельствующим о недостаточной эффективности ведения бизнеса.

Рассматривая проблему банкротства с экономической точки зрения, необходимо исходить из анализа обстоятельств, возникновение которых приводит организацию к неспособности оплатить долговые обязательства. В связи с этим выделяют неплатежеспособность временную и устойчивую, относительную и абсолютную.

Временная неплатежеспособность, т.е. неспособность должника выполнить обязательства в определенное время, тогда как деятельность организации и ее активы могут позволить сделать это позже, не может служить основанием для банкротства. Гражданское право и многовековая практика его применения выработали множество способов обеспечения обязательств (использование неустойки, залога, поручительства, гарантии и др.), возможность перевода долга, перехода прав требования долга и т.д., поэтому временные проблемы с платежеспособностью вполне могут быть решены в рамках обязательственного права, без использования такого специфического института, как банкротство.

Устойчивая неплатежеспособность, длящаяся в течение некоторого продолжительного периода времени, свидетельствует о хронических проблемах в ведении бизнеса, невозможности урегулирования долгов обычными способами. В данном случае можно вести речь о возможности банкротства организации.

При **относительной неплатежеспособности** стоимость имущества должника превышает сумму его обязательств, при **абсолютной** – ситуация обратная. Абсолютная неплатежеспособность, известная также как неоплатность или сверхзадолженность, использовалась ранее в различных странах в качестве основного или дополнительного признака банкротства. В настоящее время в Германии, Франции, России (для граждан), Беларуси и многих других странах критерий неоплатности используется в качестве дополнительного или самостоятельного, наряду с критерием неплатежеспособности, признака банкротства. В современной ситуации, когда стоимость имущества, отраженная в бухгалтерском балансе должника, не соответствует рыночной (причем может быть как значительно выше, так и значительно ниже ее), имеет искусственную природу, очевидно, что

неоплатность не может служить единственным критерием несостоятельности фирмы.

Что же касается убыточности деятельности организаций, то неверно прямо и однозначно считать ее необходимым условием возникновения банкротства. Имеется немало примеров того, что организации, не имеющие в течение одного или нескольких отчетных периодов прибыли, продолжают в дальнейшем долго и успешно работать (в том числе и крупнейшие фирмы в странах с развитой рыночной экономикой, множество примеров этого известно из книг и сообщений средств массовой информации). Опыт работы многих других организаций, особенно в условиях инфляции, свидетельствует о том, что они могут быть неплатежеспособными и при получении прибыли. В то же время неоспоримо, что длительное отсутствие прибыли является одной из причин несостоятельности и банкротства организаций.

Особенности правового и экономического статуса должника при банкротстве заключаются в следующем:

- ◆ ограничение прав (но не обязательно отстранение) собственников или органов управления должника на управление бизнесом и распоряжение имуществом организации;

- ◆ возможность передачи функций управления специальному лицу – внешнему управляющему, работающему под контролем суда, кредиторов, работников и собственников организации;

- ◆ невозможность предъявления имущественных требований к должнику иначе как в процедурах банкротства;

- ◆ отсрочка исполнения и уменьшение суммы обязательств должника.

Целью проведения процедур банкротства является удовлетворение требований кредиторов при соблюдении интересов работников организации, государства и общества в целом посредством финансового оздоровления должника, достижения мирового соглашения или ликвидации нежизнеспособной организации.

2.3 Виды, причины и стадии наступления банкротства

Для того чтобы достичь поставленных при проведении процедур банкротства целей, необходимо выявить причины, приводящие организации к кризису. Исходя из понимания причин сложившейся ситуации, можно сделать вывод о том, с каким видом банкротства мы столкнулись, и какие меры могут и должны быть предприняты для исправления положения.

Выделяют следующие виды банкротства:

- ◆ **«несчастное» банкротство** наступает не по вине должника, а вследствие обстоятельств непреодолимой силы, не зависящих от его воли и действий (стихийные бедствия, политические потрясения, общий экономический кризис) и требует оказания специальных мер государственной поддержки или соответствующего ситуации шадящего отношения к организации;

♦ **«неосторожное» банкротство** возникает как результат неэффективной деятельности организации, принятия менеджментом рискованных решений; обычный и самый распространенный в нормальной рыночной экономике вид банкротства;

♦ **ложное (фиктивное) банкротство**, когда у должника, объявившего о банкротстве, в действительности имеются возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме; является уголовным преступлением;

♦ **преднамеренное банкротство** наступает по умыслу участников, собственников имущества должника или иных лиц, имеющих право давать обязательные для организации указания или возможность иным образом определять ее действия.

Все причины банкротства можно разделить на несколько групп: объективные и субъективные, общие и особенные, внешние и внутренние. Внутренние факторы риска наступления банкротства, обусловленные ошибочными действиями менеджмента, при качественном управлении могут быть не только распознаны, но и предотвращены, но, как свидетельствует опыт стран с развитой рыночной экономикой, на практике становятся причинами до 80 % случаев экономической несостоятельности организаций.

Основными внутренними факторами риска наступления банкротства являются следующие.

1. *Организационные недостатки при создании предприятия.* К ним относится неправильно выбранная организационно-правовая форма, ненадежные партнеры-учредители, неблагоприятное место расположения, нецелесообразная организационно-производственная структура. Это недостатки носят долгосрочный характер и могут вызвать кризис на любой стадии развития организации.

2. *Чрезмерно быстрое, торопливое расширение бизнеса без достаточного знания рынка, возможностей финансирования, не соответствующее спросу предложение продукции.* В результате появляется потребность в привлечении значительных объемов краткосрочных заемных средств, что может привести к сильной зависимости организации от кредиторов.

3. *Грубые ошибки менеджмента в давно работающей организации.* Самоуспокоенность, отсутствие критической точки зрения до тех пор, пока все в порядке, отсутствие долгосрочной концепции развития, перегруженность текущей работой, низкая квалификация управленческого персонала приводит к тому, что организация перестает адекватно отзываться на изменения внешней среды.

4. *Недостаток собственного капитала* вынуждает прибегать к заимствованиям, что представляет собой значительный риск, особенно в условиях инфляции. Это может привести не только к зависимости от кредиторов, но и парализовать на длительный срок расчеты организации с другими кредиторами, вынудить уплачивать штрафы и пени.

5. *Неэффективная хозяйственная и инвестиционная деятельность* выражается в накоплении чрезмерных остатков незавершенного производства, производственных запасов, готовой продукции, замораживании активов,

привлечении заемных средств в оборот на невыгодных условиях. Это приводит к замедлению оборачиваемости и дефициту собственного оборотного капитала, увеличению расходов и снижению рентабельности.

6. *Низкий уровень используемой техники, технологии и организации деятельности, неэффективное использование ресурсов* приводит к снижению качества продукции, увеличению издержек и, в конечном счете, к утрате конкурентоспособности, убыткам и «проеданию» собственного капитала.

7. *Нерациональное распределение прибыли*, направленное на удовлетворение текущих интересов собственников или коллектива работников, а не на развитие организации, что приводит ее к постепенной деградации.

8. *«Плохие» потребители*, которые платят с опозданием или не платят вообще, что вынуждает организацию саму привлекать заемные средства и приводит к усилению ее зависимости от кредиторов, неспособность отказаться от работы с ними или взыскать дебиторскую задолженность, перейти на другие рынки.

Обычно несостоятельность наступает не внезапно, а вследствие постепенного, достаточно длительного процесса взаимодействия различных факторов в условиях отсутствия или недостаточности уделяемого высшим менеджментом внимания угрозам внешней среды и слабым сторонам деятельности организации.

Условно можно выделить четыре фазы развития кризисной ситуации, которая в конце концов заканчивается банкротством организации.

На *первой фазе кризиса* происходит сокращение объемов продаж и прибыли организации, что препятствует ее дальнейшему развитию, увеличиваются производственные запасы, растет доля заемного капитала в источниках средств, возникают простои, неритмичность работы.

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, недостатке денежных средств для расчетов, использовании внешнего финансирования на заведомо невыгодных условиях, задержках в выплате заработной платы, увеличении текучести кадров, конфликтах в руководстве.

И, наконец, *четвертая фаза* характеризуется невозможностью расплатиться по долгам в течение длительного времени, т.е. устойчивой неплатежеспособностью, значительным снижением объемов производства и продаж, убыточностью деятельности, длительными простоями, сокращением персонала. Это состояние общего кризиса, логическим следствием которого является начало процедур банкротства.

2.4 Конфликты интересов при банкротстве

В процессе своей деятельности организация вступает в социально-экономические отношения с другими организациями, населением и

государством, которые иногда приводят к конфликту их интересов. Не рассматривая подробно социальную сторону этих взаимоотношений, необходимо сказать, что она связана со стабильностью жизни и психологическим климатом в регионе и в организации, уровнем здоровья населения.

Изучая экономическую сторону этих взаимоотношений, мы можем увидеть, что в процессе осуществления своей деятельности у организации возникают обязательства по поставке товаров, производству работ, оказанию услуг и оплате за поставленные ей ресурсы, возврату кредитов, займов, ссуд, уплате обязательных платежей. Таким образом, организация становится *должником*. Лицо, по отношению к которому возникло обязательство, является *кредитором*.

Экономические обязательства организации делятся на следующие виды:

1) *внешние обязательства*:

- ◆ перед другими участниками бизнеса за поставленные ими товары, произведенные работы, оказанные услуги, предоставленные займы и ссуды;

- ◆ перед организациями финансово-кредитной системы за предоставленные кредиты;

- ◆ перед государством и его административно-территориальными единицами по налогам и другим обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды.

2) *внутренние обязательства*:

- ◆ перед собственниками организации за предоставленный ими капитал;

- ◆ перед работниками за их труд.

Обязательства имеют определенные сроки исполнения, а их срыв характеризует организацию как неплатежеспособную, экономически несостоятельную.

Состояние *устойчивой неплатежеспособности* означает, что организация:

- ◆ во-первых, поглощает ресурсы кредиторов, т.е. функционирует за их счет;

- ◆ во-вторых, создает недоимки по налогам и другим обязательным платежам, т.е. функционирует за счет населения и не связанных напрямую с данной организацией сфер экономики.

Очевидно, что такое положение не может быть терпимо кредиторами и органами государственного управления бесконечно долго. В конце концов кто-то из них, не получив удовлетворения своих интересов обычными способами (применение экономических санкций, арест и продажа имущества должника и т.п.), обращается в суд с заявлением о банкротстве должника.

Таким образом, толчком к возбуждению дела о банкротстве является неразрешенный конфликт интересов должника и кредиторов.

Необходимо, однако, представлять, каковы же последствия банкротства организации для всех участников общественных отношений с ней.

Последствия проведения процедур банкротства для различных групп заинтересованных в деятельности организации лиц могут быть как положительными, так и отрицательными.

Для собственников организации положительные последствия – преодоление кризиса и продолжение деятельности организации; выход организации на новый уровень развития и, следовательно, увеличение богатства собственников; отрицательные последствия – прекращение деятельности организации и изъятие собственности.

Для работников организации положительные последствия – стабилизация выплат зарплаты при восстановлении платежеспособности организации; возможность получения более высокой зарплаты при выходе организации на новый уровень развития; окончательный расчет с выплатой всех положенных компенсаций при увольнении; отрицательные последствия – потеря привычного места работы и заработной платы; сильный морально-психологический стресс.

Для рынка (других участников бизнеса) положительные последствия – устранение конкурента или неэффективного участника рынка в случае ликвидации организации; возможность появления нового, эффективного собственника, сохранение и развитие связей; отрицательные последствия – потеря контрагента в случае ликвидации организации; усиление конкуренции при выходе организации на новый уровень развития.

Для кредиторов положительные последствия – расчет по долгам, которые невозможно взыскать иным способом; определенность по срокам и суммам выплаты задолженности; устранение возможного конкурента в случае ликвидации организации; отрицательные последствия – замораживание задолженности; вероятность получения не всей суммы задолженности; потеря прежнего контрагента в случае ликвидации организации и необходимость поиска новых партнеров.

Для государства положительные последствия – получение долгов по налогам и другим обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды; продолжение получения налогов и других обязательных платежей в случае оздоровления организации; отрицательные последствия – замораживание задолженности по налогам и другим обязательным платежам; вероятность получения не всей суммы задолженности; неполучение платежей в будущем в случае ликвидации организации; высвобождение работников и необходимость принятия дополнительных мер по поддержанию занятости; вероятность несения дополнительных затрат в связи с капитализацией платежей по компенсации вреда здоровью работников; ухудшение социально-психологической обстановки в регионе и обществе в целом.

3 ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

3.1 Государственное антициклическое и антикризисное регулирование

Деловой цикл – одна из основных концепций макроэкономики и государственной экономической политики, потому что подъемы и спады экономической активности оказывают воздействие на экономику и общество в целом.

Когда экономика устойчиво растет, улучшается ситуация в большинстве отраслей, увеличивается благосостояние и работников этих отраслей, и собственников капитала. Когда экономика слабеет, многие отрасли испытывают проблемы с продажами и производством, люди теряют работу или переводятся на работу с неполным рабочим временем.

Поскольку воздействие деловых циклов на экономику велико, а спады деловой активности могут повлечь за собой очень тяжелые последствия, основная проблема государственной антициклической политики – определение того, каким образом государство должно реагировать на колебания деловой активности.

Предложения по решению этой проблемы противоречивы, потому что большинство из них основаны на классическом или кейнсианском подходах, предлагающих существенно отличающиеся друг от друга подходы.

Приверженцы классического направления рассматривают деловые циклы как общую реакцию экономики на проблемы в сфере производства или потребления и не видят большой необходимости в деятельности властей по противодействию циклическим колебаниям.

Сторонники кейнсианского направления доказывают, что так как заработная плата и цены корректируются медленно, проблемы в сфере производства или потребления могут отдалить экономику от достижения состояния наиболее желаемого объема производства и занятости. Поэтому власти должны пытаться сглаживать колебания деловой активности.

Великая депрессия 1929-1933 гг. привела к подрыву доверия многих экономистов к классической теории, в макроэкономической теории и политике со времен Второй мировой войны и почти до 1970-х годов доминировал кейнсианский подход. Под влиянием кейнсианской теории большинство экономистов были убеждены в полезности и необходимости проведения макроэкономической политики, т.е. в том, что правительство должно обеспечивать экономический рост, избегая инфляции и рецессий.

Однако в 1970-х годах ряд стран снова оказался перед лицом и высокой безработицы, и высокой инфляции одновременно (стагфляции), что ослабило доверие экономистов и политиков к традиционному кейнсианскому подходу. Кроме того, кейнсианское допущение о том, что заработная плата и цены

автоматически корректируются медленно, а рынки вследствие этого длительное время могут находиться в неравновесном состоянии, было подвергнуто критике как не имеющее достаточного теоретического обоснования.

Макроэкономическая политика оказывает влияние на состояние экономики страны в целом.

Два главных типа макроэкономической политики:

- бюджетно-налоговая политика;
- денежно-кредитная политика.

Бюджетно-налоговая (фискальная) политика устанавливается на государственном и местном уровнях, определяет расходы органов власти и систему налогообложения.

Денежно-кредитная (монетарная) политика определяет темпы роста предложения денег в стране и осуществляется таким институтом государственной власти, как центральный банк.

Государство имеет возможность уменьшить амплитуду экономических колебаний, направляя экономику против неблагоприятных изменений. Денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика позволяют стабилизировать совокупный спрос, объем производства и уровень занятости.

Если уровень совокупного спроса не позволяет экономике выйти на полную занятость, необходимо увеличивать объем государственных расходов, снижать налоги и наращивать предложение денег.

Когда совокупный спрос избыточен, что ведет к повышению риска возрастания темпов инфляции, необходимо сокращать объем государственных расходов, увеличивать налоги и уменьшать предложение денег.

Хотя инструменты денежно-кредитной и финансово-бюджетной политики теоретически позволяют стабилизировать экономическое развитие, практическая реализация имеющихся возможностей связана с преодолением значительных трудностей.

Одна из проблем состоит в том, что монетарная и фискальная политика оказывают воздействие на экономику со значительным запаздыванием. Денежно-кредитная политика оказывает воздействие на объем совокупного спроса посредством изменения процентных ставок, что влияет на уровень расходов (особенно инвестиций в бизнес и жилищное строительство). Однако, чтобы изменение процентных ставок оказало воздействие на совокупный спрос на товары и услуги, требуется период времени не менее полугода.

Постоянное запаздывание бюджетно-налоговой политики связано с длительностью политического процесса внесения изменений в решения о государственных расходах и налогообложении и необходимостью поддерживать определенную стабильность в этой сфере (чего требуют экономические агенты).

Наличие значительных временных лагов означает, что политики, преследующие цель стабилизации экономики, ориентируются не на реальные экономические условия, а на прогнозы состояния экономики, которые очень неточны из-за слабой непредсказуемости шоковых изменений, вызывающих колебания экономики.

Серьезное воздействие на сбережения, инвестиции и процентные ставки оказывает сбалансированность государственного бюджета. Наиболее явным и прямым эффектом государственного долга является перекладывании тяжести его возвращения на будущие поколения. Кроме того, так как бюджетный дефицит представляет собой отрицательные общественные сбережения, национальные сбережения уменьшаются, что ведет к росту реальной процентной ставки, снижению уровня инвестиций, уменьшению величины накопленного капитала, падению производительности, реальной заработной платы и объемов производства. Долгосрочный результат возрастания государственного долга состоит в снижении доходов субъектов экономики и одновременном увеличении налогового бремени.

Но в некоторых ситуациях бюджетный дефицит рассматривается как оправданный. Во-первых, это относится к участию страны в войне. Во-вторых, в период спада экономической активности, когда налоговые поступления уменьшаются. Если в период экономического спада правительство попытается сбалансировать бюджет, ему придется либо повышать налоги, либо сокращать расходы при высоком уровне безработицы, что приведет к уменьшению совокупного спроса именно в то время, когда необходимо его стимулирование.

Таким образом, сторонники активной монетарной и фискальной политики рассматривают экономику как внутренне нестабильную и считают, что с помощью проведения определенной экономической политики можно управлять величиной совокупного спроса, чтобы компенсировать эту нестабильность.

Критики активной денежно-кредитной и финансово-бюджетной политики доказывают, что она оказывает воздействие на экономику с большим запаздыванием, а способности прогнозировать экономические условия в будущем очень несовершенны. Поэтому попытки стабилизировать экономику могут окончиться ее дестабилизацией.

Эти различные подходы в той или иной комбинации находят выражение в проводимой всеми странами с рыночной экономикой антициклической и антикризисной политике.

3.2. Государственное антикризисное регулирование в странах с переходной экономикой

В значительной степени иная ситуация складывается в странах с переходной экономикой. Происходящий в них кризис носит трансформационный характер, вызван переходом от одной общественной системы к другой.

В условиях перехода к либеральной социально-экономической системе государство оказывает воздействие на экономику посредством государственного прогнозирования и планирования, реализации мер правового, экономического, административного и иного воздействия на развитие страны с целью предотвращения и преодоления кризисов.

Антикризисное воздействие государства реализуется в рамках соответствующих программных документов и других нормативных правовых актов. В Беларуси принимались такие документы антикризисного характера, как Программа преодоления кризиса неплатежей, Программа финансового оздоровления реального сектора экономики, Программа структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики.

Антикризисное регулирование включает проведение соответствующей бюджетно-налоговой, денежно-кредитной, структурной, инвестиционной, научно-технической, амортизационной, социальной, внешнеэкономической политики, развитие инфраструктуры и общественных институтов.

Один из таких общественных институтов – банкротство. Его характерной особенностью в современных условиях является ориентация на финансовое оздоровление предприятий.

Финансовое оздоровление (в качестве синонима употребляется термин «санация» (от лат. sanatio – лечение, оздоровление)) можно рассматривать как процесс. Такой подход закреплен в законодательстве Республики Беларусь и Российской Федерации. В других странах в аналогичном смысле используются также термины «реабилитация», «восстановление».

Финансовое оздоровление можно рассматривать как результат осуществления процедур банкротства, выражающийся, в первую очередь, в восстановлении платежеспособности субъекта хозяйствования.

Финансовое оздоровление (как процесс) включает систему мер, направленных на преодоление кризиса в развитии предприятия и ликвидацию его последствий. Финансовое оздоровление предприятий может реализовываться с использованием мер, осуществляемых на разных уровнях.

На макроуровне государство осуществляет антикризисное регулирование, на уровне субъектов хозяйствования ситуация банкротства должна предотвращаться и преодолеваться с помощью антикризисного управления.

Антикризисное управление предполагает реализацию финансовых, экономических, технических, организационных, правовых и других мер, которые способны обеспечить:

- сокращение задолженности;
- покрытие убытков;
- формирование в достаточном объеме финансовых ресурсов;
- улучшение структуры капитала;
- достижение прибыльности;
- повышение уровня ликвидности и платежеспособности;
- обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Финансовое оздоровление осуществляется в несколько этапов:

- 1) анализ кризисной ситуации, диагностика причин несостоятельности;
- 2) оперативные меры, которые могут дать быстрые результаты, воздействуют на наиболее поддающиеся корректировке сферы деятельности;
- 3) меры стратегического характера, предполагающие существенные преобразования и направленные на достижение устойчивости предприятия в долгосрочном периоде.

Государство:

- может указать основные направления, предоставить предприятиям и антикризисным управляющим некоторый образец рациональных действий по выводу предприятия из кризиса;

- обеспечивает условия финансового оздоровления при осуществлении процедур банкротства.

Условия проведения финансового оздоровления, которые определяются государством:

- нормативно-правовая база, регулирующая осуществление процедур банкротства и финансового оздоровления предприятий;

- методология выявления экономической несостоятельности и проведения экономического анализа;

- организация деятельности по финансовому оздоровлению, определение лиц, которые будут ее осуществлять и требований к ним;

- финансовые и экономические льготы, которые могут получить предприятия при осуществлении финансового оздоровления.

Основа финансового оздоровления – национальное законодательство, которое:

- имеет свои особенности в каждой стране и может носить продолжниковский или прокредиторский характер;

- определяет необходимость и возможность проведения санации;

- устанавливает конкретные процедуры, способы и сроки действий при банкротстве;

- определяет государственные органы по банкротству, лиц, управляющих предприятиями должников, и сферы их компетенции.

Ключевой фактор, обуславливающий возможность и направления финансового оздоровления предприятия, находящегося в кризисе, - деятельность управляющего им лица. Условия и возможности работы управляющих определяются государством и поэтому должны рассматриваться как неотъемлемая часть системы государственного регулирования банкротства.

Для того чтобы достичь целей сохранения бизнеса, экономические условия при осуществлении процедур банкротства должны стимулировать осуществление мероприятий по финансовому оздоровлению, восстановлению платежеспособности предприятий в противовес более простой и легкой процедуре их ликвидации.

Мировой практикой выработаны специфические механизмы финансового оздоровления при осуществлении процедур банкротства, содержание которых составляют следующие основные меры:

- приостановление удовлетворения требований кредиторов по платежным обязательствам должника («замораживание» требований кредиторов позволяет восстановить нарушенную устойчивость финансового положения предприятия за счет рационального ведения бизнеса);

- возможность реструктуризации (отсрочки, рассрочки) накопленной ранее задолженности (дает некоторый, иногда исчисляемый годами запас времени для осуществления мероприятий по санации предприятия);

- возможность приостановления удовлетворения требований по всем или части обязательных платежей, возникших до или в течение осуществления процедур банкротства («налоговые каникулы» создают значительные возможности для восстановления и развития деятельности предприятия);

- приостановление начисления процентов, финансовых санкций по всем видам задолженности должника; начисление процентов на сумму требований кредиторов по платежным обязательствам на дату открытия конкурсного производства в размере полной или части учетной ставки центрального банка (облегчает "бремя" задолженности);

- приостановление производства исполнительных действий в отношении активов и иных процессуальных действий, касающихся активов, прав, обязательств или ответственности должника (способствует стабилизации финансово-хозяйственной деятельности, восстановлению платежеспособности должника);

- возможность досрочного расторжения договоров предприятием-должником, в т.ч. трудовых, коллективных (позволяет минимизировать расходы или убытки в кризисной ситуации, получить (не тратить) ресурсы, необходимые для проведения санации);

- возможность предоставления кредитов, бюджетных ссуд, субсидий, иных видов финансовой помощи, наличие специальных фондов денежных средств (один из важнейших источников финансирования мероприятий плана финансового оздоровления);

- введение запрета на удовлетворение требования участника должника о выделении доли в его имуществе в связи с выходом из состава участников (обеспечивает сохранение активов субъекта хозяйствования, необходимых для продолжения деятельности);

- возможность оспаривания сделок по отчуждению имущества должника, безвозмездных, а также принесших убытки сделок, осуществленных в течение определенного периода до возбуждения дела о банкротстве (позволяет вернуть предприятию активы).

Таким образом, финансовое оздоровление субъектов хозяйствования может включать ряд направлений и способов, позволяющих восстановить их платежеспособность, прибыльность и конкурентоспособность.

3.3 Государственное регулирование банкротства в Республике Беларусь

Правовую основу национальной системы банкротства в Беларуси образуют:

Гражданский кодекс Республики Беларусь (далее – ГК)

Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-3 «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (далее – Закон)

Экономически несостоятельными (банкротами) могут быть признаны:

- индивидуальный предприниматель (далее – ИП), который не в состоянии удовлетворить требования кредиторов, связанные с осуществлением им предпринимательской деятельности;

- юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией (за исключением казенного предприятия), а также действующее в форме потребительского кооператива либо благотворительного или иного фонда, если оно не в состоянии удовлетворить требования кредиторов.

Однако законодательство об экономической несостоятельности (банкротстве) не применяется в отношении:

- субъектов естественных монополий;
- юридических лиц, являющихся режимными и особо режимными объектами или имеющих такие объекты;
- юридических лиц, имеющих объекты, находящиеся только в собственности государства;
- юридических лиц, обеспечивающих поддержание необходимого уровня обороноспособности, функционирование стратегически значимых отраслей экономики или иные важные государственные потребности.

Вместе с тем, на них распространяются требования законодательства в части:

- обязанности своевременного принятия мер по предупреждению банкротства и ответственности за ее невыполнение;
- проведения досудебного оздоровления;
- предупреждения ничтожности сделки, которая противоречит интересам государства.

Запрещено применение ликвидационного производства в отношении:

- юридических лиц и ИП, имеющих обязательства на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд или обязанных совершить сделки, исполнение обязательств по которым обеспечено имуществом (гарантией) Республики Беларусь либо ее административно-территориальной единицы;
- юридических лиц и ИП, имеющих обязательства по выполнению сделок, имеющих международный характер, выполнение которых должна обеспечить Республика Беларусь в соответствии с ее международными обязательствами.

Процедуры банкротства:

- **защитный период** применяется к должнику с момента принятия хозяйственным судом заявления о банкротстве в целях завершения досудебного оздоровления, а также проверки наличия оснований для открытия конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника;

- **конкурсное производство** осуществляется в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью, защиты прав и законных интересов должника, а также кредиторов и иных лиц в санации, а при невозможности проведения санации или отсутствии оснований для ее проведения – в ликвидационном производстве;

- **мировое соглашение в производстве по делу о банкротстве** в виде соглашения между должником, конкурсными кредиторами, а также третьими лицами об уплате долгов, в котором предусматриваются освобождение должника от долгов, или уменьшение сумм долгов, или рассрочка (отсрочка) их уплаты, а также срок уплаты долгов и т.п. Применяется на любой стадии конкурсного производства;

Процедуры конкурсного производства:

- **завершение подготовки дела к судебному разбирательству**: собранием кредиторов в течение 4 месяцев со дня опубликования сообщения об открытии конкурсного производства должно быть принято решение об утверждении плана санации или заявлении ходатайства об открытии ликвидационного производства либо об утверждении мирового соглашения;

- **санация** применяется в целях обеспечения стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности, восстановления платежеспособности должника;

- **ликвидационное производство** применяется к должнику, признанному банкротом, в целях ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника – ИП, продажи имущества должника и удовлетворения требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью.

Руководители организаций, собственник имущества унитарного предприятия, учредители (участники) юридического лица, ИП, государственные органы (далее – обязанные лица) в пределах своей компетенции обязаны своевременно принимать меры по предупреждению банкротства.

Досудебное оздоровление – меры, принимаемые обязанными лицами по обеспечению стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности юридических лиц и ИП, а также восстановлению их платежеспособности.

Должник вправе подать в суд заявление о своей экономической несостоятельности (банкротстве) при наличии одного из следующих оснований:

- неплатежеспособность должника приобретает устойчивый характер;
- неплатежеспособность должника имеет устойчивый характер.

Должник обязан подать заявление о своем банкротстве при наличии одного из следующих оснований:

- удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств должника в полном объеме перед другими кредиторами либо прекращению деятельности должника – юридического лица;

- органом (лицами), уполномоченным (уполномоченными) в соответствии с учредительными документами должника – юридического лица на принятие решения о его ликвидации, принято решение о подаче в экономический суд заявления должника;

- собственником имущества должника – унитарного предприятия или органом, им уполномоченным, принято решение о подаче в экономический суд заявления должника;

- если стоимость имущества должника – юридического лица, в отношении которого в соответствии с гражданским законодательством принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов либо имущество отсутствует (после утверждения промежуточного ликвидационного баланса).

В этих случаях заявление должника должно быть подано в экономический суд не позднее 1 месяца со дня возникновения (выявления) соответствующего основания.

Должник освобождается от обязанности подачи заявления должника в экономический суд на период принятия мер по досудебному оздоровлению, предложенных комиссией по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) и утвержденных соответствующим решением государственного органа.

Для предъявления **кредитором** заявления о признании должника экономически несостоятельным (банкротом) необходимо одновременное наличие следующих оснований:

- наличие у кредитора достоверных, документально подтвержденных сведений о неплатежеспособности должника, имеющей или приобретающей устойчивый характер;

- применение к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение 3 месяцев, либо выявление в процессе принудительного исполнения факта отсутствия у должника имущества, достаточного для удовлетворения предъявленных к нему требований;

- наличие задолженности перед кредитором в размере 100 и более базовых величин (БВ); если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, государственной организацией, юридическим лицом, акции (доли в уставном фонде) которого находятся в управлении государственных органов или в хозяйственном ведении, оперативном управлении государственных юридических лиц, а также юридическим лицом или ИП, имеющим государственные и (или) международные заказы, - в размере 2 500 и более БВ.

Орган государственного управления по делам о банкротстве – ***Департамент по санации и банкротству Министерства экономики Республики Беларусь.***

Основные направления деятельности:

- разработка и реализация государственной политики по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) и мер по финансовому оздоровлению организаций и ИП;

- 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;

- учет, мониторинг и анализ платежеспособности государственных и имеющих долю государственной собственности организаций;

- участие в работе комиссий по предупреждению банкротства.

В областях действуют территориальные отделы по вопросам санации и банкротства Министерства экономики Республики Беларусь.

Правоприменение в ситуациях, связанных с банкротством или возможностью его наступления, обеспечивает **система экономических судов** (Верховный Суд Республики Беларусь, экономические суды областей и г. Минска). В них выделены и действуют судебные коллегии по банкротству.

Экономические 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, ведут и анализируют судебную статистику.

Верховный Суд:

- рассматривает дела по первой инстанции, в кассационном порядке, в порядке надзора и по вновь открывшимся обстоятельствам;

- изучает и обобщает практику применения экономическими судами законодательства и дает разъяснения по вопросам его применения;

- осуществляет контроль за исполнением экономическими судами постановлений Пленума Верховного Суда;

- оказывает судьям экономических судов помощь по применению законодательства.

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 экономическими судами по месту нахождения должника.

Для работы с проблемными субъектами хозяйствования создаются **комиссии по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства)** при государственных органах.

Основные направления работы комиссий:

- разработка и внесение в соответствующий государственный орган предложений о принятии мер по досудебному оздоровлению;

- подбор, организация подготовки и 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;

- проведение анализа эффективности досудебного оздоровления, выполнения планов санации и планов ликвидации юридических лиц,

прекращения деятельности индивидуальных предпринимателей и подготовки предложений по результатам проведения этого анализа.

Центральное место при осуществлении процедур банкротства отводится **временному** (в защитном периоде) или **антикризисному** (в конкурсном производстве) **управляющему**, который выступает от имени должника.

Основные задачи управляющего:

- восстановление платежеспособности должника;
- обеспечение максимально возможной защиты прав и законных интересов должника и коллектива работников, а также кредиторов и иных лиц;
- урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов;
- максимально возможное удовлетворение требований кредиторов в установленной очередности;
- содействие производству по делу о банкротстве.

При невозможности или отсутствии оснований для продолжения деятельности должника основными задачами управляющего являются:

- ликвидация неплатежеспособного юридического лица или прекращение деятельности индивидуального предпринимателя;
- продажа имущества должника;
- соразмерное удовлетворение требований кредиторов.

Управляющий назначается экономическим судом.

Кандидатура управляющего в отношении градообразующих или приравненных к ним организаций, государственных организаций, а также юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, имеющих государственные и (или) международные заказы, представляется суду соответствующим государственным органом.

Государственные органы могут ходатайствовать перед хозяйственным судом о назначении управляющих из числа предложенных ими кандидатур и в отношении других должников.

В общем случае в отношении других должников управляющий назначается экономическим судом из числа кандидатур, отвечающих требованиям, предъявляемым к управляющему в соответствии с Законом, предложенных лицами, участвующими в деле.

При этом лицо, подавшее в экономический суд заявление об экономической несостоятельности (банкротстве) должника, обязано представить не менее 3 кандидатур управляющего.

4. ОЦЕНКА АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ

4.1 Источники и особенности информации, используемой для диагностики кризиса и банкротства

При диагностике вероятности кризиса и банкротства используются данные бухгалтерской и государственной статистической отчетности, другие документы, характеризующие деятельность организации с количественной стороны, а также информация из различных источников, с помощью которой можно получить качественную оценку ее состояния. Основными источниками количественной и некоторой качественной информации являются годовой отчет организации с приложениями, а также квартальная и месячная бухгалтерская, финансовая и статистическая отчетность.

При использовании бухгалтерской отчетности в целях диагностики банкротства необходимо учитывать ряд ее особенностей:

- ◆ *историчность*, т.е. фиксация фактов на определенную дату. В отчетности не отражается состояние средств в течение всего периода. В связи с этим часто целесообразно получать средние величины на основе данных о ежемесячных оборотах;

- ◆ *отчетность отражает существующее положение* на определенную дату, но не отвечает на вопрос, почему оно такое. Чтобы узнать это, необходимо анализировать также макроэкономическую, отраслевую, региональную ситуацию, персонал, структуру организации и другие факторы, некоторые из которых вообще не имеют стоимостной оценки;

- ◆ *отчетность не обеспечивает пространственную и временную сопоставимость*. В связи с этим анализ должен проводиться в динамике, желательно также сравнивать анализируемые показатели с аналогичными показателями деятельности родственных организаций;

- ◆ *отражение в отчетности стоимости активов по ценам покупки, а обязательств – как правило, по текущей рыночной стоимости*, в связи с чем она может быть несопоставимой. Для устранения этого несоответствия проводится переоценка или дооценка активов, их рыночная оценка;

- ◆ *отражение в отчетности дебиторской задолженности по стоимости на дату задолженности*, что приводит к завышению стоимости активов. Даже в более стабильных экономиках сумма безнадежной к взысканию дебиторской задолженности имеет тенденцию к росту с течением времени, а при достаточно высокой инфляции этот процесс происходит еще быстрее;

Кроме изучения бухгалтерской и статистической отчетности, необходимо выполнить (основываясь не только на документах, но и на результатах обследований, наблюдений, интервью) более детальный анализ ситуации в следующих сферах деятельности организации:

- *позиция организации и ее продукции на рынке* (емкость и доля рынка; сегменты рынка; основные потребители и поставщики; сравнительный анализ

собственной и конкурирующей продукции; качество продукции; выявление существующих и перспективных потребностей покупателей);

- *состояние и использование основных средств, нематериальных активов и вложений во внеоборотные активы* (обновление, выбытие и износ основных средств, их структура; фондоотдача; использование производственных мощностей; возможности оборудования по выпуску требуемой рынком продукции; оценка используемых технологий; структура нематериальных активов и вложений во внеоборотные активы);

- *состояние и использование трудовых ресурсов* (обеспеченность организации трудовыми ресурсами; профессионально-квалификационный и половозрастной состав работающих; количество и структура простоев; трудоемкость продукции; формы, системы, величина и структура оплаты труда; руководящий состав);

- *издержки производства и продаж* (уровень условно-постоянных и переменных затрат; затраты на рубль произведенной продукции; себестоимость отдельных видов продукции; затраты по подразделениям; прямые и косвенные расходы; уровень безубыточного выпуска продукции);

- *финансовые потоки и результаты* (наличие и движение денежных средств; расчеты с контрагентами; формирование, распределение и использование прибыли; операционные и внереализационные доходы и расходы; источники и причины убытков; влияние налогов);

- *организация и структура управления* (оценка целесообразности существующей организационно-производственной структуры, функционирования аффилированных организаций, филиалов и представительств; процессы управления и взаимоотношения между подразделениями).

В целях диагностики вероятности наступления кризиса и банкротства организации выработано несколько основных подходов к анализу их финансово-хозяйственной деятельности, основанных на использовании:

- 1) интегрального показателя финансовой устойчивости;
- 2) системы формализованных и неформализованных критериев;
- 3) ограниченного количества показателей платежеспособности.

4.2 Расчет и оценка интегрального показателя финансовой устойчивости

Интегральные показатели могут рассчитываться с помощью скорингового моделирования, многомерного рейтингового анализа, мультипликативного дискриминантного анализа и других методов.

Методика *кредитного скоринга* впервые была предложена американским экономистом Д. Дюраном в начале 1940-х гг. Сущность ее заключается в классификации предприятий по степени риска исходя из фактических значений показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя в баллах, полученного с помощью методов экспертных оценок.

В качестве примера может быть приведена скоринговая модель с тремя показателями, позволяющую разделить организации на следующие классы:

I класс – организации с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенными в возврате заемных средств;

II класс – организации с незначительной степенью риска возврата задолженности;

III класс – организации с проблемной задолженностью;

IV класс – организации с высокой степенью риска банкротства;

V класс – организации с высшей степенью риска возврата задолженности, потенциальные банкроты.

Методика *многомерного рейтингового анализа* позволяет учитывать не только абсолютные значения показателей разных организаций, но и степень их близости до эталонных показателей.

Методика реализуется в 4 этапа.

1 этап. Обосновываются показатели оценки деятельности организаций, собираются данные по этим показателям (которые могут быть как моментальными, так и темповыми) и формируется таблица исходных данных.

2 этап. В каждом столбце таблицы определяется максимальное значение показателя, на которое затем делятся все значения этого столбца. Если с экономической точки зрения лучшим является минимальное значение показателя, то он делится на все значения этого столбца. В результате образуется таблица стандартизированных коэффициентов.

3 этап. Все значения стандартизированных коэффициентов возводятся в квадрат. Если задача решается с учетом разного веса показателей, то полученные значения умножаются на величину соответствующих весовых коэффициентов, определяемых методами экспертных оценок. После этого показатели суммируются по строкам. Полученные суммы являются рейтинговыми оценками результатов деятельности организаций.

4 этап. Рейтинговые оценки ранжируются, то есть определяется место каждой организации среди всех анализируемых в порядке уменьшения значения суммы ее оценки.

Достоинством данной методики является комплексный подход к оценке финансово-хозяйственной деятельности организаций, возможность сравнения результатов их работы между собой по наилучшим достигнутым показателям и с эталоном.

Мультипликативный дискриминантный анализ широко используется в странах с развитой рыночной экономикой для разработки многофакторных моделей финансовой устойчивости.

Этот метод предложен в 1968 г. американским экономистом Э.Альтманом для построения индекса кредитоспособности и позволяет разделить организации на подверженные риску банкротства и находящиеся в устойчивом финансовом состоянии. Индекс Альтмана представляет собой функцию пяти показателей, характеризующих экономический потенциал и результаты работы организаций за определенный период. При разработке модели были

обследованы 66 организаций, половина из которых обанкротилась, а половина работала успешно в период между 1946 и 1965 годами.

Индекс кредитоспособности Альтмана имеет следующий вид:

$$Z = 3,3 \cdot K_1 + 1,0 \cdot K_2 + 0,6 \cdot K_3 + 1,4 \cdot K_4 + 1,2 \cdot K_5 \quad , \text{ где}$$

$$K_1 = \frac{\text{Прибыль до выплаты процентов, налогов}}{\text{Всего активов}}$$

$$K_2 = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Всего активов}}$$

$$K_3 = \frac{\text{Собственный капитал (рыночная оценка)}}{\text{Привлеченный капитал}}$$

$$K_4 = \frac{\text{Реинвестированная прибыль}}{\text{Всего активов}}$$

$$K_5 = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Всего активов}}$$

Критическое значение индекса рассчитывалось по данным статистической выборки и составило 2,675. С этой величиной сопоставляется расчетное значение для конкретного предприятия. При значении меньшем, чем 2,675 можно говорить о высокой вероятности банкротства и наоборот.

Недостатком факторных моделей является то, что они построены на базе изучения развития предприятий в конкретный исторический период в определенной социально-экономической обстановке данной страны. Поэтому они не могут быть слепо скопированы и применены к диагностике вероятности банкротства предприятий в любой стране в любой период. Однако данные подходы могут использоваться для разработки собственных моделей.

К основным достоинствам подхода к диагностике вероятности банкротства, использующего расчет интегрального показателя финансовой устойчивости, относится разработанность математического аппарата, относительная простота расчета показателя на базе существующих моделей и возможность сопоставления результатов финансово-хозяйственной деятельности организаций.

Еще одна методика определения интегрального показателя, предназначенная для выявления кризиса предприятия, предполагает расчет показателя *Аргенти* (*A-счет*).

Изучение деятельности организации начинается с предположений, что: а) идет процесс, ведущий к банкротству, б) процесс этот для своего завершения требует нескольких лет, в) процесс может быть разделен на три стадии:

◆ *накопление недостатков* – организации, идущие к кризису, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до наступления банкротства;

◆ *совершение ошибок* – вследствие накопления недостатков организация может совершить ошибки, приводящие к банкротству (принимается, что организации, не имеющие недостатков, не совершают таких ошибок);

◆ *проявление симптомов кризиса* – совершенные организацией ошибки начинают проявляться в симптомах приближающегося кризиса: ухудшение показателей (скрываемое при помощи «творческого» учета), нехватка денежных средств для расчетов и обеспечения текущей деятельности. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок до десяти лет.

При расчете А-счета конкретной организации необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 – промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору на каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель – А-счет. Если набранная сумма баллов более 25, считается, что организация может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше величина А-счета, тем скорее это может произойти.

Общие недостатки подхода, использующего интегральный показатель, состоят в том, что такой измеритель нивелирует результаты деятельности, что не всегда целесообразно. Часто возникает необходимость проведения более подробного анализа работы организации.

В связи с этим выделяется второй подход к диагностике вероятности банкротства, основанный на использовании системы формализованных и неформализованных критериев.

4.3 Анализ системы формализованных и неформализованных критериев оценки положения организации

В качестве примера такого подхода можно привести рекомендации Комитета по обобщению практики аудирования (Великобритания), содержащие перечень разбитых на две группы критических показателей для оценки возможного банкротства организации.

К первой группе относятся показатели, неблагоприятные текущие значения или складывающаяся динамика изменения которых свидетельствует о возможных финансовых затруднениях в недалеком будущем и вероятности банкротства. Основными из таких критериев являются:

- повторяющиеся существенные потери в основной деятельности, выражающиеся в снижении объемов производства и продаж, хронической убыточности;

- постоянное наличие просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности и наличие тенденции к их снижению;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- увеличение до опасных пределов доли заемных средств в общей сумме источников средств;
- наличие сверхнормативных производственных запасов и готовой продукции;
- вынужденное использование новых источников финансовых ресурсов на невыгодных условиях;
- использование основных фондов с истекшими сроками эксплуатации;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов;
- потери долгосрочных контрактов;
- постоянное невыполнение обязательств перед кредиторами и акционерами;
- ухудшение отношений с организациями финансово-кредитной системы.

Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать существующее положение как критическое, но сигнализируют о возможности резкого его ухудшения в будущем при непринятии действенных мер. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников управленческого аппарата;
- вынужденные простои, нарушение ритмичности работы;
- потеря важнейших контрагентов;
- недостаточная диверсификация деятельности, выражающаяся в зависимости от одного продукта, проекта, типа оборудования, рынка сырья или сбыта;
- участие в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск, связанный с организацией в целом или ее основными подразделениями.

Основными преимуществами такого подхода являются системность и комплексность, а недостатками – более высокая степень сложности принятия решения и его субъективизм.

4.4 Анализ и оценка ограниченного количества показателей платежеспособности

В соответствии с официально принятым в Республике Беларусь подходом к проведению анализа финансового состояния и выявлению неплатежеспособных организаций (постановление Совета Министров

Республики Беларусь от 12.12.2011 № 1672 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования» и Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования, утвержденная постановлением Министерства финансов и Министерства экономики Республики Беларусь от 27.12.2011 № 140/206) в качестве критериев для оценки их состояния используются три основных показателя:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент обеспеченности обязательств активами.

Коэффициент текущей ликвидности К1 характеризует общую обеспеченность организации краткосрочными активами для своевременного погашения краткосрочных обязательств и определяется по формуле:

$$K1 = \frac{КА}{КО},$$

где КА – краткосрочные активы (итог раздела II бухгалтерского баланса); КО – краткосрочные обязательства (итог раздела V бухгалтерского баланса).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами К2 характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости и определяется по формуле:

$$K2 = \frac{СК + ДО - ДА}{ОА},$$

где СК – собственный капитал (итог раздела III бухгалтерского баланса); ДО – долгосрочные обязательства (итог раздела IV бухгалтерского баланса); ДА – долгосрочные активы (итог раздела I бухгалтерского баланса).

Коэффициент обеспеченности обязательств активами К3 характеризует способность организации рассчитаться по своим обязательствам и определяется по формуле:

$$K3 = \frac{ДО + КО}{ИБ},$$

где ИБ – итог баланса (итог левой или правой частей бухгалтерского баланса).

Субъект хозяйствования признается платежеспособным при наличии К1 и (или) К2 на конец отчетного периода в зависимости от основного вида экономической деятельности, имеющих значения более нормативных или равные им, а также К3, значение которого менее или равно 1 (для лизинговых организаций – менее или равно 1,2).

Выделяются три степени тяжести состояния организации.

1. *Неплатежеспособность организации.* Основанием для признания организации неплатежеспособной является наличие одновременно следующих условий: коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеют

значения меньше нормативных при КЗ, значение которого менее или равно 1 (для лизинговых организаций – менее или равно 1,2).

2. *Неплатежеспособность, приобретающая устойчивый характер.* Основанием для признания такого состояния служит неплатежеспособность организации в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, при КЗ, имеющем значение менее нормативного или равное ему.

3. *Устойчивая неплатежеспособность.* Основанием для ее признания является неплатежеспособность в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, а также наличие значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами, превышающего 0,85 либо наличие на дату составления последней бухгалтерской отчетности КЗ, значение которого более 1 (для лизинговых организаций – более 1,2).

При установлении неплатежеспособности проводится детальный анализ бухгалтерской отчетности, целью которого является выявление причин ухудшения финансового состояния субъекта хозяйствования.

При этом исследуются:

- динамика валюты бухгалтерского баланса
- тенденции изменения величины и структуры активов и пассивов бухгалтерского баланса
- результаты финансовой деятельности, структура и направления использования прибыли
- эффективность использования средств
- структура источников финансирования
- ликвидность, оборачиваемость оборотных средств и обеспеченность просроченных обязательств активами.

Достоинствами методики, предполагающей использование нескольких основных показателей платежеспособности, являются относительная простота проведения расчетов и наличие информационной базы для их осуществления, недостаток – ограниченность возможностей по сравнению результатов деятельности субъектов хозяйствования.

5 ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ

5.1 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, 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.

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.

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.

Широкое определение антикризисного управления не дает возможности сконцентрироваться на особенностях, отличающих его от обычного эффективного управления, поэтому используется 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.

5.2 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 включает в себя следующие этапы.

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, 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.

Целью проведения диагностики является определение возможностей и направлений выхода из кризиса, обоснование решения об осуществлении финансового 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 критериями, 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.

5.3 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 антикризисном управлении значительное внимание уделяется проблемам криминального характера, с которыми часто сталкиваются 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;

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. В большинстве 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.

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 присвоению.

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.

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.

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.

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.

Как уже рассматривалось ранее, выделяют обычное и криминальное банкротство (ложное банкротство, преднамеренное банкротство, сокрытие банкротства и препятствование возмещению убытков кредиторам).

Проводимый с целью выявления признаков криминального банкротства анализ выполняется в соответствии с Инструкцией 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, утвержденной постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 4 декабря 2012 г. № 107.

Критерии, по которым проводится выявление признаков криминального банкротства, носят одновременно и формальный (неблагоприятные значения в сравнении с нормативами или ухудшающаяся динамика различных показателей), и оценочный (невыгодность условий сделок для организации, их совершение в пользу иных лиц; бездействие в ситуациях, когда следовало бы действовать) характер. В связи с этим возникает необходимость не только проанализировать документы учета и отчетности, но и вникнуть в суть финансово-хозяйственной деятельности, определить, в чью пользу или во вред были произведены те или иные действия (бездействие), кто имел на то полномочия и обязан был их совершить, но не совершил, либо не имел полномочий, но совершил действия.

Определение наличия или отсутствия признаков ложного банкротства производится при наличии в производстве дела о банкротстве, возбужденного хозяйственным судом по заявлению должника. К признакам ложного банкротства относятся:

- ◆ отсутствие неплатежеспособности должника, имеющей или приобретающей устойчивый характер, на дату обращения должника в хозяйственный суд с заявлением о своем банкротстве;

- ◆ наличие у должника возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме на дату обращения должника в хозяйственный суд с заявлением о своем банкротстве и представление должником в суд документов, содержащих недостоверные сведения о составе его имущества или обязательств.

Анализ включает в себя: исследование документов с целью определения достоверности содержащихся в них сведений о платежеспособности должника, а также сопоставления объемов имущества и платежных обязательств должника; анализ и оценку обоснования должником невозможности удовлетворить в полном объеме требования кредиторов либо иных действий, явившихся основанием для подачи должником заявления о своем банкротстве; расчет коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и обеспеченности финансовых обязательств активами и оценку платежеспособности должника.

Определение признаков преднамеренного банкротства и препятствования возмещения убытков кредитору. Признаками таких преступлений является неплатежеспособность должника, вызванная действиями (бездействием) его собственника, учредителей (участников), индивидуального предпринимателя или иных лиц, имеющих право давать обязательные для должника указания либо имеющих возможность иным образом определять его действия.

Для установления наличия или отсутствия этих признаков проводятся:

◆ исследование документов с целью выявления соответствия сделок и действий (бездействия) указанных выше лиц требованиям законодательства и выявления сделок и действий (бездействия), направленных на уменьшение стоимости или размера имущества должника либо на увеличение размера платежных обязательств к должнику;

◆ анализ сделок должника, заключенных на заведомо невыгодных условиях, повлекших существенное изменение значений коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и обеспеченности обязательств активами, а также величины чистых активов;

◆ расчет коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, обеспеченности финансовых обязательств активами и оценка платежеспособности должника, а также расчет величины чистых активов.

Под существенным изменением показателей при этом понимается их изменение более чем на 20 % в течение года либо изменение, приведшее к утрате платежеспособности или возникновению неплатежеспособности, имеющей или приобретающей устойчивый характер.

Необходимо уточнение: расчет и анализ показателей и существенности их изменения необходим, но не достаточен: показатели – всего лишь форма представления и отражения каких-то явлений, а сделки и их влияние на деятельность организации представляют собой содержание этих явлений и процессов. Поэтому именно сделки, действия или бездействие должностных лиц и собственников организации, которые вызвали ее неплатежеспособность, свидетельствуют о наличии признаков данных преступлений, а показатели и их динамика только указывают на период, в который должнику или кредиторам был нанесен наибольший ущерб.

Определение наличия или отсутствия признаков сокрытия банкротства. Признаком сокрытия банкротства должника - юридического лица является сокрытие его собственником, учредителями (участниками) должника или иными лицами, имеющими право давать обязательные для должника указания либо имеющими возможность иным образом определять его действия, неплатежеспособности должника, имеющей или приобретающей устойчивый характер, путем представления сведений, не соответствующих действительности, искажения бухгалтерской отчетности и иным способом. Признаком сокрытия банкротства должника - индивидуального предпринимателя и юридического лица, применяющего упрощенную систему налогообложения, является сокрытие указанными выше лицами или индивидуальным предпринимателем, неплатежеспособности путем представления сведений, не соответствующих действительности, искажения бухгалтерской отчетности и иным способом.

Для установления наличия (отсутствия) признаков сокрытия экономической несостоятельности (банкротства) проводятся:

◆ расчет коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, обеспеченности обязательств активами и оценка платежеспособности должника;

◆ исследование документов с целью выявления фактов представления должником сведений, содержащих недостоверную информацию о платежеспособности должника, подделки, уничтожения документов, сокрытия сведений об имуществе, искажения бухгалтерского учета и отчетности путем внесения сведений, не соответствующих действительности, и другими способами, скрывающими действительное финансовое положение должника, являющегося неплатежеспособным или неплатежеспособность которого имеет или приобретает устойчивый характер.

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.

5.4 Понятие, основные факторы и подходы к оценке эффективности антикризисного управления

Эффективность управления характеризуется степенью достижения поставленных целей в сопоставлении с затраченными при этом ресурсами. Специфика антикризисного управления, основными целями которого являются предотвращение, смягчение протекания, преодоление или позитивное использование кризиса, определяет факторы, оказывающие влияние на его эффективность:

◆ *уровень профессиональной подготовки менеджеров* (как обычных менеджеров организаций, так и антикризисных управляющих);

◆ *искусство управления и психологическая устойчивость*, которыми должны обладать кризис-менеджеры, чтобы быть способными улавливать приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях;

◆ *методика разработки и реализации решений в условиях кризиса*, определяющая своевременность, полноту отражения проблем, конкретность и значимость управленческих решений;

◆ *анализ ситуации и прогнозирование тенденций ее развития*, которые позволяют постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или происходящего кризиса;

◆ *корпоративность*, т.е. понимание и принятие сотрудниками целей организации, готовность работать для их достижения, преданность организации и энтузиазм. Корпоративность является результатом эффективного управления, одной из его целей, а также средством антикризисного управления;

◆ *лидерство*, характеризующее не только личные качества менеджера, но и всю систему управления;

◆ *оперативность и гибкость управления*, обусловленная потребностью в быстрых и решительных действиях в кризисных ситуациях;

◆ *наличие и качество стратегических программ*, которые определяют способность организации не только к выходу из кризиса в краткосрочном периоде, но и к развитию в долгосрочной перспективе;

♦ *наличие антикризисной команды* – группы помощников и соратников антикризисного управляющего, которые пользуются его доверием, способны согласованно и целенаправленно осуществлять реализацию антикризисной программы;

♦ *функционирование системы мониторинга кризисных ситуаций*, способной определять вероятность наступления кризиса, позволять своевременно обнаруживать и распознавать его.

При определении эффективности антикризисного управления возникает проблема количественной оценки результатов реализации антикризисных программ. Эта оценка весьма затруднена в связи с множественностью характеристик деятельности организации, на которые оказывают влияние антикризисные программы, а также зачастую скорее качественными, чем количественными результатами их осуществления. Такими результатами могут быть:

♦ повышение степени приспособляемости к изменению условий внешней среды;

- ♦ повышение инвестиционной привлекательности организации;
- ♦ улучшение финансового состояния организации;
- ♦ повышение конкурентоспособности продукции (работ, услуг);
- ♦ повышение общей эффективности деятельности организации;
- ♦ увеличение рыночной стоимости организации.

К примеру, целью санации, как предусмотрено белорусским законодательством о банкротстве, является восстановление платежеспособности организации и урегулирование ее взаимоотношений с кредиторами. Поэтому управление, обеспечившее достижение нормативных значений нескольких показателей ликвидности, платежеспособности и обеспеченности обязательств имуществом, в принципе, может расцениваться как эффективное. Однако это несколько упрощенный подход, не учитывающий многие другие аспекты положения и деятельности организации.

В качестве наиболее общих результатов антикризисного управления можно рассматривать повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и увеличение рыночной стоимости организации.

Повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности связано с рациональным использованием всех видов ресурсов, что обеспечивает максимизацию результатов при минимизации затрат. Эффективность характеризуется большим количеством различных показателей: производительностью труда, затратами на один рубль продукции, оборачиваемостью ресурсов и др. Поэтому данная задача является достаточно емкой и количественно измеримой. Она считается достигнутой, если происходит повышение эффективности деятельности организации по сравнению с уровнем эффективности до осуществления программы. Однако остается без ответа вопрос о достаточности достигнутого уровня эффективности, то есть, позволит ли он существовать организации в

сложившихся условиях рынка, обеспечит ли возможность деятельности в будущем, создаст ли предпосылки для успешного развития?

Наиболее полно предъявляемым требованиям соответствует задача, сформулированная как *увеличение рыночной стоимости организации*. В данном случае организация рассматривается как объект купли-продажи. Такая цель емка и конкретна, так как рыночная стоимость организации позволяет учитывать и ситуацию на рынке, и эффективность производственно-хозяйственной деятельности, и финансовое состояние, и перспективы ее развития. Важным достоинством этого показателя является количественная измеримость, а по изменению рыночной стоимости организации можно однозначно судить об эффективности реализации антикризисных программ.

Использование некоторых важнейших показателей для оценки деятельности организации имеет ряд недостатков. Самыми распространенными при определении эффективности являются показатели прибыли (и основанной на ней рентабельности), у которых имеются слабые стороны: менеджеры могут достаточно легко манипулировать этими измерителями с помощью различных методов учета амортизации и оценки стоимости имущества, превращая реальные убытки в «бумажную» прибыль и наоборот; показатели прибыльности легко увеличить, финансируя развитие компании главным образом за счет заемных средств с повышением дохода на капитал собственников, но при снижении его стоимости из-за возрастания финансовых рисков; увеличение прибыли требует возрастания суммы денежных средств, обеспечивающих ее получение, поэтому стремление к росту прибыли часто приводит к дефициту денежных средств и т.д.

Но важнее всего то, что сосредоточение основного внимания на прибыльности порождает у менеджеров стремление пожертвовать долгосрочной конкурентоспособностью во имя текущей прибыли. Увеличить текущие доходы путем повышения цен, снижения затрат, сокращения инвестиций не очень сложно, поэтому большинство программ, направленных на повышение прибыли, приводят к «выжиманию соков» из имеющихся активов, а ее резкое увеличение свидетельствует скорее о приближающемся крахе организации, чем об улучшении ее деятельности.

В связи с этим целесообразно использовать более современные подходы к оценке эффективности деятельности организации, наибольшее признание среди которых получили основанные на применении показателей стоимости капитала собственников, добавленной стоимости и сбалансированной системы показателей.

Организация в целом (бизнес) может рассматриваться как портфель инвестиционных проектов, реализуемых ради увеличения стоимости инвестированного капитала или богатства собственников (в настоящее время во всем мире в качестве одной из задач урегулирования случаев несостоятельности рассматривают сохранение инвестиций). Подход, основанный на анализе *стоимости капитала собственников*, предполагает оценку стратегических решений в соответствии с их способностью максимизировать эту стоимость, для чего производится расчет

дисконтированных потоков наличности по бизнесу в целом и по той их части, которая доступна для присвоения собственниками.

Критерий максимизации стоимости капитала собственников при оценке деятельности менеджмента делает его мощным инструментом стратегического планирования, в частности при определении главных направлений развития, включающих покупку нового или продажу существующего бизнеса, развитие новых продуктов или рынков, реорганизации компании или реструктуризации бизнеса.

Показатель *экономической добавленной стоимости (economic value added, EVA)* предложен американской консалтинговой фирмой Stern Stewart, однако в основе его лежит идея экономической прибыли, которая известна уже достаточно давно. Эта концепция исходит из того, что бизнес будет прибыльным в экономическом смысле только тогда, когда будет генерировать доходность на уровне, превышающую требуемую инвесторами норму доходности.

Только когда величина EVA положительна, можно говорить о том, что бизнес увеличивает богатство его собственников.

Этой цели можно достигнуть различными способами:

- ◆ увеличивать прибыль посредством снижения затрат или роста продаж;
- ◆ более эффективно использовать инвестированный капитал путем продажи любых активов, которые не генерируют доход, превышающий их стоимость, и инвестирования в активы, которые генерируют прибыль, превышающую их стоимость;
- ◆ снижать требуемую инвесторами норму доходности путем изменения структуры капитала в пользу заемного капитала (если его обслуживание дешевле, чем обслуживание предоставленного собственниками капитала), хотя такая стратегия может привести к возникновению других проблем.

Для определения EVA используются данные обычной бухгалтерской отчетности, которые подвергаются специальным корректировкам.

Главным преимуществом показателя EVA является то, что он указывает цели, к которым должны стремиться менеджеры, чтобы окупить инвестированный капитал. Поскольку для определения того, увеличилось ли богатство собственников, из используемых бизнесом ресурсов производятся соответствующие вычеты, EVA нацеливает менеджеров на эффективное использование данных ресурсов.

Как уже отмечалось ранее, с помощью оперативных антикризисных программ можно восстановить платежеспособность организации, но, как правило, они не способны обеспечить достижение конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Взаимосвязь стратегии и показателей оценки состояния организации можно обеспечить с помощью сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) объединяет группу измерителей состояния организации, характеризующих и призванных обеспечить реализацию ее стратегии. При использовании сбалансированной системы показателей высший менеджмент воплощает

стратегию в такие измерители, которые понятны работникам, зависят от действий и оказывают непосредственное влияние на них.

Показатели состояния организации, используемые в сбалансированной системе, обычно делятся на четыре группы: финансы; потребители; внутренние бизнес-процессы (все, что компания делает, пытаясь удовлетворить потребителей); обучение и развитие.

В основе такой группировки показателей лежит идея о том, что обучение необходимо для усовершенствования внутренних бизнес-процессов; улучшение бизнес-процессов необходимо для повышения степени удовлетворения потребностей покупателей, а большая удовлетворенность покупателей обеспечивает улучшение финансовых результатов.

Основное внимание при разработке сбалансированной системы показателей уделяется усовершенствованиям во всех сферах деятельности, а не просто достижению некой конкретной цели, поскольку если организация неуклонно не совершенствует работу, она в итоге проигрывает конкурентам.

Измерители финансового состояния расположены вверху, потому что организации создаются собственниками с целью извлечения дохода и увеличения своего богатства. Даже некоммерческие организации должны генерировать или получать финансовые ресурсы в объеме, достаточном для ведения своей деятельности. В то же время финансовые показатели должны быть интегрированы в некоторую сбалансированную систему, содержащую и другие измерители. Кроме отмеченных ранее недостатков показателей прибыльности, для этого существуют еще две важные причины. Во-первых, финансовые показатели являются отстающими индикаторами, которые характеризуют результаты действий, совершенных в прошлом. В отличие от них, нефинансовые измерители, такие как удовлетворенность потребителей, являются опережающими индикаторами, дающими возможность прогнозировать состояние финансов в будущем. Во-вторых, за достижение целевых финансовых показателей обычно несет ответственность высшее руководство, но не менеджеры среднего и низшего уровней, которые часто не могут оказывать влияние на прибыль.

Эти недостатки можно частично устранить и путем включения в финансовый блок системы показателя экономической добавленной стоимости.

В сбалансированных системах показателей могут использоваться различные измерители, однако практически все организации составляют свои собственные системы. При разработке сбалансированной системы показателей необходимо учитывать следующее:

- ◆ показатели должны соответствовать стратегии организации и, следовательно, быть способными охарактеризовать степень ее реализации;
- ◆ измерители должны быть понятными и поддающимися контролю теми людьми, работа которых будет оцениваться с помощью этих показателей;
- ◆ система не должна состоять из чрезмерно большого количества показателей — это приведет к недостатку внимания к каждому из них и запутанности.

У каждого подразделения и даже работника должна быть своя собственная

система, включающая измерители, на которые сотрудники могут оказывать влияние, и непосредственно связанная с показателями, включенными в общую сбалансированную систему. Измерители состояния организации из этой индивидуальной системы не должны чрезмерно зависеть от действий других сотрудников компании или событий, которые не могут контролироваться данным работником. Кроме того, фокусирование внимания на этих измерителях не должно стать причиной таких действий человека, которые противоречили бы общим целям организации.

Каждая компания самостоятельно определяет, какие потребители являются ее целью и какие внутренние бизнес-процессы критичны для привлечения и удержания этих потребителей, компании имеют различные стратегии, потребители, предоставляют различные продукты и услуги. Поэтому показатели должны быть «привязаны» к конкретной стратегии каждой компании.

Если сбалансированная система сконструирована правильно, показатели состояния организации должны находиться в причинно-следственных связях между собой. Каждая связь может быть выражена следующим образом: «Если мы улучшим значение этого показателя, то должно улучшиться и значение того показателя», причем движение должно идти последовательно, по направлению от обучения и развития к финансам.

6 ОПЕРАТИВНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ

6.1 Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления

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 приходим 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.

6.2 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 и др.

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 и др.

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 и др.

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, видам 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 затрат на оплату труда путем приведения в соответствие численности работающих объемам выпускаемой продукции, установления соответствующих обстоятельствам форм и систем оплаты труда и др.

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.

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.

6.3 Разработка и реализация антикризисной стратегии развития

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 и др.

◆ 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.

7 ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

7.1 Конфликты в организации и их причины

Возникновение противоречий, конфликтов в процессе взаимодействия людей и созданных ими организаций неизбежно. Сложной проблемой является выявление и урегулирование конфликтов между людьми, которые часто становятся причиной возникновения кризисной ситуации в организации, поскольку в основе любой деятельности лежат взаимоотношения и взаимодействие людей. Конфликты между людьми также часто возникают (обостряются) в сложной и напряженной обстановке, что может препятствовать преодолению кризиса.

Взаимоотношения в коллективе работников характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции. Работа людей происходит в условиях постоянного возникновения и разрешения *конфликтов*, под которыми понимается столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом целей, интересов, позиций людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Конфликт может быть разрушительным (деструктивным), и созидательным (конструктивным), иметь отрицательные и положительные последствия. Это во многом зависит от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело управляют ими.

К *положительным последствиям* конфликта можно отнести:

- ◆ четкое формулирование и выражение интересов сторон конфликта, что позволяет выявить назревшую проблему, найти основу для ее решения;
- ◆ побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений;
- ◆ выработка навыков и умений бесконфликтного решения проблем;
- ◆ стимулирование более продуманных и обоснованных действий руководителя;
- ◆ разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- ◆ сигнализирование о неблагополучии в коллективе.

Отрицательными последствиями могут быть:

- ◆ дополнительные материальные потери и снижение управляемости из-за отвлечения сотрудников от основной работы и реальных проблем, стрессов, снижения работоспособности, увольнения обиженных или обидчиков;
- ◆ формирование противоборствующих группировок;
- ◆ ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- ◆ уменьшение степени сотрудничества между работниками;
- ◆ переключение внимание с решения насущных проблем на выяснение отношений.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и формирование на предприятии таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами могут привести к созданию кризисной ситуации. Таким образом, конфликт может спровоцировать в организации кризис, а тот, в свою очередь, сам создает почву для конфликтов.

К основным *типам конфликтов* относят:

- ◆ *внутриличностные конфликты* возникают, когда к человеку предъявляются противоречивые или не согласующиеся с его личными потребностями требования; из-за перегрузок, несправедливости и непонимания руководителей и коллег, несоответствия потребностей и возможностей, обмана и самообмана, жизненных неурядиц, болезни, собственного характера;
- ◆ *межличностные конфликты* как столкновение личностей, их интересов, идей и воззрений, характеров, взаимное непонимание, противопоставление позиций, борьба за ресурсы;
- ◆ *конфликты между личностью и группой* в результате их различных позиций, столкновения интересов, стремления личности выделиться, значительного отличия личности от коллектива (по уровню интеллекта, образования и другим характеристикам);
- ◆ *межгрупповые конфликты* из-за роли в организации (к примеру, между наблюдательным советом и дирекцией, администрацией и профсоюзом), полномочий (между подразделениями разных уровней и звеньев управления), влияния на членов коллектива (между формальными и неформальными группами), нарушений производственного процесса (между подразделениями одной технологической цепочки), привлечения благосклонности руководства

(между подразделениями на одном уровне управления).

Наличие конфликта в организации еще не говорит о ее кризисном состоянии, но если конфликты возникают слишком часто, а разрешение их затягивается, это свидетельствует о наличии серьезных проблем. Для того чтобы конфликты не имели разрушительных последствий для предприятия, должно осуществляться управление конфликтами, которое является одним из условий эффективного антикризисного управления. Для этого менеджеры должны:

- ◆ осознавать предпосылки и причины возникновения конфликтных ситуаций;

- ◆ понимать механизмы развития конфликта;

- ◆ уметь применять на практике методы разрешения конфликтов.

Конфликты могут быть порождены:

- ◆ трудовым процессом;

- ◆ психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;

- ◆ личностными качествами людей.

Конфликт – это не внезапное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве. Он не возникает ниоткуда. У него есть истоки, причины, участники, придерживающиеся противоположенных точек зрения, имеющие различные цели и интересы. Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять.

Процесс развития конфликта состоит из четырех стадий.

Первая стадия – возникновение конфликтной ситуации. Это происходит, когда интересы сторон ступают в противоречие друг с другом, однако открытого столкновения еще нет. Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Главная черта этой ситуации – возникновение *предмета конфликта*, т.е. того основного противоречия, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Внешними признаками конфликтной ситуации является напряженность в отношениях между сотрудниками, появление негативных установок, неадекватная оценка ситуации, эмоциональные проявления.

В процессе развития событий под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться в другую или перерасти в открытый конфликт.

Вторая стадия – возникновение инцидента, события, которое является поводом для «взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппонентов. Инцидент может возникнуть целенаправленно или случайно, быть как объективным, так и субъективным, существующим только в воображении конфликтующих сторон.

Третья стадия – кризис в отношениях, когда конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт. Кризис в отношениях может проявляться в открытой и скрытой формах. Открытый конфликт – это явно

выраженное столкновение сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий. В этом случае между оппонентами происходит разрыв отношений. Скрытый конфликт характеризуется отсутствием явного противостояния. В этом случае противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга (интриги, действия «чужими руками» и др.).

Четвертая стадия – завершение конфликта, когда он каким-то образом разрешается. Это может произойти в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения или прекращения конфликта в результате вмешательства третьей стороны.

Другим, наименее желательным исходом процесса развития конфликта, является приобретение им затяжного характера. Это способствует появлению множества отрицательных последствий конфликта, и в том числе – порождению новых конфликтных ситуаций.

Внутри каждой из стадий конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. При рациональном поведении руководства организации и участников столкновения конфликт может оставаться конструктивным, а негативные последствия будут сглажены.

Управленческие воздействия по урегулированию конфликта возможны на любой из стадий, однако установлено, что если менеджер вмешивается в конфликт на стадии его возникновения, то вероятность его разрешения очень велика, а если на стадии кризиса в отношениях – очень низка. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

7.2 Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении

Выделяют две основные стратегии управления конфликтами: предупреждение конфликтов и разрешение конфликтов.

Стратегия предупреждения конфликтов имеет целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной структуры управления, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, формирование корпоративной культуры, поддержание обратной связи с членами коллектива работников.

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем.

Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу возникших конфликтов и определению методов их разрешения.

Различают организационно-структурные, административные и

межличностные методы управления конфликтами.

Организационно-структурные методы связаны с рационализацией структуры организации, распределения прав и обязанностей работников и подразделений. К ним относятся:

- ◆ четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, обязанностей и ответственности предотвращает возможные столкновения и помогает восстановить порядок, если конфликт уже возник;

- ◆ использование координирующих механизмов, т.е. установление иерархии полномочий, введение в структуру управления специализированных интеграционных служб, задачей которых служит увязка целей различных подразделений (специальные подразделения или рабочие группы, совещания и др.);

- ◆ установление миссии и общих целей организации, формирование корпоративной культуры объединяет работников, создает сплоченный коллектив, что снижает вероятность развития конфликтов;

- ◆ информирование сотрудников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений, а также поддержание обратной связи с членами коллектива работников.

- ◆ разработка такой системы поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.

Административные методы управления конфликтом предполагают жесткое волевое вмешательство руководства в процесс его развития. К примеру, для разъединения конфликтующих подразделений организации применяется их разведение по целям, средствам, ресурсам, конфликтующих сотрудников – перемещение их в различные подразделения, перевод на иную должность, увольнение.

К *межличностным методам управления конфликтом* относятся:

- ◆ уклонение, уход от конфликта, подразумевающий нейтральность, нахождение в стороне от конфликта. Конфликт продолжает развиваться, а у оппонента усиливается чувство раздражения, поскольку его несогласие с положением вещей игнорируется; проигравшими оказываются обе стороны. Уклонение может быть разумным, если конфликт не затрагивает прямых интересов «уходящего» и своим подчеркнутым неучастием он не способствует усилению напряжения. На практике может проявляться в формах молчания, демонстративного удаления, игнорирования, перехода на сугубо деловые отношения;

- ◆ противоборство, конкуренция, попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывая мнение других участников конфликта. Используются такие способы, как требование безоговорочного послушания, согласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений, попытки перехитрить оппонентов, перекричать их. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, а другая проигрывает. Недостаток стиля в том, что он подавляет инициативу, принимает во внимание лишь одну точку зрения.

Положительные результаты могут быть достигнуты, если лицо, обладающее властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия, однако противоборство редко приносит долгосрочные результаты. Проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его, отказаться от сотрудничества;

◆ приспособление в действительности означает подавление или сглаживание конфликта, отказ признать его наличие и любой ценой поддерживать хорошие отношения в коллективе. В результате проблема, послужившая причиной конфликта, остается нерешенной, эмоции загоняются внутрь, но остаются и накапливаются, что в конце концов может привести к «взрыву». Подавление конфликта может быть разумным, если противоречия незначительны и не могут повлечь за собой далеко идущих последствий, когда ситуацию лучше сгладить, чтобы не вносить напряженность во взаимоотношения в коллективе, или если оппоненты еще не готовы к спокойному, конструктивному диалогу, или если желательно во что бы то ни стало сохранить добрые отношения. Иногда конфликты сами разрешаются только за счет того, что люди продолжают поддерживать хорошие отношения;

◆ разрешение конфликта через компромисс означает такое поведение, когда в определенной степени соглашаются с точкой зрения другой стороны. Это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Но проблема должна быть правильно выявлена и детально проработана, иначе возможно «согласие ради согласия»;

◆ разрешение конфликта через сотрудничество, решение проблемы означает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон. Преимущество подхода в том, что улучшаются взаимоотношения людей, а конфликт не имеет отрицательных последствий. Кроме того, если выигрывают обе стороны, то они склонны поддержать и реализовать принятое решение.

В настоящее время стиль разрешения конфликта посредством решения проблемы признан наилучшим, выработана методика его использования.

Сложность управления организацией в кризисной ситуации проявляется в том, что, во-первых, ставятся специфические задачи преодоления кризиса, во-вторых, оно должно осуществляться в условиях обострения многих проблем в деятельности организации, которые порождают повышенный уровень, расширение сферы и усугубление протекания конфликтов.

Практика управления в кризисной ситуации показывает, что примерно пятая часть рабочего времени руководителя, антикризисного управляющего уходит на решение конфликтных вопросов. Участники конфликта часто способствуют углублению имеющихся противоречий, игнорируют наличие точек соприкосновения, по-разному оценивают одни и те же факты.

Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации, – это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. Среди других ошибок – чрезмерно критическая оценка событий, постоянное несоблюдение интересов работников, предъявление огромного

количества претензий. В этих обстоятельствах необходимо проявлять интерес к сотрудникам и заботу о них, никогда не откладывать решение разногласий на потом, активно поддерживать сотрудничество.

Эффективное управление конфликтом подразумевает использование следующих принципов:

- ◆ завоевание авторитета у сторон, которые должны направляться и поощряться к позитивному разрешению конфликта;
- ◆ определение структуры взаимоотношений сторон - участников конфликта, установление формальных и неформальных лидеров, их мнений и степени готовности к активному участию в урегулировании конфликта;
- ◆ соблюдение баланса интересов сторон;
- ◆ поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта (высокая интенсивность сильно осложняет управление им и в ряде случаев делает это управление невозможным, так как ни одна из сторон не проявляет готовности общаться с другой стороной; затягивание конфликта грозит тем, что стороны не проявят желания осуществить изменения, поскольку состояние конфликта стало для них привычным);
- ◆ дифференциация методов вмешательства в зависимости от типа и причин конфликта;
- ◆ детализация предмета конфликта, выяснение позиций сторон и выработка приемлемого варианта решения;
- ◆ определение процедур достижения соглашения для каждой стороны, ориентация на постоянный прогресс;
- ◆ контроль за процедурой продвижения к разрешению конфликта посредством управления изменением позиций сторон в споре, что приведет к разрешению конфликта за определенное время, минимизация которого в условиях кризиса – одно из важнейших требований его эффективного преодоления.

7.3 Антикризисное управление персоналом организации

Управление организацией в период кризиса – это прежде всего управление людьми, персоналом, направленное на обеспечение достижения ими поставленных целей и задач антикризисных программ разных уровней и в разных сферах деятельности организации.

Основополагающим в концепции антикризисного управления является положение о том, что без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных кадров ни одна организация не сможет достичь не только поставленных целей развития, но и выжить.

В настоящее время начинает преобладать подход, рассматривающий персонал организации не просто как рабочую силу, а как человеческий капитал (П. Друкер и др.). Особая роль в современных условиях отводится работникам умственного труда, управленцам и специалистам организации. Самым ценным активом любой организации XXI в. – как коммерческой, так и некоммерческой,

– становятся ее работники умственного труда и их производительность, которая определяется шестью факторами:

1) необходимостью четкого ответа на вопрос: «В чем заключается производственное задание?»;

2) ответственность за производительность целиком возлагается на самих работников, которые должны сами собой управлять (быть сами себе менеджерами) и иметь независимость;

3) непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений;

4) работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно учить;

5) производительность работника умственного труда не измеряется количеством или объемом – во всяком случае, это далеко не самый главный показатель, зато качеству придается огромное значение;

6) для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на «издержки», а скорее как на «капитал» и обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

Исходя из этого и должна строиться система антикризисного управления персоналом.

Любая антикризисная программа предполагает осуществление изменений, часто весьма радикальных и болезненных, чего так не любят люди. Очевидно, что в процессе таких изменений должен изменяться и его персонал (количество, состав, структура), а также сами люди: их способности, отношение к работе и предприятию, поведение. Следовательно, одной из важнейших проблем антикризисного управления является нацеливание сотрудников на осуществление предусмотренных изменений и обеспечение условий для их конструктивной работы. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии со специфическими задачами антикризисного управления. Основными методами, помогающими преодолеть сопротивление изменениям, являются:

◆ *обучение и коммуникация* (беседы, обсуждения, отчеты и др.), предполагающие открытое обсуждение идей и проблем, что помогает работникам убедиться в необходимости перемен до их осуществления;

◆ *привлечение* подчиненных к процессу принятия решений, что позволяет им высказать свое мнение, указать на возможные проблемы и предложить идеи по их устранению;

◆ *помощь и поддержка*, облегчающие принятие перемен (эмоциональная поддержка, предоставление дополнительного времени для отдыха, тренинги для развития навыков);

◆ *переговоры*, «покупка» согласия сопротивляющихся с помощью каких-либо стимулов;

- ◆ *кооптация*, то есть предоставление сопротивляющемуся работнику важной роли в процессе принятия решения;

- ◆ *манипуляции* посредством выборочного использования информации или составления жесткого графика мероприятий с целью оказать давление на подчиненных;

- ◆ *принуждение*, то есть угроза увольнения, отказа от продвижения по службе и повышения заработной платы и т.п.

Антикризисное управление персоналом предполагает концентрацию усилий на стратегических направлениях работы:

- ◆ постоянное повышение квалификации и переподготовка сотрудников в связи с переходом на новые рынки, продукты, технологии;

- ◆ омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования выхода на пенсию лиц, не соответствующих новым требованиям после передачи имеющихся у них знаний и опыта, сохраняя ядро кадрового потенциала организации;

- ◆ предложение вариантов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении;

- ◆ более широкое привлечение работников к участию в управлении производственными процессами и организацией;

- ◆ осуществление кадрового маркетинга путем отбора перспективных студентов, выплаты стипендий за счет организации, организации прохождения производственной практики, сотрудничества с государственной службой занятости и рекрутинговыми фирмами;

- ◆ формирование прогрессивной организационной культуры.

Управление персоналом реализуется посредством проведения кадровой политики – системы научно обоснованных целей, задач, принципов и методов, определяющих содержание и формы управления персоналом на различных этапах развития организации.

Выделяют четыре типа *кадровой политики* в условиях кризиса организации.

1. *Пассивная кадровая политика*. У руководства организации нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, в условиях кризиса деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации его негативных последствий. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами оценки персонала. Отсутствует анализ кадровых проблем и причин их возникновения.

2. *Реактивная кадровая политика*. Руководство организации осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированных работников, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы организации располагают средствами диагностики, существующие кадровые проблемы выделяются и рассматриваются, намечаются возможные пути их решения.

3. *Превентивная кадровая политика.* Руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба организации располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период, прогноз составлен.

4. *Активная (рациональная) кадровая политика.* Руководство организации имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служба организации располагает средствами диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды, имеется программа работы с кадрами.

Основными характеристиками эффективной антикризисной кадровой политики являются:

- ◆ реалистичность и созидательность, укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства, направленные на развитие организации, привлечение к работе профессионально подготовленных, предприимчивых людей;

- ◆ комплексность, основанная на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающая экономические, социальные, психологические, административные, нравственные и другие аспекты регулирования управленческих процессов;

- ◆ кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в то же время многоуровневой, то есть учитывающей особенности дочерних организаций, структурных подразделений, охватывающей все группы персонала и все управленческие процессы;

- ◆ превентивность, упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление конфликтов;

- ◆ ориентация на достижение сплоченности коллектива;

- ◆ законность и сотрудничество с профсоюзами и другими общественными организациями;

- ◆ сокращение прежде всего уровней управления, а не рабочих мест;

- ◆ установление кадровой структуры, в наибольшей степени отвечающей сложившейся ситуации и пользующейся поддержкой коллектива;

- ◆ централизация управления при реализации мероприятий оперативного антикризисного управления и децентрализация – при реализации стратегии развития;

- ◆ предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям посредством формирования рабочих групп (команд) на различных уровнях;

- ◆ продолжение набора персонала, поддержание его профессионального роста и стремления к обучению, особенно в жизненно важных и приоритетных для организации областях деятельности.

7.4 Антикризисный менеджер, его команда, роли и модели действий

Антикризисный менеджер рассматривается в широком смысле, то есть не только как антикризисный управляющий, но и как руководитель, действующий в кризисной ситуации.

Один из важнейших вопросов, связанных с деятельностью антикризисного менеджера – это его личность, моральные, деловые и профессиональные качества. Условия и обстановка его деятельности требуют наличия таких личностных характеристик, которые позволят ему свободно адаптироваться в постоянно меняющихся условиях кризисной (или приближающейся к кризисной) ситуации: инициативность, самостоятельность, воля, решительность, аналитический склад ума, рационализм мышления, физическая выносливость к перегрузкам, коммуникабельность.

Особенностью антикризисного менеджера является требование к наличию специальной подготовки, то есть знаний и умений, которыми он должен обладать в области менеджмента и маркетинга, права, управления финансами и бухгалтерского учета.

Важным требованием и условием эффективной реализации решений являются наличие авторитета и престижа у антикризисного менеджера, определяемые общественным отношением к нему.

Практически невозможно решать все проблемы по предотвращению или выводу предприятия из кризиса в одиночку, в связи с чем возникает необходимость создания и управления деятельностью антикризисной команды.

Команда – это коллектив единомышленников, объединенных общей идеей и целью, который должен соответствовать следующим характеристикам:

- ◆ иметь лидера;
- ◆ высокая степень сотрудничества членов команды и качество общего результата их работы;
- ◆ сбалансированность и взаимодополняемость состава команды;
- ◆ высокая степень автономности;
- ◆ способность быстро решать возникающие проблемы и обучаться;
- ◆ хорошая мотивированность к достижению конечных результатов.

Сплоченная команда отличается сильным чувством общности и живет собственной деловой и эмоциональной жизнью, она предоставляет своим членам ряд материальных и психологических преимуществ, воспринимается окружающими как сильная общественная структура, превосходящая по влиянию отдельную личность.

Очевидно, что члены антикризисной команды должны занимать ключевые позиции в структуре управления и контролировать все важнейшие участки деятельности организации.

Лидер команды – антикризисный менеджер – должен обладать *властью*, то есть возможностью определять поведение других людей (обычно в силу должностного положения) и *влиятием*, то есть способностью изменять поведение, отношения, чувства людей посредством убеждения или участия.

В процессе своей деятельности антикризисный менеджер выступает во

множестве ролей. Роль – это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. При этом его личность влияет на характер исполнения роли, но не на ее содержание – менеджер играет заранее определенную роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию. Выделяют четыре основные группы ролей:

- ◆ *организационные*, связанные с реализацией отношений подчиненности, полномочий и ответственности в организации – руководитель, дипломат, лидер, наставник;

- ◆ *инфраструктурные* (процессы восстановления платежеспособности, реорганизации, реструктуризации организации и бизнеса) – кадровик, поставщик ресурсов и т.д.;

- ◆ *экономические*, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, – инноватор, финансист, предприниматель;

- ◆ *информационные*, связанные со сбором, обработкой, передачей информации – исследователь-прогнозист и информационный центр.

В процессе своей деятельности антикризисный менеджер сталкивается с большим многообразием ситуаций, в которых ему приходится выступать в конкретных ролях. Все они неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует какая-то одна определенная роль.

Каждая роль предполагает свои особые приемы, требует наличия соответствующих личностных качеств, устанавливает этические рамки. В качестве основных, характерных для антикризисного менеджера ролей можно выделить следующие:

Руководитель – одна из главных ролей в антикризисном управлении, когда менеджер руководит организацией, определяет ее стратегию (стратег), устанавливает основные задачи реорганизационной политики (концептолог), осуществляет делегирование полномочий (организатор). Руководитель принимает участие в урегулировании конфликтов, то есть выступает в роли арбитра при разрешении споров и устранении напряженности в коллективе.

Лидер. Антикризисный менеджер обязательно должен быть лидером, чтобы добиться результатов, пользуясь поддержкой всего коллектива. Он должен создать сплоченную команду единомышленников, благоприятную морально-психологическую атмосферу для работников.

Наставник. Отличительным признаком данной роли является то, что в этом качестве менеджер должен обладать максимальным потенциалом знаний, быть компетентным. Поручая какое-либо задание, он должен выступать и в роли консультанта, разъясняя цель, задачи и способы решения проблемы, и в роли контролера, который корректирует отклонения от правильного курса, оценивает результаты по качеству и количеству.

Дипломат. В этой роли антикризисный менеджер выполняет функции психолога, специалиста по связям с общественностью и представителя организации.

Предприниматель. Роль предпринимателя предусматривает выполнение комплекса функций, в т.ч. поставщика, маркетолога, торговца, финансиста.

Инноватор. Антикризисный менеджер должен иметь инновационный

склад мышления, чтобы определить необходимость перемен и обеспечить внедрение новых продуктов, технологий и техники, методов организации производства, труда и управления, переход на новые рынки, использование нового сырья.

Аналитик и прогнозист. Антикризисная деятельность требует от менеджера аналитических способностей для быстрого определения причин негативных явлений, умения адекватно оценивать и предвидеть последствия принимаемых решений.

Информационный центр. Полнота, точность, своевременность, достоверность внешней и внутренней информации играют решающую роль в кризисной ситуации. Антикризисный менеджер становится центром пересечения разнообразных каналов информационных потоков. Ему приходится работать с большими массивами данных, характеризующими деятельность организации. Результаты их оценки составляют основу стратегии преодоления кризиса. В процессе реализации решений информационный поток меняет направление – менеджер становится распространителем информации. Его задача – отправить информацию в нужное время и место, чтобы достичь согласованности в действиях собственных подразделений и внешних структур.

Антикризисный менеджер в своей деятельности сталкивается с конфликтами, в которых он участвует как одна из сторон, и с конфликтами, которые он должен урегулировать как руководитель. В зависимости от готовности и способности коллектива работников к изменениям в ходе реализации антикризисных программ выделяют четыре *модели разрешения конфликтных ситуаций*:

1) *Сотрудники хотят и способны работать в новых условиях.* Возможны конфликты ценностного характера, особое значение имеет профессионализм и компетентность антикризисного менеджера, который должен предложить программу развития на основе приемлемых для коллектива ценностей и может включаться в возможные конфликты, в том числе как их инициатор.

2) *Сотрудники хотят, но недостаточно подготовлены к работе в новых условиях.* Возможны функционально-ролевые конфликты, источником которых могут быть недостаточные воспитательные способности антикризисного менеджера или трудности с освоением новых ролей им или сотрудниками. Основная задача антикризисного менеджера – повышение квалификации работников, уклонение от конфликтов путем их перевода в русло профессионального совершенствования, а главный метод разрешения конфликтов – инструктирование сотрудников.

3) *Сотрудники не хотят работать в новых условиях, хотя достаточно профессионально подготовлены.* Возможны ориентационные конфликты, источником которых может быть недостаточный уровень мотивации работников. Основная задача антикризисного менеджера – смена ценностных ориентаций с помощью конфликтов, убеждение работников в правильности сделанного выбора или увольнение сопротивляющихся.

4) *Сотрудники не хотят и не способны работать в новых условиях.* Возникают коммуникационные конфликты, работники всю вину

переключают на антикризисного менеджера. Метод разрешения конфликтов – обучение сотрудников и убеждение их в правильности реализуемых действий, замена не поддающихся воздействию работников.

8 ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ

8.1 Развитие системы регулирования банкротства в США

Система регулирования банкротства в США является одной из самых сбалансированных в мире с точки зрения защиты интересов должника и кредиторов. Интересно, что она существует дольше, чем само государство, так как еще до образования Соединенных Штатов в колониях использовались видоизмененные английские нормы о несостоятельности. Особенности США – федеративное устройство с высокой степенью самостоятельности штатов и местных самоуправлений, множественность юрисдикций и сильная судебная система – обусловили появление уникальной практики разрешения дел о реорганизации и банкротстве, которая во многом ушла дальше в своем развитии по сравнению с европейской системой.

Первые положения, касающиеся регулирования банкротства, появились в сентябре 1787 г., когда Конституционный Конвент США наделил конгресс полномочиями принимать законодательные акты, составляющие единую национальную правовую базу для разрешения споров кредиторов с должниками. Это было сделано для того, чтобы уйти от английской практики, где при определенных обстоятельствах за объявление несостоятельности предусматривалась смертная казнь.

Раздел 8 ст. I Конституции США предоставляет конгрессу исключительное право на принятие федеральных законов, составляющих единое законодательство по вопросам восстановления экономического положения должников, судебного урегулирования долгов и ликвидации имущества на территории страны.

В ранние периоды истории США федеральные законы о банкротстве принимались как реакция на плохие экономические условия. Первый закон о банкротстве (Bankruptcy Act) был принят в 1800 г. в ответ на спекуляции земельными участками и затем отменен в 1803 г. Аналогичным образом в 1841 г., как реакция на панику 1837 г., был принят второй закон о банкротстве (отменен в 1843 г.). Экономические потрясения Гражданской войны вынудили конгресс принять еще один закон о банкротстве в 1867 г. (отменен в 1878 г.). Все они предоставляли некоторые возможности для погашения просроченной задолженности, а закон 1867 г. впервые предоставил их корпорациям. До 20 в. правила и практики по вопросам банкротства носили преимущественно прокредиторский характер и достаточно жестко относились к банкротам. Упор был сделан на возврат инвестиций кредиторов, и практически все банкротства в

то время были вынужденными. Практика недобровольных банкротств в США по-прежнему существует, но в настоящее время большинство заявлений о банкротстве все-таки подается самими должниками.

Современное законодательство о банкротстве и практика правоприменения в США акцентируют внимание на реабилитации (реорганизации) должников, находящихся в бедственном финансовом положении. Закон о банкротстве 1898 г. впервые обеспечил компаниям получение защиты от кредиторов. Экономический кризис 1929 г. и последовавшая за ним Великая депрессия привели к изменению законодательства о банкротстве в 1933 г. и 1934 г. В 1934 г. Верховный Суд США постановил, что основная цель законов о банкротстве – предложить должникам «новый старт» (fresh start), чтобы избавиться от финансового бремени. Эти изменения завершились принятием закона Чандлера (Chandler Act) 1938 г., которым были введены новые существенные возможности по реорганизации бизнеса.

После окончания Второй мировой войны, вплоть до 1970-х гг. банкротство не было главной темой в американских новостях, т.к. банкротства относительно крупных компаний происходили не часто.

Законом о реформе законодательства о банкротстве (Bankruptcy Reform Act) 1978 г. (вступил в силу с 1 октября 1979 г.) закон о банкротстве 1898 г. был признан утратившим силу. Закон 1978 г. существенно откорректировал существовавшую практику (была введена новая гл. 11, регулирующая реорганизацию компаний; гл. 13, предоставляющая большие возможности для потребительского банкротства) и создал основу действующего в настоящее время законодательства, которое охватывает все случаи банкротства. В целом, после реформы 1978 г. как юридическим, так и физическим лицам стало проще подавать заявления и проходить через процедуры банкротства. В последующие 15 лет проводились различные корректировки законодательства в части полномочий судов по банкротству, урегулирования налоговых вопросов, прав компаний на прекращение трудовых договоров, урегулирования задолженности семей фермеров и рыбаков и др.

Современное законодательство и практика банкротства в США стали образцом проредиторского подхода, предоставляющего защиту как бизнесу, так и потребителям, причем число пользующихся этой возможностью физических лиц до 2006 г. неуклонно росло.

В течение 1980-х и начале 1990-х гг. в США было зафиксировано рекордное количество банкротств всех видов. Многие известные компании (среди них LTV, Eastern Airlines, Texaco, Continental Airlines, Allied Stores, Federated Department Stores, Pan Am, Maxwell Communication) объявили о банкротстве, в первую очередь рассчитывая на реорганизацию. Некоторые из этих крупных случаев усложнялись наличием иностранного элемента (трансграничная несостоятельность). Эти массовых банкротства в сочетании с новыми приемами работы, такими как «готовые» («prepackaged») и «по предварительной договоренности» («pre-arranged») банкротства, возрастающее вовлечение в процесс экспертов и посредников стали вызовом для судебной системы США.

В 1986 г. в качестве дополнительного акта принят федеральный Кодекс о банкротстве (Bankruptcy Code), основными отличиями которого является расширенный круг субъектов несостоятельности. К примеру, под действие кодекса попадают страховые и банковские корпорации, строительные и кредитные учреждения и союзы, на которых закон не распространяется.

Следующие крупные корректировки законодательства произведены с принятием Закона о реформе законодательства о банкротстве (Bankruptcy Reform Act) 1994 г. и Закона о предупреждении злоупотреблений при банкротстве и защите потребителей (Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Protection Act, BAPCA) в 2005 г.

В настоящее время процедуры банкротства регулируются на федеральном уровне законом 1978 г. и Кодексом о банкротстве (титул 11 Свода федеральных законов США). В кодексе выделяется пять типов процедур банкротства:

- по Главе 7 (*ликвидация юридических лиц и задолженности физических лиц*) – процедура, в которой не освобожденные от распродажи активы должника распродаются управляющим, а вырученные средства распределяются между кредиторами в соответствии с очередностью, установленной законом; освобождение от долгов можно получить не чаще чем 1 раз в 8 лет;

- по Главе 9 (*реструктуризация муниципальной задолженности*) – процедура, предусматривающая реструктуризацию задолженности муниципалитетами и некоторыми другими образованиями;

- по Главе 11 (*реорганизация*) – процедура, используемая, в основном, компаниями, в которой должник обычно продолжает владеть своим имуществом и вести хозяйственную деятельность, но обязан представить кредиторам на рассмотрение план реорганизации, который утверждается судом;

- по Главе 12 (*реструктуризация задолженности семейных ферм и семейных рыболовных хозяйств с устойчивым годовым доходом*) – упрощенная процедура реорганизации, в которой должник сохраняет свое имущество и расплачивается с кредиторами из доходов будущих периодов;

- по Главе 13 (*реструктуризация задолженности физических лиц с устойчивым доходом*) – процедура, в которой должник может сохранить свое имущество, но обязан регулярно производить выплаты кредиторам (через и под контролем управляющего) в соответствии с утвержденным судом планом погашения задолженности. Для того, чтобы получить право на такую процедуру, должник должен обладать регулярным годовым доходом, и размер его долга не должен превышать установленного предела;

Глава 15 (*трансграничное банкротство*) обеспечивает дебиторов, кредиторов и других заинтересованных лиц, которые вовлечены в процедуры банкротства, осложненные иностранным элементом, механизмом защиты их прав. Одна из основных целей – поощрение сотрудничества и коммуникаций между судами США и заинтересованными сторонами с иностранными судами и участниками процедур банкротства в случаях трансграничной несостоятельности.

Основную массу «клиентов» системы банкротства в США составляют физические лица, регулирующие с ее помощью свои взаимоотношения с кредиторами по «потребительской» задолженности, не связанной с ведением предпринимательской деятельности. Однако продолжниковский характер системы банкротства в США связан прежде всего с защитой бизнеса с целью сохранения рабочих мест и социально-экономической стабильности. Масштабы бизнеса и стоимость активов многих американских должников огромны, поэтому считается, что для общества дешевле будет обходиться предоставлением защиты от кредиторов и возможности реорганизации «монстров» экономики.

Но банкротятся не только бизнесы и физические лица. Когда-то одной из наиболее «темных» глав Кодекса о банкротстве считалась глава 9, в соответствии с которой местные самоуправления и некоторые другие образования могут быть допущены к подаче заявления о банкротстве, чтобы урегулировать таким способом свои отношения с кредиторами. Однако в последнее время эта процедура используется все чаще и рассматривается в качестве последнего средства разрешения муниципальных финансовых проблем в эпоху уменьшения налоговых доходов и недофинансирования пенсий.

8.2 Особенности муниципального банкротства в США

Целью гл. 9 Кодекса о банкротстве является предоставление защиты от кредиторов муниципалитетам, имеющим финансовые проблемы, пока последние разрабатывают и согласовывают план урегулирования своей задолженности. Термин «муниципалитет» определяется как элемент политической структуры штата или институция, обязательства которой гарантируются правительством штата. Это определение является достаточно широким, чтобы охватывать города, административные округа, поселки, школьные округа и специализированные округа, образованные для более эффективного предоставления услуг населению. В эту категорию включаются также и коммерческие организации, участвующие в предоставлении каких-либо общественных услуг населению за плату, а не финансируемые за счет налогов (управляющие мостами, шоссе и газоснабжением).

Специальный порядок взаимодействия всех заинтересованных сторон при проблемах с исполнением обязательств муниципалитетами появился в США значительно позже аналогичных процедур для физических лиц и компаний. Причиной его создания стала массовая неплатежеспособность американских муниципалитетов в период Великой депрессии, когда было зафиксировано около 5 тыс. случаев невыполнения муниципалитетами обязательств.

Впервые специальная процедура банкротства муниципалитетов была установлена в 1934 г., когда на фоне резкого падения налоговых доходов местные власти стремились продолжать обеспечивать населению необходимые социальные и коммунальные услуги. Ранее, ввиду отсутствия возможности банкротства, основным средством воздействия кредиторов на

неплатежеспособных муниципальных должников было вынесение судебного решения об обязательном увеличении местных налогов. Однако введение дополнительного налогообложения часто приводило лишь к сокращению бюджетных доходов из-за отказа налогоплательщиков от уплаты налогов в местный бюджет, а муниципалитет и его кредиторы оказывались в тупике.

Тем же результатом заканчивались, как правило, попытки реструктуризации просроченной задолженности посредством переговоров между муниципалитетом и кредиторами. В этом случае причиной была невозможность обеспечить согласие абсолютно всех кредиторов, так как некоторые из них, несмотря на очевидную неплатежеспособность муниципалитета, настаивали на полном и своевременном исполнении обязательств за счет ущемления прав других кредиторов.

Принятие в 1937 г. федерального закона о банкротстве муниципальных органов (Municipal Bankruptcy Act) позволило устранить многие проблемы. Поскольку, в отличие от физических лиц и компаний, муниципалитет не может полностью прекратить деятельность и продать все имущество, чтобы удовлетворить претензии кредиторов, основная задача состоит в том, чтобы обеспечить защиту неплатежеспособных самоуправлений, позволяя им реструктурировать долги таким образом, чтобы дать им возможность продолжить оказывать населению необходимые коммунальные и социальные услуги.

Со времени введения процедуры муниципального банкротства в 1937 г. по 2014 г. было подано 685 заявлений, в большинстве случаев от школьных округов и управляющих коммунальных компаний. Количество муниципальных банкротств несравнимо мало в сравнении с банкротствами других типов, и не превышает 0,002 % от их общего количества.

Тем не менее, такие случаи есть, и законодательство о банкротстве предусматривает осуществление процедур, в рамках которых муниципалитеты могут реструктурировать свою задолженность. При этом их текущая деятельность не подвергается ограничениям, характерным для устанавливаемых при банкротстве бизнесов и потребителей, в том числе в вопросах планирования и осуществления бюджетных расходов, налогообложения, заимствований, эмиссии муниципальных ценных бумаг и операций с муниципальным имуществом. В сохранении даже у неплатежеспособных муниципалитетов свободы экономической деятельности состоит главное различие между муниципальным и частным банкротством, которое, как считают критики существующей системы, способствует финансовой безответственности местных властей. Важными отличиями банкротства муниципалитетов от банкротства юридических и физических лиц является и то, что ликвидация муниципалитетов не предусмотрена, и кредиторы не имеют права начать процедуру банкротства по собственной инициативе.

Имеется ряд условий, которые должны быть соблюдены, чтобы муниципалитет имел право подать заявление о банкротстве:

- необходимо получить официальное разрешение от правительства штата на прохождение этой процедуры;
- он должен соответствовать критерию неплатежеспособности;
- необходимо иметь план урегулирования задолженности;
- муниципалитет должен получить согласие большинства кредиторов каждого класса на реализацию плана.

В Кодексе о банкротстве дается два определения неплатежеспособности:

- 1) муниципалитет вообще не оплачивает свои долги;
- 2) муниципалитет не способен оплатить свои долги в будущем.

К основным признакам неплатежеспособности муниципалитетов в США относится неспособность:

- выплачивать заработную плату работникам организаций, финансируемых из местного бюджета;
- производить отчисления в пенсионный фонд;
- осуществлять расчеты по договорам и контрактам;
- погашать выпущенные муниципалитетом долговые обязательства в части как выплаты процентов, так и возврата основной суммы долга.

Суд по делам о банкротстве должен утвердить план урегулирования долговых обязательств, который муниципалитет представляет или одновременно с подачей заявления, или позже, в установленные судом сроки (право представления такого плана кредиторами или третьей стороной не предусмотрено). План должен соответствовать следующим основным требованиям:

- сведения о подлежащих уплате суммах должны быть открытыми и признаны разумными;
- действия должника не должны противоречить законодательству;
- должны быть обозначены конкретные даты получения каждым предъявившим требование кредитором части причитающихся ему сумм (в объемах, в которых план позволяет это сделать) за исключением случаев, когда кредитор согласен на иной способ урегулирования;
- план должен быть согласован с представительным органом самоуправления на территории данного муниципалитета;
- план должен быть реальным для исполнения и наилучшим образом отражать интересы всех кредиторов.

Суд по делам о банкротстве практически не имеет полномочий по управлению муниципалитетом-должником: текущая деятельность последнего не является предметом, требующим согласования или разрешения со стороны суда; суд не уполномочен ни назначить доверительного управляющего, ни начать ликвидационную процедуру, ни запретить осуществлять заимствования, ни вмешиваться в операции с муниципальным имуществом и поступлениями в бюджет, ни заменить выборных лиц местного самоуправления. Функции суда ограничиваются преимущественно принятием заявления и возбуждением процедуры банкротства, подтверждением плана урегулирования долговых обязательств и контролем выполнения плана.

Несмотря на относительно небольшое число муниципальных банкротств, некоторые из них вызывают серьезный общественный резонанс, что обычно связано с численностью проживающих на данной территории людей, суммой задолженности или фактами недобросовестного управления.

Чаще всего это мелкие населенные пункты с незначительной численностью населения. Однако встречаются и исключения, когда банкротятся самоуправления городов и округов с численностью проживающего в них населения в несколько сотен тысяч человек.

Одним из самых нашумевших и значительных в XX в. стало банкротство округа Оранж (Orange County) в Калифорнии в 1994 г., которое было вызвано действиями казначея муниципалитета Р. Цитрона, занимавшего свой пост с 1970 г. В результате использования при размещении муниципальных финансовых средств рискованных операций (получение кредитов под залог имеющихся активов и последующее инвестирование в расчете на то, что ставка заимствования окажется ниже, чем доход от инвестирования), а также операций с производными ценными бумагами, округ получил убытки около 1,7 млрд долл. Последовавшая за подачей заявления о банкротстве отставка высших чиновников муниципалитета и принятие экстренных мер не могли решить финансовых проблем, хотя и способствовали прекращению роста убытков. При разработке программы по нормализации финансового положения муниципалитета предлагалось увеличение налога с продаж, продажа инвестиций, приватизация муниципального имущества, увольнение части муниципальных служащих, сокращение бюджетных расходов, перевод части прибыли муниципальных агентств в бюджетный фонд муниципалитета. Примечательно, что на референдуме по вопросу об увеличении налога с продаж на 0,5 % на территории муниципалитета на срок 10 лет, что позволило бы получать дополнительно 140 млн долл. в год, которых было бы достаточно для покрытия обязательств муниципалитета, население проголосовало против подобной меры 61 % голосов.

Крупнейшим за всю историю США (до Детройта) было банкротство муниципалитета г. Стоктон (City of Stockton) в Калифорнии с населением 292 тыс. чел., задолженность и активы которого оценивается в сумму около 1 млрд долл., а дефицит городского бюджета составлял около 26 млн долл. Финансовое положение Стоктона начало ухудшаться в 2008 г., в период кризиса. В связи с сокращениями и безработицей каждый двухсотый домовладелец стал испытывать трудности при оплате закладных. Это повлекло за собой рост числа бездомных и самоубийств. Еще одна из версий причин банкротства – желание составить конкуренцию соседнему Сан-Франциско: желая привлечь богатых граждан США на свою территорию, мэрия города якобы отстегивала крупные суммы на строительство роскошных высотных гостиниц, пристани и набережной. Конечная цель достигнута не была, зато бюджет истощился до крайности. Основными кредиторами муниципалитета стали держатели облигаций и муниципальные служащие. Планом урегулирования долгов предусматривалось сокращение отплаты труда бюджетников и льгот пенсионерам.

Еще более крупным муниципалитетом-банкротом был округ Джефферсон (County of Jefferson) в штате Алабама с населением 658 тыс. чел, который задолжал своим кредиторам свыше 4 млрд долл.

Один из последних примеров – крупнейший город штата Мичиган Детройт, который в первой половине XX в. процветал и был столицей американского автомобилестроения. К настоящему времени число жителей сократилось с 2 млн до 700 тысяч, причем треть из них живет за чертой бедности. Одна из причин такого развития событий – слишком сильная зависимость от автомобильной промышленности. Когда в 1980-х гг. японские компании начали захватывать американский автомобильный рынок, местные корпорации оказались недостаточно гибкими, чтобы противостоять зарубежным конкурентам, и ими было утрачено около 25 % доли рынка в США. В автомобилестроении США начался процесс децентрализации производства, предприятия начали выводиться из Детройта, что повлекло за собой и отток рабочей силы.

Ситуация в Детройте обострялась социальными проблемами, связанными с Великой миграцией – массовым переселением афроамериканцев из южных штатов на север США (1920-е – 1970-е гг.). Среди них из-за бедности и безработицы процветала преступность, поэтому Детройт приобрел дурную славу одного из самых опасных городов страны. В 1967 г. в нем произошли одни из самых жестоких в истории США беспорядков, которые продолжались 5 дней и вошли в историю как Волнения на 12-й улице. В город пришлось ввести Национальную гвардию и танки, погибли 43 человека, 467 были ранены, 7200 – арестованы, разрушено более 2 тыс. зданий. «Белые» предпочли переселение в пригороды, стоимость недвижимости начала стремительно падать, а из-за отъезда наиболее платежеспособных людей в Детройте начались финансовые проблемы.

Возникла цепная реакция: экономический спад вызывал сокращение рабочих мест и снижение поступлений в бюджет, это приводило к невозможности поддержания в должном порядке городской инфраструктуры, что вело к увеличению оттока людей. В итоге численность населения Детройта сократилась почти в 3 раза, причем доля «белой» неиспаноязычной его части снизилась в 11 раз, с 80 % в 1950-е гг. до 7 % в настоящее время. Уровень безработицы в городе составляет около 18 % против 8 % по стране в целом, за чертой бедности находится около 41 % населения (15 % по стране в целом). В 2013 г. сумма долга города превысила 18 млрд долл. США, а ежегодный дефицит бюджета составил более 380 млн долл. США [9; 10].

На практике использование процедуры банкротства при незначительных финансовых трудностях невыгодно муниципалитетам, так как это негативно влияет на их имидж и отрицательно сказывается на кредитном рейтинге. В подобных ситуациях органы власти штатов и правительство, как правило, идут на предоставление финансовой помощи муниципалитетам, позволяя им стабилизировать свои финансы. К примеру, серьезные финансовые проблемы периодически возникали у таких крупнейших городов, как Нью-Йорк и Лос-Анджелес, но власти не рискнули в этих случаях пойти по пути банкротства.

Поэтому было бы ошибкой полагать, что процедура муниципального банкротства является лишь удобным инструментом в руках местных властей, помогающая им перекладывать убытки на кредиторов и уходить от ответственности. Большинство чиновников все же считают, что краткосрочная помощь, предлагаемая процедурой банкротства, не является компенсацией за потерю доверия кредиторов, сложности в отношениях с работниками, труд которых оплачивается из бюджета, и политических проблем. Кроме больших издержек, которые сопровождают процедуру банкротства, неизбежное ухудшение кредитного рейтинга муниципалитета на длительный срок затруднит доступ на рынок капитала и кредитование в банках, и поэтому уменьшит количество муниципальных проектов, создающих новые рабочие места и обеспечивающих улучшение местной инфраструктуры. А финансовые неудачи усиливают позиции политической оппозиции, что может привести к потере должностными лицами контроля над муниципалитетом.

Таким образом, принятая в США процедура муниципального банкротства способствует ликвидации локальной финансовой проблемы конкретного муниципалитета и восстановлению его способности самостоятельно решать свои задачи, направлена на имущественную защиту интересов неплатежеспособного муниципалитета, не затрагивает вопросов муниципального управления, не меняет институционального устройства местного самоуправления и подкрепляется дисциплинирующим воздействием развитых финансовых рынков. Но риск возникновения ряда экономических и политических проблем при банкротстве муниципалитетов приводит к тому, что во многих случаях ситуацию пытаются урегулировать иными способами: договариваясь с кредиторами и профсоюзами, привлекая финансовую помощь от штата и федеральных властей, получая специальные займы и т.п.

8.3. Урегулирование задолженности местных самоуправлений в других странах

В большинстве стран муниципальный долг рассматривается как часть общего государственного долга даже в тех ситуациях, когда государство не гарантирует долги своих субъектов и поэтому муниципальная неплатежеспособность, вызванная пропущенными долговыми выплатами или чрезмерными расходами, не является существенной проблемой. Часто местные администрации достаточно жестко контролируются региональными властями – муниципальные заимствования строго регулируются, чрезмерные долги не допускаются, а масштабные проекты, финансируемые международными кредиторами, требуют гарантий государства. Другой вариант заключается в наличии механизмов вмешательства, которые приводятся в действие исполнительной властью (министерством либо органом исполнительной власти, находящимся на один уровень выше, чем уровень соответствующего муниципального образования) – создается чрезвычайный бюджет и восстанавливается финансовое равновесие.

Встречается проблема операционного дефицита, который из года в год возникает на местном уровне, при том, что центральное правительство каждый год предоставляет субсидии на покрытие этого дефицита без предварительных условий. Постоянный операционный дефицит и неоплаченные счета являются симптомами отсутствия финансового равновесия как в распределении доходов, так и в распределении полномочий. Во всех странах, сталкивающихся с проблемой операционного дефицита на местном уровне, центральное правительство предпринимает различные действия, в зависимости от того, вызван ли этот дефицит чрезмерными заимствованиями или же это просто неспособность финансировать текущие операции. Финансовая помощь государства местным властям всегда связана с дилеммой: с одной стороны, каждому местному самоуправлению выгодно, чтобы получаемая им помощь была как можно больше. С другой стороны, для местной власти в целом слишком большая государственная помощь означает подрыв местной независимости. С точки зрения вышестоящего уровня управления проблема состоит в том, чтобы различить реальный недостаток финансовых ресурсов от случаев возникновения долга в результате необоснованно принятых решений органами местного самоуправления. В обоих случаях государство и местные самоуправления должны нести ответственность за те ресурсы и решения, которые они в действительности контролируют.

При решении проблем бюджетного дефицита и чрезмерной задолженности на местном уровне может быть использован целый ряд условий предоставления финансовой помощи. К примеру, в Бельгии, одним из регионов создан фонд для предоставления кредитов муниципалитетам, неспособным ликвидировать дефицит бюджета. Эти кредиты предоставлялись только после утверждения плана оздоровления, а для наблюдения за работой местных властей направлялся региональный инспектор. В Болгарии субсидии на покрытие дефицита предоставляются при условии существенной реструктуризации услуг, предоставляемых на местном уровне, приватизации и увеличения местных налогов и сборов. Во Франции существует строгая система предоставления субсидии на покрытие дефицита – они предоставляются только в случае, если какие-либо обязательные к выполнению местной властью действия не финансируются или недофинансируются, либо в ситуациях, возникших не по вине местных органов власти. В каждой федеральной земле Германии дефицит бюджетов местных самоуправлений допускается лишь в исключительных случаях, а субсидии, предоставляемые федеральными землями, должны быть возвращены в течение 2 лет. Большинство стран Европы разрешают заимствования на местном уровне для осуществления инвестиций, но требуют, чтобы кредиты на поддержание ликвидности были возвращены в течение 1 года.

В большинстве стран банкротство местных самоуправлений законодательно не предусмотрено. В Швейцарии, Великобритании и некоторых землях Германии существуют процедуры, функционально эквивалентные банкротству (для наблюдения за реорганизацией и планом погашения долга

могут быть назначены управляющие или попечители, но не предоставляется защита от всех кредиторов), но не признаваемые таковым.

Одна из немногих стран, где разработан закон об урегулировании муниципального долга (банкротстве), который исполняется через судебную систему – Венгрия. Согласно венгерским нормам, вмешательство вышестоящего государственного органа (а не независимых судебных органов) нарушает принципы самоуправления и решения хозяйственных проблем на местном уровне. В отличие от западноевропейских моделей, венгерский закон об урегулировании долга работает в контексте законов, регулирующих экономические и бюджетные функции местных органов самоуправления. Создание закона преследовало цели обеспечения предоставления основных услуг общественного характера; защиты должников, кредиторов и государственного бюджета; дать четкое представление о том, что произойдет в случае возникновения ситуации несостоятельности местного самоуправления. Вместо жесткого регулирования, применяемого в Европе, в Венгрии решили, что и кредиторы, и заемщики должны нести ответственность за свои решения, а правительство обязано создать механизм, обеспечивающий исполнение обязательных функций местной власти. Если муниципальное образование не платит кредитору, поставщику или иной стороне по подтвержденному обязательству, представленному в виде счета или постановления суда об оплате, в течение 60 дней после наступления срока платежа, мэр обязан уведомить об этом городской совет и подать ходатайство в суд в течение 8 дней. Кредитор также может обратиться с ходатайством в суд, если муниципальное образование не выполняет свои обязательства, то есть не платит по своим обязательствам в течение 60 дней после наступления срока платежа. Суд по собственному усмотрению может отклонить ходатайство о начале процесса урегулирования долга, если он установит, что обязательства вполне могут быть выполнены с использованием существующих активов и денежных потоков. К мэру, как к частному лицу, могут быть применены финансовые санкции, если процесс урегулирования долга не будет начат вовремя в результате задержек по его вине. Суд назначает управляющего конкурсной массой, и местному самоуправлению дается 8 дней с момента начала процедуры на формирование кризисного комитета. После этого муниципалитет в течение 30 дней обязан подготовить чрезвычайный бюджет, предусматривающий выполнение лишь обязательных функций, разрешенных законом в случае финансового кризиса. Местные самоуправления могут передать выполнение этих функций соседним самоуправлениям, частным фирмам, некоммерческим организациям или ассоциациям местных самоуправлений.

8.4. Понятие и специфика трансграничной несостоятельности

Трансграничная несостоятельность – это институт международного частного права, регулирующий отношения, в которых участвуют несостоятельный должник и иностранные кредиторы, либо имущество

несостоятельного должника находится в разных государствах. Как и в других ситуациях, подпадающих под сферу действия международного частного права, рассматриваемые отношения характеризуются проявлением юридической связи с правопорядками различных государств.

Правовое регулирование несостоятельности в разных странах существенно отличается. Эти различия могут касаться критериев:

несостоятельности;
круга лиц, которые могут быть признаны несостоятельными;
процедур банкротства, применяемых к должнику; особенностей банкротства отдельных категорий должников;
правил судебного разбирательства дел о банкротстве; многих других сторон отношения несостоятельности.

В условиях интернационализации экономики разных стран, когда несостоятельный должник и кредиторы имеют разную национальную принадлежность либо имущество несостоятельного должника, на которое обращается взыскание кредиторов, находится в разных странах, различия национальных систем правового регулирования несостоятельности являются серьезным препятствием для урегулирования отношений, связанных с признанием должника банкротом и удовлетворением требований кредиторов. Возникает проблема трансграничной или международной несостоятельности (банкротства).

Все подходы к определению критериев трансграничной несостоятельности можно свести в две категории: формально-правовую и содержательную. Формально-правовой подход применен в Типовом законе Комиссии Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ) «О трансграничной несостоятельности» от 1997 г.

Трансграничная несостоятельность - это совокупность правоотношений, возникающих по поводу несостоятельности лица и осложненных при этом иностранным элементом, проявляющимся, но не исчерпываемым:

- 1) участием в правоотношении иностранных по отношению друг к другу кредиторов и должника;
- 2) участием в правоотношении иностранных по отношению друг к другу участников (учредителей) должника – юридического лица и самого должника;
- 3) наличием имущества должника за рубежом;
- 4) возбуждением в отношении одного и того же должника производств по делу о несостоятельности в двух и более государствах.

Можно выделить следующие признаки критерия международной подсудности, используемого в целях разграничения компетенции судов различных государств по возбуждению основного производства:

во-первых, данный критерий должен быть унифицированным и поэтому может быть регламентирован только в акте унификационного характера;

во-вторых, он должен указывать на единственную страну из множества тех, с которыми связана деятельность должника, поскольку может существовать только одно основное производство;

в-третьих, должно быть обеспечено единство процессуального и коллизионного начал в его определении,

в-четвертых, он должен определять применение процессуального и материального законодательства о банкротстве, поскольку, с одной стороны, разрешает вопрос о том, суд какого государства компетентен возбудить производство по делу о несостоятельности, с другой – выполняет функцию локализации правоотношения и определяет не только применимое процессуальное, но и применимое материальное право.

Критерий международной подсудности основного производства в целях эффективного разграничения компетенции судов должен соответствовать следующим параметрам:

1) определенности, заключающейся в однозначности толкования и применения признаков критерия;

2) стабильности, заключающейся в минимизации возможности со стороны должника или кредиторов изменить условия, лежащие в основе критерия международной подсудности, для смены применимого банкротного права и извлечения собственной выгоды;

3) соответствии коллизионной привязке, определяющей личный закон должника во избежание «разрыва» применимого корпоративного и банкротного законодательства. Признак наличия тесной связи должника и правопорядка представляется субсидиарным, т.е. возможным, но не обязательным в условиях существования территориальных вторичных и дополнительных производств. Во всех случаях смещение акцента в сторону определения тесной связи должника и правопорядка уменьшает стабильность критерия, а значит – может привести к злоупотреблениям со стороны должников.

В зарубежном опыте антикризисного управления можно выделить две доктрины правового регулирования трансграничной несостоятельности: территориальность и универсализм. Данные доктрины различаются по своему подходу к вопросам:

1) о применимом праве,

2) о суде, компетентном рассматривать дело о трансграничной несостоятельности (международной подсудности),

3) об экстерриториальности действия применимого права,

4) о признании и исполнении судебных актов, выносимых по делу о несостоятельности, и полномочий арбитражных управляющих.

Исторически первой сложившейся была доктрина территориальности, основными «параметрами» которой являются следующие характеристики:

1) применимым правом, несмотря на наличие в правоотношении иностранного элемента, выступает национальное право;

2) при определении международной подсудности применяются нормы, действующие в данной национально-правовой системе и указывающие на компетенцию собственного суда, при этом критерии юрисдикции определяются каждым государством самостоятельно, что приводит к возможности возникновения нескольких параллельных производств по делу о несостоятельности;

3) экстерриториальность действия норм применимого права отсутствует, т.е. действие норм соответствующего законодательства о несостоятельности ограничено территорией государства их создания, что обуславливает невозможность включения имущества, расположенного на территории данного государства, в конкурсную массу производства, возбужденного в отношении данного должника на территории другого государства и производимого на основе права другого государства, а также невозможность учета доли удовлетворения требований кредиторов в иностранных производствах при распределении конкурсной массы среди кредиторов, участвующих в конкурсном производстве в данном государстве;

4) признание и исполнение иностранных судебных актов осуществляются в общем порядке: либо посредством получения специального разрешения со стороны государства, на территории которого требуется признание и исполнение (экзекватуры), либо посредством исполнения судебных поручений, что влияет на оперативность исполнения актов и поручений, а в ряде случаев вообще исключает такую возможность.

Таким образом, теория территориальности не решает вопрос о разграничении компетенции судов различных государств по возбуждению производств по делу о несостоятельности, в связи с чем порождает нескоординированное множество производств.

Несмотря на реальность реализации данной теории, такая «чистая территориальность», не соответствует целям правового регулирования трансграничной несостоятельности и имеет недостатки, в частности, приводит к существованию нескольких нескоординированных территориальных производств и к раздробленности правового регулирования трансграничной несостоятельности, минимизации стоимости активов должника, нарушению прав кредиторов и т.д.

В противовес теории территориальности в теории получила свое развитие доктрина универсализма или теория единого производства, предполагающая создание такой системы регламентации трансграничной несостоятельности, при которой правовое регулирование осуществлялось бы на основе единого производства, объединяющего все активы должника, независимо от места их нахождения.

Можно выделить следующие характеристики универсализма:

1) существует единственный суд, имеющий юрисдикцию в отношении всех активов должника, независимо от того, где они находятся, и распределяющий их в соответствии с одним правом, где последнее имеет экстерриториальное действие в отношении всех активов и всех кредиторов, независимо от места нахождения тех и других (принцип «одно право, один суд»);

2) в рамках универсалистской концепции предполагается, что все судебные решения, вынесенные по делу о несостоятельности, должны получать признание и исполнение на территории иностранных государств без специализированных правил и требований, т.е. без выдачи экзекватуры, аналогичным образом должны признаваться и иные судебные акты,

вынесенные в рамках единого производства, и полномочия арбитражного управляющего, или ликвидатора, или иного компетентного лица (независимо от того, как это лицо называется во внутреннем праве конкретного государства).

Универсалистская концепция обладает целым рядом преимуществ, в частности: максимизация стоимости активов за счет аккумуляции их в едином производстве по делу, обеспечение равенства прав кредиторов, предсказуемость системы и прогнозируемость применимого права и процедур, применимых при трансграничном банкротстве и др.

В рамках теории универсализма можно выделить несколько подходов к реализации основного принципа данной концепции («одно право, один суд»): широкий (абсолютистский) подход и узкий подход, известный в доктрине также как «чистый универсализм». Абсолютистский подход предполагает материально-правовую унификацию регулирования трансграничной несостоятельности (унифицированный статут несостоятельности) и создание специализированных международных судов (трибуналов), уполномоченных на рассмотрение данных дел (с изъятием последних из-под юрисдикции национальных судов), применяющих унифицированные нормы процессуального права при их рассмотрении.

Но с учетом диверсификации основных приоритетных целей государств в правовом регулировании рассматриваемых правоотношений (существование прокредиторских и продолжниковских систем банкротства), абсолютистский подход к концепции универсализма может выступать в качестве идеальной модели, рассчитанной на очень далекую перспективу, и не реализуем на сегодняшний день.

«Чистый универсализм» основывается на том, что единым правом должно считаться национальное право, избранное на основе унифицированной коллизионной нормы (коллизионно-правовой унификации), в качестве которой общепризнанно выступает привязка к месту возбуждения производства по делу (*lex fori concursus*); разграничение компетенции судов осуществляется на основе унифицированного критерия определения международной подсудности. Таким образом, чистый универсализм основывается на идее разграничении компетенции судов по возбуждению единого производства.

Однако ни коллизионно-правовая, ни материально-правовая, ни процессуальная унификации не реализуемы на сегодняшний день в том виде, в каком они предполагают возможность создания системы «чистого универсализма», по тем же самым причинам, по которым невозможна реализация абсолютистского подхода. В связи с этим более реалистичные концепции правового регулирования трансграничной несостоятельности являются модификации традиционных доктрин, так например доктрина основного производства (модифицированного универсализма), основываясь на главной идее универсалистской концепции – распространение юрисдикции компетентного суда на все активы должника – предусматривает возможность проведения в определенных случаях так называемых дополнительных или вторичных производств по делу о несостоятельности (например, по месту нахождения активов должника или по месту нахождения так называемого

истеблишмента, под которым понимается любое место операций, в котором должник осуществляет не носящую временного характера экономическую деятельность, охватывающую людей и товары). Направленность такого территориального вторичного или дополнительного производства ограничена активами должника, находящимися на территории соответствующего государства.

Можно выделить следующие основные характеристики доктрины основного производства (модифицированного универсализма), а именно:

1) существование скоординированной множественности производств по делу о трансграничной несостоятельности в виде основного производства, имеющего экстерриториальный эффект и признаваемого на территории всех иных государств, и территориальных дополнительных и вторичных производств, ограниченных территорией государства места возбуждения и имеющих ликвидационную направленность;

2) возможность реализации только в актах унификационного характера, универсальных или региональных;

3) определение применимого права для каждого из производств на основе унифицированной коллизионной нормы (как правило, *lex fori concursus* – закон государства места возбуждения производства);

4) разграничение компетенции судов различных государств по возбуждению каждого из видов производств на основе унифицированных критериев международной подсудности, различных для каждого из видов производств.

8.5 Практика регулирования трансграничной несостоятельности

История попыток регулирования трансграничной несостоятельности на двусторонней основе странами, имеющими прочные экономические связи, насчитывает не один десяток лет. В частности, такие соглашения были заключены Францией с рядом стран (Швейцарией в 1869 г., Бельгией в 1889 г., Италией в 1930 г., Монако в 1950 г., Австрией в 1979 г.).

В такого рода соглашениях договаривающиеся страны обычно придерживались традиций международного частного права (принципа единого производства) и закрепляли принцип взаимного признания иностранных судебных решений, признание юрисдикции домицилия или места основного ведения бизнеса, полномочий иностранного ликвидатора (управляющего).

Неоднократно предпринимались также попытки достичь соглашения между большим количеством стран, разработать универсальные международные конвенции. Однако в этих случаях, как правило, не удавалось достичь согласия в отношении действия принципа единого производства в регулировании трансграничной несостоятельности, сразу начинал проявляться принцип параллельных национальных производств.

Так, Гаагской конференцией по международному частному праву была подготовлена Конвенция о банкротстве (1925 г., в силу не вступила); специальный раздел, посвященный регулированию трансграничной

несостоятельности, был включен в Кодекс Бустаманте (1928 г.); известна Конвенция северных стран о банкротстве (1933 г.); в течение многих лет разрабатывается Конвенция о банкротстве в рамках Бенилюкса; Организацией по гармонизации коммерческого права стран Африки (ОГАДА) принят Единообразный закон о несостоятельности (1999 г.); Американским институтом права были подготовлены проекты документов по упорядочению решения проблем трансграничной несостоятельности.

Опыт решения проблем трансграничной несостоятельности в Европе нарабатывался при разработке следующих международных актов:

- Европейской конвенции о трансграничной несостоятельности 1960 г.;
- Европейской конвенции о некоторых международных аспектах банкротства 1990 г.;
- Конвенции Европейского Союза о трансграничной несостоятельности 1995 г.;
- Соглашения о трансграничной несостоятельности, подготовленного комитетом J;
- Типового закона ЮНСИТРАЛ о трансграничной несостоятельности 1997 г.;
- Регламента Европейского парламента о процедурах несостоятельности №1346/2000.

Проект Европейской конвенции 1960 г. был основан на принципе единого производства. В нем предусматривалось взаимное признание производства о несостоятельности. Предполагалось, что возбуждение производства о несостоятельности в одном из договаривающихся государств исключает открытие аналогичных производств в других государствах. В силу амбициозности этого проекта, его несоответствия реальному положению вещей, соглашение между государствами достигнуто не было.

Европейская конвенция о некоторых международных аспектах банкротства была подписана в Стамбуле 5 июня 1990 г. Эта Конвенция уже не опирается на принцип единого производства. Ее основными идеями являются взаимное признание полномочий ликвидатора (конкурсного управляющего), особенно в отношении сбора активов, и допущение параллельных (вторичных) производств в других договаривающихся государствах, в которых должник имеет существенные активы. Однако Конвенция 1990 г. не вступила в силу, так как не набрала необходимого числа ратификаций.

Конвенция Европейского Союза о трансграничной несостоятельности принята 23 ноября 1995 г. и относится только к сотрудничеству по вопросам банкротства в рамках ЕС, не распространяясь на отношения государств – членов ЕС с третьими государствами. В ней максимально совмещаются методы единого производства и вторичных производств, обеспечивается система взаимодействия указанных производств при трансграничной несостоятельности. В соответствии с Конвенцией любое производство, открытое судом на территории ЕС автоматически признается на территории всех остальных членов ЕС. Основное производство открывается в месте, где

должник имеет центр деловой активности. Применимым правом в производствах о несостоятельности является право государства, возбудившего соответствующее производство (национальное право). При этом активы должника, находящиеся за пределами государства, в котором возбуждено производство, этим производством не затрагиваются. Конвенция 1995 г., в отличие от Конвенции 1990 г., допускает во вторичное производство лишь тех кредиторов, чьи требования признаны в основном производстве. В каждом вторичном производстве вся конкурсная масса распределяется в очередности, предусмотренной национальным законодательством. Оставшееся имущество (которое обычно отсутствует) передается в конкурсную массу основного производства. В Конвенции 1995 г. используется подход германского Закона о несостоятельности: все процедуры банкротства начинаются как ликвидационные (конкурсное производство), а затем в зависимости от обстоятельств дела могут трансформироваться в реабилитационные процедуры либо может быть заключено мировое соглашение. Применение такой схемы связано с желанием разработчиков не допустить конкуренции прореабилитационных национальных законодательств с прокредиторскими. Конвенция 1995 г. в силу не вступила, так как не все государства – члены ЕС подтвердили свое участие в ней.

Проект Соглашения о трансграничной несостоятельности, подготовленный комитетом J (Конкордат по международной неплатежеспособности. Международная ассоциация адвокатов. 1995), также построен на идее комбинированного подхода к использованию методов единого и параллельных производств. Согласно проекту, центральный форум, юрисдикция которого определяется местом ведения основной деятельности должника, призван координировать сбор и управление активами несостоятельного должника. В рамках параллельных (вторичных) производств по правилам национального законодательства о банкротстве удовлетворяются только требования кредиторов, обеспеченные залогом имущества должника, и иные приоритетные требования. Оставшиеся активы должника переводятся в центральный форум. Обычные (не приоритетные) кредиторы должны заявлять свои требования к должнику в центральном форуме. Производство в центральном форуме осуществляется по правилам государства центрального форума и признается во всех договаривающихся государствах.

Существующие международно-правовые акты образуют несколько моделей правового регулирования трансграничной несостоятельности, которые могут быть охарактеризованы по двум параметрам: по территориальному охвату и по юридической силе акта, образующего модель правового регулирования. Так, выделяется пять региональных, несколько моделей, предусмотренных двусторонними договорами, и одну универсальную модель рекомендательного характера (или типовую модель).

Под региональной моделью правового регулирования трансграничной несостоятельности понимается та, которая создана международным договором, объединившим несколько (все) государств одного региона, либо актом рекомендательного характера, имеющим значение для данного региона.

Первую региональную модель формируют Договоры Монтевидео 1889 и 1940 гг., связывающие ряд южно-африканских государств.

Вторая региональная модель формируется известным Кодексом Бустаманте 1928 г., IX глава которого посвящена вопросам разрешения коллизий при трансграничной несостоятельности.

Третья региональная модель создана в рамках так называемой Северной конвенции – Конвенции, касающейся банкротства, от 7 ноября 1933 г. с поправками 1977 и 1982 гг., связавшей Данию, Финляндию, Исландию, Норвегию и Швецию. Четвертая региональная модель основывается на Унифицированном акте стран-участниц договора о создании ОХАДА по организации коллективных процедур ликвидации должников 1998 г. Пятая региональная модель связывает государства-участники НАФТА, ее основой являются Общие принципы сотрудничества при трансграничной несостоятельности для государств-участниц НАФТА, а также Проект о трансграничной несостоятельности, подготовленные Американским институтом права (American Law Institute – ALI).

Ряд моделей правового регулирования сформирован двусторонними международными договорами, такими как международный договор между Германией и Австрией о банкротствах и мировых соглашениях от 25 мая 1979 г. (известен как германо-австрийский договор), Конвенция между Бельгией и Австрией, касающаяся вопросов банкротства, мировых соглашений и расширения сферы платежей, от 16 июля 1969 г. и дополнительный протокол к ней от 13 июня 1973 г. (известна как бельгийско-австрийское соглашение) и др.

Универсальная модель правового регулирования трансграничной несостоятельности рекомендательного характера (или типовая модель) представляет собой модель, заложенную в Типовом законе ЮНСИТРАЛ «О трансграничной несостоятельности» 1997 г.

Типовой закон о трансграничной несостоятельности был подготовлен ЮНСИТРАЛ в тесном сотрудничестве с Международной ассоциацией специалистов по вопросам несостоятельности (ИНСОЛ) в 1997 г. и рекомендован государствам для его инкорпорации в национальные законодательства (резолюция 52/158 Генеральной Ассамблеи ООН от 15 декабря 1997 г.).

Типовой закон имеет достаточно узкую направленность, он рассчитан на ситуации, когда большинство кредиторов находится в одном государстве, а активы распределены в нескольких. При равномерном же распределении активов и кредиторов в нескольких странах, закон способен регулировать в основном лишь информационный обмен между судами и компетентными органами, а также предоставление информации иностранным кредиторам.

По Типовому закону производство по делу о банкротстве считается основным, если оно было инициировано в государстве, где должник имеет центр деловой активности. Это положение закона, а также положения о признании полномочий иностранного представителя или о судебной помощи, свидетельствуют об использовании в законе метода единого производства. Однако, в первую очередь, Типовой закон основывается все же на методе

параллельных производств. Параллельное производство может быть возбуждено в другом государстве, если там находятся активы должника.

По закону все кредиторы имеют право участвовать в иностранных производствах, они должны быть проинформированы о таких производствах. В законе предусмотрен прямой доступ для иностранных представителей в суды государств – участников, то есть в таких случаях не требуется составления судебных поручений или обращения к дипломатической (консульской) связи, которые обычно используются в подобных случаях.

Типовой закон до сих пор не вступил в силу, хотя многие страны (в основном страны системы общего права) такую возможность рассматривают.

В рамках европейского правового регулирования создана так называемая европейская модель правового регулирования несостоятельности, основанная на Регламенте ЕС 1346/2000 от 29 мая 2000 г. о производстве по делам о несостоятельности.

Все перечисленные модели правового регулирования трансграничной несостоятельности, а также европейская модель основываются на доктрине основного производства (модифицированного универсализма), что подтверждает перспективность концепции модифицированного универсализма для реализации в рамках актов унификации как посредством международного договора, так и посредством частноправовой унификации (в актах рекомендательного характера), а также посредством наднациональных актов в интеграционных образованиях, в том числе и в ЕС.

Можно выделить следующие критерии разграничения компетенции судов различных государств по возбуждению производств по делу о трансграничной несостоятельности юридических лиц:

1) государство места нахождения зарегистрированного офиса – как правило, государство регистрации юридического лица;

2) государство, где находится центральный орган управления должника – юридического лица;

3) государство, где расположено «коммерческое предприятие» должника («place of business»);

4) государство «коммерческого домицилия лица» или места основного ведения бизнеса;

5) государство, в котором сосредоточена основная часть активов должника;

6) государство места нахождения независимого коммерческого установления (establishment) должника (предприятия);

7) государство, в котором расположен центр основных интересов должника (center of main interests of the debtor).

Таким образом, в настоящее время общепризнанным термином, получившим официальный международный статус в резолюциях Генеральной Ассамблеи ООН, является «трансграничная несостоятельность» («Cross-Border Insolvency»). Все подходы к определению критериев трансграничной несостоятельности можно свести в две категории: формально-правовую и

содержательную. Формально-правовой подход применен в Типовом законе ЮНСИТРАЛ о трансграничной несостоятельности.

Содержательные подходы к критериям трансграничной несостоятельности делятся на два типа. Более узкий подход состоит в том, что несостоятельность приобретает международный характер, когда активы несостоятельного должника находятся в пределах нескольких национальных юрисдикций.

Более широкий содержательный подход использует в качестве критериальных показателей трансграничной несостоятельности три ключевых элемента дел о несостоятельности, – активы должника, кредиторов должника и самого должника, – а также их распределение по разным юрисдикциям. В самом общем виде этот подход предусматривает четыре ситуации (критерия), когда несостоятельность приобретает международный характер (то есть становится трансграничной).

1. Активы несостоятельного должника находятся в пределах нескольких национальных юрисдикций (этот критерий совпадает с приведенным выше).

2. Кредиторы несостоятельного должника принадлежат к нескольким национальным юрисдикциям.

3. Акционеры/участники должника принадлежат к нескольким национальным юрисдикциям.

4. Хотя бы два из трех ключевых элемента дела о несостоятельности, – либо активы должника, либо его кредиторы, либо должник (каждый из них – в совокупности), – находятся в пределах разных национальных юрисдикций.

Каждый из этих случаев требует применения той или иной международной правовой системы несостоятельности, которые в первом приближении также можно разделить на отдельные категории.

1. Системы, позволяющие обеспечить сотрудничество между юрисдикциями при наличии нескольких одновременных процессуальных действий о неплатежеспособности в разных странах («Параллельные системы»).

2. Системы, предусматривающие первичное судопроизводство в одной стране, но при определенных обстоятельствах допускающие вторичное (вспомогательное) судопроизводство в другой стране (странах) («Первичная система»).

3. Системы, обеспечивающие централизацию судопроизводства по делам о несостоятельности в одной юрисдикции и не допускающие вторичного, или вспомогательного, судопроизводства («Основные системы»).

Параллельные системы обладают рядом преимуществ. Они могут использоваться для сохранения имущества несостоятельного должника в случаях, когда кредитор неправоммерно или преференциально накладывает арест на имущество на территории одной юрисдикции и не соглашается добровольно передать имущество должника зарубежным представителям на территории другой юрисдикции. К числу недостатков Параллельных систем относятся сложное управление недвижимостью и высокие административные расходы на осуществление процессуальных действий в нескольких странах, что сокращает имущество, которое можно распределить между кредиторами.

Первичные и основные системы лишены недостатков, присущих Параллельным системам. В основе Первичных и Основных систем лежит централизация управления большинством, если не всеми исками в рамках одной юрисдикции, что позволяет сохранить имущество и обеспечить одинаковое отношение ко всем кредиторам, независимо от их национальной принадлежности.

Главные задачи международных правовых систем по несостоятельности заключаются в устранении несправедливости и неудобств, связанных с межюрисдикционными делами, и в углублении принципа универсальности.