

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Нормативное правовое и организационное регулирование антикризисного менеджмента.....	5
1.1. Нормативная правовая база по вопросам финансовой несостоятельности (банкротства).....	5
1.2. Органы, занимающиеся вопросами финансовой несостоятельности (банкротства) в современной России .....	11
Глава 2. Современное содержание процессов банкротства и определения финансовой несостоятельности предприятий.....	18
2.1. Сущность и содержание процедур банкротства.....	18
2.2. Диагностика финансовой несостоятельности (банкротства) предприятия.....	32
Глава 3. Информационно-аналитическое обеспечение антикризисного управления.....	42
3.1. Стратегии антикризисного менеджмента.....	42
3.2. Основные этапы информационно-аналитического обеспечения процессов разработки и принятия антикризисных решений, средства инструментальной поддержки.....	48
Заключение.....	59
Литература.....	60

## Введение

В современной конкурентной среде выживают лишь компании, готовые к проведению постоянных организационных и структурных изменений, к совершению креативных прорывов, что имеет кризисный характер. В кризисной ситуации возможны как неблагоприятный, так и благоприятный для предприятия исход. Поэтому кризис может быть связан с развитием нового потенциала, с формированием новых возможностей. Компании, которые стабильно лидируют на рынке, как правило, отличаются тем, что успешно используют кризисы для выхода на новый уровень развития. Кризисы присущи любой развивающейся системе во всех сферах жизнедеятельности.

Система управления финансовым оздоровлением предприятия является частью его финансового менеджмента. Практически все бизнес – процессы связаны с финансами, проходят финансовую проверку. Поэтому рассмотрение вопросов организации управления финансами предприятия связано с общей системой финансового менеджмента, который в свою очередь является составной частью комплексной системы управления предприятием.

При изучении данного учебного пособия студенты могут ознакомиться с концептуальными, содержательными, организационными и правовыми аспектами антикризисного менеджмента и на основе этих знаний получить возможность практической реализации мероприятий антикризисного управления на предприятии. В настоящих материалах представлена вторая часть пособия.

Изданная в 2012 году первая часть «Теоретические положения антикризисного управления» содержит две главы. В первой главе «Кризисы социально-экономических систем» рассмотрены понятийный аппарат антикризисного менеджмента, сущность экономических кризисов и циклического развития экономики, роль кризисов в жизненном цикле организации. Во второй главе «История развития института несостоятельности (банкротства) и его современное состояние в России и за рубежом» рассмотрены история возникновения и развития института банкротства, развитие и современное состояние отечественной институциональной системы несостоятельности (банкротства), опыт антикризисного управления в экономически развитых странах.

Представленная в данной книге вторая часть учебного пособия «Практика антикризисного управления» включает три главы. Первая глава посвящена рассмотрению вопросов нормативного правового и организационного регулирования антикризисного менеджмента в Российской Федерации. Во второй главе рассмотрено современное содержание процедур банкротства, изложены методы диагностики банкротства, применяемые в современной России и за рубежом. Третья глава посвящена вопросам информационно-аналитического обеспечения антикризисных управленческих решений. При этом изложен материал по стратегиям антикризисного менеджмента, основным этапам информационно-аналитического обеспечения процессов разработки и принятия антикризисных решений, средствам инструментальной поддержки.

## Глава 1. Нормативное правовое и организационное регулирование антикризисного менеджмента

### 1.1. Нормативная правовая база по вопросам финансовой несостоятельности (банкротства)

В настоящее время институтами системы несостоятельности (банкротства) в России являются<sup>1</sup>: законодательство и иные нормативные правовые акты; система арбитражных судов Российской Федерации; система исполнительного производства, включая судебных исполнителей; арбитражные управляющие; саморегулируемые организации арбитражных управляющих; федеральные органы исполнительной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации; общественное мнение и др. Основные функции государства в области несостоятельности (банкротства) заключаются в том, что оно устанавливает правила банкротства законами и подзаконными актами; образует систему осуществления банкротства в виде судебной системы; образует систему обеспечения реализации банкротства в виде системы принудительного исполнения судебных актов; образует систему кадрового обеспечения процедур банкротства в виде правовых условий подготовки и функционирования института специалистов, правовых условий их деятельности, профессионализма и ответственности; образует систему выработки и обеспечения государственной политики в области несостоятельности в виде государственных органов по банкротству; осуществляет банкротство судами и судебными актами.

Законодательство о финансовой несостоятельности (банкротстве) носит комплексный характер, состоит из федеральных законов и подзаконных актов.

Основополагающим нормативным правовым актом прямого действия является *Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"*, который, в соответствии с Гражданским кодексом РФ, устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, определяет круг лиц, которые могут быть признаны банкротами, и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

В соответствии со ст. 2 указанного Закона, его действие распространяется на юридические лица, которые могут быть признаны несостоятельными в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. П.1 ст. 65 ГК РФ устанавливает, что банкротами, по решению суда, могут быть признаны юридические лица, за исключением казенного предприятия, учреждения, политической партии и религиозной организации. Государственная корпорация или государственная компания может быть признана банкротом, если это допускается

---

<sup>1</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление / Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. - М.: МГТУ ГА, 2012. – Ч. 1.

федеральным законом, предусматривающим ее создание. Фонд не может быть признан банкротом, если это установлено законом, предусматривающим создание и деятельность такого фонда. В соответствии с данными положениями действие указанного Закона не распространяется на следующие организации:

Фонд перспективных исследований - Федеральный закон от 16.10.2012 г. № 174-ФЗ "О Фонде перспективных исследований";

Государственная компания "Российские автомобильные дороги" - Федеральный закон от 17 июля 2009 г. № 145-ФЗ "О Государственной компании "Российские автомобильные дороги" и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации";

Федеральный фонд содействия развитию жилищного строительства - Федеральный закон от 24 июля 2008 г. № 161-ФЗ "О содействии развитию жилищного строительства";

Центр исторического наследия Президента РФ - Федеральный закон от 13 мая 2008 г. № 68-ФЗ "О центрах исторического наследия президентов Российской Федерации, прекративших исполнение своих полномочий";

Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства - Федеральный закон от 21 июля 2007 г. № 185-ФЗ "О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства";

Банк развития (Внешэкономбанк) - Федеральный закон от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ "О банке развития";

на государственные корпорации:

- "Росатом" - Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 317-ФЗ "О Государственной корпорации по атомной энергии "Росатом";

- "Ростехнологии" - Федеральный закон от 23 ноября 2007 г. № 270-ФЗ "О Государственной корпорации "Ростехнологии";

- Госкорпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта - Федеральный закон от 30 октября 2007 г. № 238-ФЗ "О Государственной корпорации по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта".

Казенные предприятия и учреждения не могут быть признаны банкротами, поскольку данные юридические лица наделяются имуществом на праве оперативного управления собственником (РФ, субъектом РФ, муниципальным образованием) и практически полностью контролируются им. Собственник несет субсидиарную ответственность по долгам указанных юридических лиц при недостаточности их имущества (ст. 115, 120, 296-298 ГК РФ), вследствие чего требования их кредиторов будут удовлетворены полностью.

***Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 40-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций"*** устанавливает порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства кредитных организаций, особенности оснований и процедур признания банкротами кредитных организаций и их ликвидации в порядке конкурсного производства.

**Федеральный закон от 27.10.2008 г. № 175-ФЗ "О дополнительных мерах для укрепления стабильности банковской системы в период до 31 декабря 2014 года"** направлен на поддержание стабильности банковской системы и защиту интересов вкладчиков и кредиторов при наличии признаков неустойчивого положения банков. Содержит перечень мер по предупреждению банкротства банков, принимаемых Банком России и госкорпорацией "Агентство по страхованию вкладов".

Общие нормы, регулирующие процедуры банкротства, содержатся:

в **Гражданском кодексе РФ** (ст. 25 Несостоятельность (банкротство) индивидуального предпринимателя, ст. 65 Несостоятельность (банкротство) юридического лица, п. 3 ст. 56, п. 4 ст. 61, ст. 64 и др.);

в **Арбитражно-процессуальном кодексе РФ** (ст. 223 устанавливает порядок рассмотрения дел о несостоятельности (банкротстве)).

В целях реализации Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве)" был принят ряд нормативных правовых актов, в том числе:

Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 "Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа";

Постановление Правительства РФ от 27 декабря 2004 г. № 855 "Об утверждении Временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства";

Постановление Правительства РФ от 29 мая 2004 г. № 257 "Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве";

Постановление Правительства РФ от 9 июля 2004 г. № 345 "Об утверждении Общих правил ведения арбитражным управляющим реестра требований кредиторов";

Постановление Правительства РФ от 22 мая 2006 г. № 301 "О реализации мер по предупреждению банкротства стратегических предприятий и организаций, а также организаций оборонно-промышленного комплекса";

Постановление Правительства РФ от 6 февраля 2004 г. № 56 "Об Общих правилах подготовки, организации и проведения арбитражным управляющим собраний кредиторов и заседаний комитетов кредиторов";

Постановление Правительства РФ от 2 августа 2005 г. № 483 "Об уполномоченном органе, осуществляющем формирование и ведение реестра дисквалифицированных лиц";

Приказ Министерства экономического развития и торговли РФ от 1 сентября 2004 г. № 233 "Об утверждении Типовой формы реестра требований кредиторов";

Приказ Минюста РФ от 14 августа 2003 г. № 195 "Об утверждении типовых форм отчетов (заключений) арбитражного управляющего";

Приказ Федеральной налоговой службы от 3 октября 2012 г. № ММВ-7-8/663 "Об утверждении Порядка разграничения полномочий уполномоченного органа по представлению интересов Российской Федерации как кредитора в де-

ле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, между центральным аппаратом ФНС и территориальными органами ФНС России";

Приказ Министерства экономического развития РФ от 1 сентября 2010 г. № 402 "О Порядке возмещения арбитражному управляющему расходов на уведомление кредиторов о предъявлении требований уполномоченного органа к должнику";

Приказ Министерства экономического развития РФ от 26 декабря 2013 г. № 786 "Об утверждении Федерального стандарта деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих "Требования к организации повышения уровня профессиональной подготовки арбитражных управляющих";

Приказ Министерства экономического развития РФ от 18 декабря 2012 г. № 799 "Об утверждении Федерального стандарта деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих "Правила проведения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего";

Приказ Министерства экономического развития РФ от 20 февраля 2012 г. № 72 "Об утверждении Федерального стандарта профессиональной деятельности арбитражных управляющих "Правила ведения Реестра требований о передаче жилых помещений";

Приказ Министерства экономического развития РФ от 12 марта 2011 г. № 102 "Об утверждении Федерального стандарта профессиональной деятельности арбитражных управляющих "Требования саморегулируемой организации арбитражных управляющих к арбитражному управляющему по исполнению им обязанности заключить договор обязательного страхования ответственности";

а также другие нормативные правовые акты.

**Банкротство гражданина.** В России неторговая несостоятельность была законодательно закреплена в Уставе о банкротах от 1800 года. В законодательстве советского периода и российском законодательстве институт банкротства физического лица не признавался и не регулировался. На современном этапе, с ростом потребительского кредитования, необходимость урегулирования вопросов банкротства физических лиц вновь стала актуальной.

На данный момент банкротство граждан, не являющихся индивидуальными предпринимателями, регулируется положениями главы X «Банкротство гражданина» Федерального закона от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)", которые вступают в силу со дня вступления в силу федерального закона о внесении соответствующих изменений и дополнений в федеральные законы, Гражданский кодекс РФ, Семейный кодекс РФ и др. (п. 2 ст. 231 указанного Закона). В отсутствие такого федерального закона, граждане, не являющиеся индивидуальными предпринимателями, не могут быть признаны несостоятельными (банкротами).

**Трансграничная несостоятельность.** В течение многих десятилетий правительства развитых стран совершенствуют законодательство в области несостоятельности. Недостаточная отработка данных вопросов приводит к тому, что часты случаи, когда иски внутренних кредиторов удовлетворяются за

счет выручки от продажи внутреннего имущества в ущерб зарубежным кредиторам, страдают интересы иностранных акционеров (участников) должника. Термином, получившим официальный международный статус в резолюциях Генеральной Ассамблеи ООН, является “Трансграничная несостоятельность” (“Cross-Border Insolvency”), подразумевающая следующее<sup>2</sup>:

активы несостоятельного должника, его кредиторы и акционеры (участники) находятся и принадлежат к нескольким национальным юрисдикциям;

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.

Международные правовые системы несостоятельности можно разделить на следующие виды:

1. “*Параллельные системы*”, позволяющие обеспечить сотрудничество между юрисдикциями при наличии нескольких одновременных процессуальных действий о неплатежеспособности в разных странах. Системы могут использоваться для сохранения имущества несостоятельного должника в случаях, когда кредитор неправомерно или преференциально накладывает арест на имущество на территории одной юрисдикции и не соглашается добровольно передать имущество должника зарубежным представителям на территории другой юрисдикции. Недостатками параллельных систем являются сложное управление недвижимостью и высокие административные расходы на осуществление процессуальных действий в нескольких странах, что сокращает имущество, которое можно распределить между кредиторами.

2. “*Первичные системы*”, предусматривающие первичное судопроизводство в одной стране, вместе с тем, при определенных обстоятельствах допускающие вторичное (вспомогательное) судопроизводство в другой стране.

3. “*Основные системы*”, обеспечивающие централизацию судопроизводства по делам о несостоятельности в одной юрисдикции и не допускающие вторичного, или вспомогательного, судопроизводства.

Первичные и Основные системы лишены недостатков Параллельных систем. 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.

Практика выявила необходимость, в целях защиты целостности международной торговли, инвестиций и кредитной системы, создания в области несостоятельности правового режима, который обеспечивал бы финансовое оздоровление жизнеспособного несостоятельного должника за счет скоординированных действий кредиторов разных стран или распределял бы имущество предприятия-банкрота справедливо, предсказуемо и эффективно, независимо от территориальной (государственной) принадлежности.

---

<sup>2</sup> Файншмидт Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления. - М.: МИГСУ, 2010.

К числу наиболее известных международных конвенций и договоров о трансграничной несостоятельности можно отнести следующие:

1. *Конвенция о банкротстве между Данией, Финляндией, Исландией, Норвегией и Швецией (7.11.1933)* - одна из первых многосторонних конвенций по проблемам банкротства и несостоятельности. Позволяет проводить один судебный процесс о банкротстве компании, обладающей дочерними предприятиями в других странах-участницах Конвенции, как в отношении материнской компании, так и в отношении всех ее дочерних предприятий.

2. *Конвенция о банкротстве, соглашении должника с кредиторами и расширении правоприязаний между Королевством Бельгии и Австрийской республикой (16.07.1969)*. Она предусматривает создание Основной системы, обеспечивающей единство судопроизводства о несостоятельности коммерческой компании, активы которой расположены в обеих этих странах.

3. *Типовой закон Комиссии Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ) о трансграничной несостоятельности (15.12.1997)* предусматривает возможность применения Параллельной, Первичной и Основной систем. Закон вступил в силу для тех стран, которые приняли его как свой собственный в соответствии с национальными законодательными процедурами. В условиях ускоряющейся глобализации мировой экономики данный правовой акт представляется особенно важным.

Закон не требует изменений правовых систем несостоятельности принимающих его стран в ущерб национальным интересам, снимает проблемы национальных различий в ранжировании кредиторов. Причины его неширокого распространения: недоверие Правительств друг к другу и к международным институтам, неготовность идти на компромиссы; лоббирование со стороны транснациональных корпораций; непонимание руководителями государств взаимосвязи между массовым оттоком капиталов из их стран и сокрытием огромных активов в других странах, а также невозможности возврата незаконно уведенных средств из-за границы в силу неучастия в международной правовой системе трансграничной несостоятельности.

4. *Регламент процедур несостоятельности Европейского Союза от 2000 года (COUNCIL REGULATION (EC) No 1346/2000 of 29 May 2000 on insolvency proceedings)*. Регламент во многом повторяет положения так и не вступившей в силу Конвенции о судопроизводстве по делам о несостоятельности (банкротстве) ЕС от 1995 года. В отличие от Конвенции ЕС, которая требовала принятия ее всеми странами ЕС, процедура утверждения Регламента такого требования не содержала. В результате Регламент вступил в силу 31 мая 2002 года как обязательный к исполнению документ во всех странах ЕС, кроме Дании, на которую он не распространяется (приняла свой собственный закон о трансграничной несостоятельности, предусматривающий соглашение с ЕС в этой сфере).

## 1.2. Органы, занимающиеся вопросами финансовой несостоятельности (банкротства) в современной России

Государственное регулирование кризисных ситуаций как важное направление антикризисного менеджмента представляет собой вмешательство государства в экономику с целью общей координации экономического процесса и стабилизации развития экономики в соответствии с выбранными ориентирами. Различаются следующие типы государственного регулирования: административные, правовые, социальные, экономические. Кризисы могут возникать на любой стадии развития организации, однако реализация совокупности процедур антикризисного управления, предписанных государством, начинается лишь на этапе резкого спада производства, характеризующегося долговременной неплатежеспособностью предприятия.

Основные направления государственного антикризисного регулирования включают: совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий; осуществление мер по санации жизнеспособных предприятий (включая оказание государственной поддержки, привлечение инвесторов и т.п.); принятие исполнительной властью мер, направленных на преодоление кризиса неплатежей; приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников; создание института арбитражных управляющих и др.

Органы государственного управления – это структуры (должностные лица или организованные группы должностных лиц), учрежденные в установленном порядке и уполномоченные государством на реализацию властно-управленческих функций, обладающие организационным единством, собственной компетенцией, совокупностью прав и обязанностей<sup>3</sup>.

В соответствии с Законом от 08.01.1998 г. № 6-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" государственным органом по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению, осуществляющим государственную политику по предупреждению банкротств, а также обеспечивающим условия реализации процедур банкротства на основании Постановления Правительства РФ от 17.02.1998 г. № 202, являлась Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. Впоследствии Указом Президента РФ от 25.05.1999 г. № 651 Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению была преобразована в Федеральную службу России по финансовому оздоровлению и банкротству, функционировавшую до 2004 г.

В 2004 г. Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) в соответствии с Указом Президента РФ от 09.03. 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» была упразднена, и ее полномочия распределены следующим образом:

функции по принятию нормативных правовых актов в сфере несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления переданы Министерству экономического развития и торговли Российской Федерации,

---

<sup>3</sup> Татарников Е.А. Антикризисное управление. - М.: Риор, 2007.

функции по представлению интересов Российской Федерации перед кредиторами в процедурах банкротства переданы Федеральной налоговой службе.

В соответствии со ст. 2 Федерального закона от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" органы, осуществляющие регулирование в сфере несостоятельности (банкротства), делятся на три вида: уполномоченный орган, орган по контролю (надзору), регулирующий орган (рис. 1.1). Компетенция органов исполнительной власти и органов местного самоуправления по решению вопросов финансового оздоровления и банкротства определяется в соответствии со ст. 29 закона.



Рис.1.1. Органы исполнительной власти, осуществляющие регулирование в сфере несостоятельности (банкротства)

Правительство РФ, являясь органом общей компетенции, осуществляющим свою деятельность на основании ст. 114 Конституции РФ и Федерального конституционного закона от 17.12.1997 г. № 2-ФКЗ "О Правительстве Российской Федерации", наряду с иными функциями проводит государственную политику в сфере финансового оздоровления и банкротства.

В соответствии со ст. 29 Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве)" от 2002 года в целях реализации государственной политики по вопросам финансового оздоровления и банкротства Правительство РФ:

устанавливает порядок подачи уполномоченным органом по представлению в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве,

требований об уплате обязательных платежей и требований РФ по денежным обязательствам, заявлений о признании должника банкротом;

устанавливает порядок объединения и представления в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, требований об уплате обязательных платежей и требований РФ по денежным обязательствам;

осуществляет координацию деятельности представителей федеральных органов исполнительной власти и представителей государственных внебюджетных фондов как кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам;

устанавливает порядок проведения учета и анализа платежеспособности стратегических предприятий и организаций.

**Уполномоченные органы:**

федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на представление в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, требований об уплате обязательных платежей и требований РФ по денежным обязательствам,

органы исполнительной власти субъектов РФ;

органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, требования по денежным обязательствам соответственно субъектов Российской Федерации, муниципальных образований;

Согласно Постановлению Правительства РФ от 30.09. 2004 г. № 506 "Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе", Федеральная налоговая Служба является уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, обеспечивающим представление в делах о банкротстве и в процедурах банкротства требований об уплате обязательных платежей и требований Российской Федерации по денежным обязательствам.

Пунктом 2 Постановления Правительства РФ от 30 сентября 2004 г. № 506 "Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе" установлено, что Федеральная налоговая служба и ее территориальные органы в установленной сфере деятельности являются правопреемниками Министерства РФ по налогам и сборам, а также Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству по всем правоотношениям, связанным с представлением интересов Российской Федерации в процедурах банкротства.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 29 мая 2004 г. № 257 "Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве", установлено, что Федеральная налоговая служба является федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным на представление в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, требований об уплате обязательных платежей и требований РФ по денежным обязательствам (в том числе по выплате капитализированных платежей).

На основании Постановления Правительства РФ от 14.10.2004 г. № 548 "Об уполномоченных федеральных органах исполнительной власти в области страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации", Федеральная налоговая служба является уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, представляющим в делах о банкротстве банков права требования к банку, перешедшие к государственной корпорации "Агентство по страхованию вкладов" в результате выплаты указанной корпорацией возмещения по вкладам.

В соответствии с Положением о Федеральной налоговой службе (утв. постановлением Правительства РФ от 30.09.2004 г. № 506), Федеральная налоговая служба находится в ведении Министерства финансов РФ, в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента РФ и Правительства РФ, международными договорами РФ, нормативными правовыми актами Министерства финансов РФ. Осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои территориальные органы во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления и государственными внебюджетными фондами, общественными объединениями и иными организациями. Служба и ее территориальные органы - управления Службы по субъектам РФ, межрегиональные инспекции Службы, инспекции Службы по районам, районам в городах, городам без районного деления, инспекции Службы межрайонного уровня (далее - налоговые органы) составляют единую централизованную систему налоговых органов. Федеральная налоговая служба является уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим формирование и ведение реестра дисквалифицированных лиц (Постановление Правительства РФ от 2 августа 2005 г. № 483 "Об уполномоченном органе, осуществляющем формирование и ведение реестра дисквалифицированных лиц").

**Орган по контролю (надзору)** - федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на осуществление функций по контролю (надзору) за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 01.06.2009 г. № 457 об утверждении Положения о Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии, Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции контроля (надзора) за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Указанная деятельность осуществляется в соответствии с Административным регламентом исполнения Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии государственной функции по осуществлению контроля (надзора) за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

ражных управляющих и надзора за деятельностью саморегулируемых организаций - оценщиков (утв. приказом Министерства экономического развития РФ от 07.10.2011 г. № 549).

Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (прежнее наименование Федеральная регистрационная служба) находится в ведении Министерства экономического развития Российской Федерации.

В соответствии со ст. 29 указанного Закона Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии в части решения вопросов финансового оздоровления и банкротства:

включает сведения о некоммерческих организациях в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и осуществляет его ведение;

осуществляет контроль (надзор) за соблюдением саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих деятельность саморегулируемых организаций;

проводит проверки деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в порядке, установленном регулирующим органом;

обращается в арбитражный суд с заявлением об исключении сведений о некоммерческих организациях из единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в случаях, установленных настоящим Федеральным законом;

участвует в организации подготовки арбитражных управляющих, проведении и приеме теоретического экзамена по единой программе их подготовки;

возбуждает дело об административном правонарушении в отношении арбитражного управляющего, саморегулируемой организации арбитражных управляющих и (или) ее должностного лица, рассматривает такое дело или направляет его для рассмотрения в арбитражный суд;

оказывает поддержку саморегулируемым организациям арбитражных управляющих и арбитражным управляющим в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве и связанных с вопросами трансграничной несостоятельности (банкротства), осложненной иностранным элементом;

устанавливает статус объединения саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в качестве национального объединения саморегулируемых организаций путем включения соответствующих сведений в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих;

включает сведения об арбитражных управляющих в сводный государственный реестр арбитражных управляющих, имеющий информационный характер, и ведет сводный государственный реестр арбитражных управляющих в порядке, установленном регулирующим органом;

утверждает состав комиссии по приему теоретического экзамена по единой программе подготовки арбитражных управляющих;

исключает сведения о некоммерческих организациях из единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;

осуществляет иные предоставленные ему настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации полномочия.

При распределении полномочий ФСФО между Федеральной налоговой службой и Министерством экономического развития и торговли полномочия по выявлению преднамеренного и фиктивного банкротства не были включены в компетенции вышеуказанных органов. В соответствии с ФЗ от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ обязанность по выявлению признаков фиктивного или преднамеренного банкротства входит в компетенцию арбитражного управляющего, а контроль за его действиями осуществляют: саморегулируемая организация арбитражных управляющих, арбитражный суд и кредиторы.

При установлении признаков преднамеренного и фиктивного банкротства арбитражные управляющие руководствуются Временными правилами проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства (утв. Постановлением Правительства РФ № 855 от 27.12.2004). Правила применяются до утверждения регулирующим органом - национальным объединением саморегулируемых организаций арбитражных управляющих соответствующих стандартов в порядке, установленном ФЗ от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Министерством экономического развития утверждены федеральные стандарты профессиональной деятельности арбитражных управляющих и федеральные стандарты деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, разработанные национальным объединением саморегулируемых организаций арбитражных:

Приказ Министерства экономического развития РФ от 26 декабря 2013 г. № 786 "Об утверждении Федерального стандарта деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих "Требования к организации повышения уровня профессиональной подготовки арбитражных управляющих";

Приказ Министерства экономического развития РФ от 18 декабря 2012 г. № 799 "Об утверждении Федерального стандарта деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих "Правила проведения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего";

Приказ Министерства экономического развития РФ от 20 февраля 2012 г. № 72 "Об утверждении Федерального стандарта профессиональной деятельности арбитражных управляющих "Правила ведения Реестра требований о передаче жилых помещений";

Приказ Министерства экономического развития РФ от 12 марта 2011 г. № 102 "Об утверждении Федерального стандарта профессиональной деятельности арбитражных управляющих "Требования саморегулируемой организации

арбитражных управляющих к арбитражному управляющему по исполнению им обязанности заключить договор обязательного страхования ответственности".

**Регулирующий орган** - федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на осуществление функций по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 05.06.2008 г. № 437 "О Министерстве экономического развития Российской Федерации", Министерство экономического развития РФ является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления. При этом Министерство экономического развития РФ утверждает:

единую программу подготовки арбитражных управляющих, правила проведения и сдачи теоретического экзамена по такой программе;

федеральные стандарты профессиональной деятельности арбитражных управляющих, разрабатываемые национальным объединением СРО, и публикует их. В случае несоответствия представленных федеральных стандартов требованиям законодательства Минэкономразвития России выдает мотивированный отказ в их утверждении не позднее чем в течение 60 рабочих дней с даты их представления национальным объединением СРО;

осуществляет и иные полномочия, предоставленные ему Законом о банкротстве, иными федеральными законами и нормативными правовыми актами.

Отдельными полномочиями в сфере финансового оздоровления и банкротства наделены также иные федеральные органы исполнительной власти.

Особое место в сфере регулирования отношений (несостоятельности) банкротства занимает *арбитражный суд*, к ведению которого относится: подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству, производство по делу о банкротстве, возбуждение и прекращение дела, вынесение соответствующих решений. По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд принимает один из следующих судебных актов:

решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

решение об отказе в признании должника банкротом;

определение о введении финансового оздоровления;

определение о введении внешнего управления;

определение о прекращении производства по делу о банкротстве;

определение об оставлении заявления о признании должника банкротом без рассмотрения;

определение об утверждении мирового соглашения.

## Глава 2. Современное содержание процессов банкротства и определения финансовой несостоятельности предприятий

### 2.1. Сущность и содержание процедур банкротства

Банкротство - неспособность должника платить по своим обязательствам, вернуть долги в связи с отсутствием у него денежных средств для оплаты<sup>4</sup>. Банкротство фирм возникает чаще всего в связи с тем, что в течение длительного времени их расходы превышают доходы при отсутствии источника покрытия убытков. Наличие эффективных институтов банкротства является необходимым условием развития рыночной экономики. Официально предприятие может считаться банкротом только при наличии решения арбитражного суда.

Возможности выведения организации из кризиса предусматриваются Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (далее - Законом) в главе II (Предупреждение банкротства), главе V (Финансовое оздоровление), главе VI (Внешнее управление) и главе VIII (Мировое соглашение). Содержание этих глав раскрывает мероприятия по восстановлению платежеспособности.

Следует выделять мгновенную платежеспособность (состояние организации, когда у нее достаточно средств для однократного удовлетворения требований кредиторов или осуществления обязательных платежей, при этом возможна ситуация, когда после удовлетворения требований кредиторов или исполнения обязанностей по уплате обязательных платежей такая способность теряется) и длительную платежеспособность (организация имеет устойчивый доход, достаточный для покрытия издержек, удовлетворения требований кредиторов и уплаты обязательных платежей).

В соответствии с Законом признаком несостоятельности является неспособность юридического лица удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей в соответствующем размере, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не были исполнены в течение трех месяцев. При установлении финансовой несостоятельности организации к ней могут быть применены следующие процедуры: наблюдение; финансовое оздоровление; внешнее управление; конкурсное производство; мировое соглашение (табл. 2.1).

Глава II Закона рассматривает случай, когда формальные признаки несостоятельности зафиксированы, но дело о признании должника банкротом еще не возбуждено, процедура наблюдения не введена. Здесь предусматривается **досудебная санация**, при которой учредители (участники) должника, кредиторы и иные лица предоставляют должнику финансовую помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей в целях восстановления платежеспособности.

---

<sup>4</sup> Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2003.

## Процедуры банкротства для юридических лиц

№ главы, статьи	Процедура банкротства	Характеристики	Срок	Примечание
Глава IV Ст. 62	Наблюдение (временный управляющий)	Вводится в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения финансового анализа состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.	Максимальный срок проведения процедуры наблюдения должен обеспечивать возможность завершения процедуры банкротства в установленные в ст. 51 сроки (7 месяцев).	Наблюдение вводится по результатам рассмотрения арбитражным судом обоснованности заявления о признании должника банкротом в порядке, устан. ФЗ.
Глава V Ст. 76- 80, 87, 88-92	Финансовое оздоровление (административный управляющий)	Вводится в целях восстановления платежеспособности должника и погашения задолженностей в соответствии с графиком. По окончании финансового оздоровления Арбитражный суд, на основании ходатайства Собрания кредиторов о введении внешнего управления или ходатайства о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства, выносит определение о введении внешнего управления или о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.	Максимальный срок финансового оздоровления - 2 года. (ст. 80). Общий срок финансового оздоровления и внешнего управления не может быть более чем 2 года.	Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за искл. случаев, предусмотренных п.п. 2 и 3 ст. 75 Федерального закона.
Глава VI Ст. 93, 97, 118, 123	Внешнее управление (внешний управляющий)	Применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности Внешний управляющий предоставляет собранию кредиторов отчет. По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего собрание кредиторов вправе принять одно из решений: - об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами; - об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении производства по делу в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов; - об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства; - о заключении мирового соглашения.	Вводится на срок не более чем 18 месяцев, который может быть продлен в порядке, предусмотренном ФЗ О банкротстве, не более чем на 6 месяцев, если иное не установлено ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" (п. 2 ст. 93).	По ходатайству собрания кредиторов или внешнего управляющего установленного срока внешнего управления может быть сокращен (п. 3 ст. 93). Срок передачи полномочий внешнего управляющего конкурсного управляющему – 3 рабочих дня с даты утверждения конкурсного управляющего
Глава VII ст. 124,	Конкурсное производство (конкурсный управляющий)	Применяется к должнику, признанному банкротом, в целях удовлетворения требований кредиторов.	Конкурсное производство вводится на срок до 6 месяцев. Срок конкурсного производства может быть продлен по ходатайству лица, участвующего в деле, не более чем на 6 месяцев (ст. 124).	
Ст. 150	Мировое соглашение	Применяется на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве при достижении согласия между должником и кредиторами в целях прекращения производства по делу. Утверждается Арбитражным судом		

Непосредственными участниками досудебной санации являются руководство и собственник должника, соответствующие третьи лица, кредиторы, готовые оказать должнику финансовую помощь. Закон предусматривает возможность предоставления финансовой помощи должнику со стороны органов исполнительной власти государственного управления и местного самоуправления. При этом не конкретизируется, должна ли сопровождаться финансовая помощь проведением антикризисных мероприятий.

На практике органы власти, как правило, ограничены в возможностях оказания финансовой помощи неплатежеспособным организациям. Одновре-

менно с этим органы власти часто не заинтересованы в банкротстве должника (сокращение рабочих мест, снижение налоговой базы, затруднение реализации социальных функций). Органы власти могут оказывать давление на кредиторов и суды с целью недопущения возбуждения дел о банкротстве. Однако при этом причины кризиса на предприятии не устраняются. В качестве меры восстановления платежеспособности в ходе досудебной санации предусматривается оказание должнику финансовой помощи для оплаты накопленной задолженности, то есть имеется в виду восстановление мгновенной платежеспособности.

**Наблюдение** осуществляется для обеспечения сохранности имущества должника, для чего необходимо проведение анализа его финансового состояния, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов. При этом в соответствии с п.1 ст. 70 Закона осуществляется определение стоимости принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также в интересах выявления возможности восстановления платежеспособности должника в порядке и в сроки, которые установлены Законом. До открытия первого собрания кредиторов общий размер задолженности еще не установлен, поэтому, удовлетворяя требования отдельных кредиторов и уполномоченного органа, должник восстановить свою платежеспособность не может. В течение данной процедуры банкротства управление должником сохраняется за прежним руководством, за собственником сохраняется право смены руководителей предприятия. Вместе с тем для продажи и иного отчуждения (например, сдачи в аренду) имущества руководство должника должно получить письменное одобрение назначенного судом временного управляющего.

Непосредственными участниками антикризисного управления в процедуре наблюдения, максимальный срок которой по Закону составляет 7 месяцев, являются руководство должника, которое реализует антикризисные меры, и временный управляющий, контролирующий их проведение. Перечислим основные действия руководства должника<sup>5</sup>: проведение экспресс-диагностики состояния предприятия (если она еще не была проведена); выработка и реализация первоочередных антикризисных мер; накопление денежных средств для оплаты задолженности; проведение переговоров с конкурсными кредиторами и уполномоченным органом на предмет возможности заключения мирового соглашения.

В ходе проведенного финансового анализа может быть установлено<sup>6</sup>:

у должника достаточно имущества для восстановления финансовой состоятельности;

должник обладает имуществом, достаточным для покрытия судебных расходов и выплат, но не для восстановления платежеспособности;

должник не имеет имущества ни для покрытия судебных расходов и выплат; ни для восстановления его платежеспособности.

<sup>5</sup> Файншмидт Е.А. Теория антикризисного управления. - М.: МИГСУ, 2009.

<sup>6</sup> Чехович Е.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. - М.: МГТУ ГА, 2008.

Первый случай является основанием назначения арбитражным судом внешнего управления. Во втором варианте также возможно принятие решения о введении внешнего управления (в практике имели место случаи восстановления платежеспособности таких должников). В третьем случае кредиторы при принятии решения о введении внешнего управления должны установить порядок выплат на покрытие судебных расходов. Если же договоренность по этому вопросу не достигнута, но часть кредиторов проголосовала за введение внешнего управления, именно они будут нести солидарную обязанность по покрытию судебных расходов (п. 3 ст. 70 Закона о банкротстве). Установление размера требований каждого кредитора - одна из обязанностей временного управляющего, осуществляемая им на стадии подготовки первого собрания кредиторов, поскольку при голосовании на собрании каждый кредитор обладает количеством голосов, пропорциональным сумме его требований.

Если к моменту закрытия реестра требований кредиторов (за месяц до начала первого собрания кредиторов) должник сможет оплатить все требования, содержащиеся в реестре требований кредиторов, то процедура наблюдения будет завершена и дело о банкротстве закрыто. При этом будет восстановлена лишь мгновенная платежеспособность. Для восстановления длительной платежеспособности необходимо определить характер и причины кризиса и разработать эффективную антикризисную стратегию.

Косвенными участниками антикризисного управления в процедуре наблюдения являются собственник (имеет право утверждать антикризисную программу и контролировать ее реализацию) и кредиторы (предъявляют к должнику требования, после открытия первого собрания кредиторов соглашались или не соглашались на мировое соглашение). Финансовую помощь должнику могут оказать местные органы власти, однако на практике это происходит редко.

Большая роль принадлежит арбитражному суду, который утверждает временного управляющего и определяет обоснованность требований конкурсных кредиторов и уполномоченного органа. Временный управляющий должен быть назначен определением суда не позднее пятнадцати дней со дня принятия заявления о признании должника банкротом (п.3 ст. 49 Закона). По окончании наблюдения временный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, протокол первого собрания кредиторов с приложением соответствующих документов.

Процедура наблюдения заканчивается вынесением арбитражным судом одного из видов решений:

- 1) на основании решения первого собрания кредиторов выносится определение о введении финансового оздоровления или внешнего управления;
- 2) принимается решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

3) утверждается мировое соглашение и прекращается производство по делу о банкротстве (п.1 ст. 75 Закона).

Из всех процедур банкротства наиболее соответствует сути антикризисного управления *финансовое оздоровление*, которое осуществляется по отношению к должнику для восстановления его платежеспособности и ликвидации задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Решение по финансовому оздоровлению, принимаемое собственником должника, в форме ходатайства представляется первому собранию кредиторов, а в предусмотренных законом случаях - в арбитражный суд. К данному решению прилагаются план финансового оздоровления и график погашения задолженности, субъект подготовки которых в Законе четко не определен. Вместе с тем, поскольку именно собственник обращается с ходатайством о введении финансового оздоровления, он заинтересован в организации разработки этих документов различными возможными способами: поручением руководству предприятия; привлечением антикризисных консультантов; путем смещения руководителя предприятия, назначением вместо него кризисного директора и поручением ему подготовки и реализации рассматриваемых документов.

Представление плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности осуществляется временному управляющему; первому собранию кредиторов; арбитражному суду. С момента утверждения графика погашения задолженности арбитражным судом возникает одностороннее обязательство должника погасить свою задолженность перед кредиторами в установленные графиком сроки. Графиком погашения задолженности должно быть предусмотрено пропорциональное погашение требований кредиторов в очередности, установленной ст. 134 настоящего закона. Должник вправе досрочно исполнить график погашения задолженности (ст. 84 Закона о банкротстве).

Максимальный срок процедуры финансового оздоровления составляет два года, что, в принципе, позволяет преодолеть кризис организации, восстановив ее длительную платежеспособность.

Непосредственными участниками антикризисного управления здесь являются руководство предприятия и административный управляющий. Полномочия руководства должника на отчуждение активов аналогичны процедуре наблюдения (письменное одобрение назначенного судом временного управляющего). Помимо этого, административный управляющий контролирует реализацию руководством должника плана финансового оздоровления и выполнения графика погашения задолженности. Федеральным законом от 19 июля 2009 г. № 195-ФЗ введена прогрессивная шкала вознаграждения административного управляющего в зависимости от балансовой стоимости активов должника.

В целом в обязанности административного управляющего в процедуре наблюдения входят (п. 3 ст. 83 Закона о банкротстве): ведение реестра требований кредиторов; созыв собрания кредиторов; осуществление контроля за выполнением плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, предоставление на рассмотрение собранию кредиторов информации об

этом; в случае невыполнения должником обязательств - требование от лиц, предоставивших обеспечение исполнения должником обязательств, в соответствии с графиком погашения задолженности, исполнения своих обязательств и др.

Административный управляющий имеет право (п. 4 ст. 83 Закона) требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника; принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником; согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных настоящим законом, предоставлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях; обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника в случаях, предусмотренных законом; обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, об отмене таких мер; предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных должником с нарушением требований настоящего закона и др.

Другими участниками процедуры являются собственник (контроль деятельности руководства должника, при необходимости – его замена) и кредиторы (контроль деятельности арбитражного управляющего). Собственник, в отличие от процедуры наблюдения, может способствовать введению финансового оздоровления исполнением должником обязательств по графику погашения задолженности (залог, ипотека, банковская гарантия, поручительство и др.) Размер обеспечения не должен быть меньше 1,3 реестровой задолженности. Обеспечение может быть предоставлено и третьим лицом. Предоставить обеспечение исполнения должником обязательств могут органы власти, но происходит это редко. При предоставлении обеспечения процедура финансового оздоровления может быть введена судом вопреки решению собрания кредиторов.

Досрочное окончание процедуры финансового оздоровления может наступить в случае погашения должником всех требований кредиторов до истечения срока финансового оздоровления. По результатам процедуры финансового оздоровления, а также обращений кредиторов, арбитражный суд может принять одно из решений: прекращение производства по делу о банкротстве (если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными); введение внешнего управления (при наличии возможности восстановить платежеспособность должника); признание должника банкротом и об открытии конкурсного производства (в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства).

Вводимая на основе решения арбитражного суда процедура **внешнего управления** применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению имуществом предприятия-должника внешнему управляющему. В определенном смысле внешнее управление имеет сходство с антикризисным управлением при привлечении стороннего кризисного директора, однако при внешнем управлении “кризисный ди-

ректор” подотчетен не собственнику, а кредиторам предприятия и арбитражному суду. В соответствии с Законом в качестве мер по восстановлению платежеспособности организации предусмотрены: реперофилирование производства; закрытие нерентабельных производств; взыскание дебиторской задолженности; продажа части имущества должника; исполнение обязательств должника собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьими лицами; увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц; размещение дополнительных обыкновенных акций должника; продажа предприятия должника; замещение активов должника и другие мероприятия по восстановлению его платежеспособности. Как видно, часть из перечисленных аспектов ориентирована на восстановление не длительной, а мгновенной платежеспособности должника.

В соответствии со ст. 110,115 Закона единственным непосредственным участником антикризисного управления в этой процедуре является внешний управляющий. Собственник и кредиторы – косвенные участники процесса.

За срок не более одного месяца с момента своего утверждения внешний управляющий обязан разработать и представить собранию кредиторов план внешнего управления. Другие обязанности внешнего управляющего: принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию; вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет; заявлять в установленном порядке возражения относительно предъявленных к должнику требований кредиторов; принимать меры по взысканию задолженности перед должником; вести реестр требований кредиторов; реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления, в порядке и на условиях, которые установлены Законом; информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления и др.

С введением внешнего управления реализуются следующие меры (п. 1 ст.94 Закона): прекращаются полномочия руководителя предприятия-должника, управление делами возлагается на внешнего управляющего, который может уволить руководителя предприятия-должника или предложить ему перейти на другую работу на условиях, установленных трудовым законодательством; органы управления должника в течение 3 дней после назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему; отменяются ранее решения по обеспечению требований кредиторов; аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве; вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, за исключением предусмотренных Законом случаев.

Внешний управляющий имеет право (п. 1 ст. 99 Закона): распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления; заклю-

чать мировое соглашение; заявлять отказ от исполнения договоров должника в соответствии со ст.102 Закона; предъявлять в арбитражный суд требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Закона.

Органы власти нередко серьезно влияют на процессы введения внешнего управления, но, как правило, не принимают в нем существенного участия.

В Законе определены вопросы продажи предприятия-должника (ст. 110). Анализ этих положений показывает, что после такой продажи у него, как правило, не останется значимого имущества, достаточного для продолжения своего бизнеса. Такой же результат получается при реализации другой меры внешнего управления – замещении активов должника (ст. 115). Накопление денежных средств для погашения требований кредиторов может быть реализовано за счет продажи акций (например, созданного на базе имущества должника открытого акционерного общества). Законодательством предусмотрена система мотивации деятельности внешнего управляющего, предусматривающая зависимость размера его вознаграждения от балансовой стоимости активов должника.

По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего арбитражным судом выносятся одно из следующих определений (п. 6 ст. 119 Закона): прекращение производства по делу о банкротстве в случае удовлетворения всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов или в случае утверждения арбитражным судом мирового соглашения; переход к расчетам с кредиторами в случае удовлетворения ходатайства собрания кредиторов о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами; продление срока внешнего управления; отказ в утверждении отчета внешнего управляющего в случае, если судом будут выявлены обстоятельства, определенные п. 5 ст. 119 Закона и препятствующие утверждению отчета внешнего управляющего. Арбитражный суд может также принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства (п. 7 ст. 119 Закона).

С формальной точки зрения *конкурсное производство* не предполагает проведения мероприятий антикризисного управления, так как цель конкурсного производства - соразмерное удовлетворение требований кредиторов. Вместе с тем, антикризисное управление в конкурсном производстве все же может иметь место, однако не по отношению к предприятию в целом, а лишь каких-то отдельных его компонентов. Например - продажа имущественного комплекса должника как действующего. Если в имуществе имеются самостоятельные производственные единицы, каждая из них может быть продана порознь как действующая. Закон не запрещает конкурсному управляющему реализовывать имущество банкрота как действующее. При этом общая направленность конкурсного производства состоит в разделении конкурсной массы на лоты и организации их продажи для обеспечения максимальной выручки от реализации имущества должника и максимального удовлетворения требований кредиторов.

Открытие конкурсного производства происходит в связи с невозможностью восстановления финансового состояния предприятия-должника и подразумевает следующее (ст. 126 Закона): срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей считается наступившим; прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника; сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к конфиденциальным; сделки, связанные с отчуждением имущества должника или влекущие за собой передачу его имущества третьим лицам в пользование, допускаются исключительно в определенном в Законе порядке; прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства, если иное не предусмотрено Законом; требования кредиторов по денежным обязательствам об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования, за исключением требований, определенных Законом, текущие обязательства, указанные в п. 1 ст. 134 Закона, могут быть предъявлены только в ходе конкурсного производства; исполнительные документы, исполнение по которым прекратилось в соответствии с Законом, подлежат передаче судебными приставами - исполнителями конкурсному управляющему; снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения на распоряжение имуществом должника. Наложение новых арестов на имущество должника и иных ограничений распоряжения имуществом должника не допускается; прекращаются полномочия руководителя должника, иных органов управления должника и собственника имущества должника - унитарного предприятия, за исключением установленных Законом случаев; руководитель должника, а также временный управляющий, внешний управляющий в течение трех дней с момента утверждения конкурсного управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей конкурсному управляющему.

В качестве практических рекомендаций конкурсному управляющему по реализации антикризисного управления имуществом и бизнесом банкрота в конкурсном производстве можно привести следующие<sup>7</sup>: проанализировать производственные мощности на предмет определения их состояния и возможного перечня выпускаемой продукции; рассмотреть возможности привлечения рабочей силы для организации или продолжения производства на производственных мощностях банкрота; выявить возможности закупок сырья, комплектующих, энергии для организации или продолжения производства на производственных мощностях банкрота; провести ориентировочное маркетинговое исследование на предмет выявления рынка продукции предприятия; определить имущественные лоты, обладающие максимальными производственными и рыночными возможностями как действующие; проанализировать рынок инвести-

---

<sup>7</sup> Файншмидт Е.А. Теория антикризисного управления. - М.: МИГСУ, 2009.

ций и потенциальных покупателей имущественных лотов как действующих; оценить имущество банкрота; разработать план конкурсного производства и представить его на утверждение собрания кредиторов.

Основную роль в конкурсном производстве играет конкурсный управляющий, выполняющий функции и руководителя, и собственника предприятия.

В случае, если в отношении должника не вводились процедуры финансового оздоровления или внешнего управления, а в ходе конкурсного производства у конкурсного управляющего появились достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена, конкурсный управляющий созывает собрание кредиторов в целях рассмотрения вопроса об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению (п. 1 ст. 146 Закона).

По рассмотрению отчета о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит одно из следующих определений (п. 1 ст. 149 Закона): о завершении конкурсного производства; о прекращении производства по делу о банкротстве (при погашении требований кредиторов в соответствии со ст. 125 Закона). Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника (п. 3 ст. 149 Закона).

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить *мировое соглашение* (п. 1 ст. 150 Закона). Решение о заключении мирового соглашения между должником и кредиторами принимается на собрании кредиторов большинством голосов от общего числа конкурсных кредиторов при условии, что за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника. Со стороны должника мировое соглашение может подписать руководитель предприятия либо арбитражный управляющий. В процедуре могут участвовать и третьи лица, если они принимают на себя обязательства, предусмотренные мировым соглашением.

Мировое соглашение заключается в письменной форме и должно содержать положения: о порядке и сроках исполнения обязательств должника; о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акции, конвертируемые в акции облигации или иные ценные бумаги, об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, других предусмотренных законодательством способах, если это не нарушает права других кредиторов; может содержать положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей.

Мировое соглашение утверждается арбитражным судом. Это является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

Кроме общих положений о процедурах банкротства, существуют специфические особенности применения процедур банкротства к отдельным категориям должников: градообразующим, сельскохозяйственным, финансовым орга-

низациям, стратегическим предприятиям и организациям, субъектам естественных монополий.

**Особенности банкротства физических лиц.** В соответствии со ст. 202 Закона, к отношениям, связанным с банкротством гражданина, применяются правила, установленные главами I-VIII, с учетом положений §1 главы X указанного Закона. К отношениям, связанным с банкротством индивидуального предпринимателя и банкротством крестьянского (фермерского) хозяйства, применяются правила, установленные §1 главы X с учетом особенностей, предусмотренных §2 и §3 главы X. Перечисленные положения вступают в силу также со дня вступления в силу федерального закона о внесении соответствующих изменений и дополнений в федеральные законы.

Заявление о признании гражданина банкротом может быть подано в арбитражный суд гражданином - должником, кредитором, а также уполномоченным органом. Правом на подачу заявления о признании гражданина банкротом обладают кредиторы, за исключением кредиторов по требованиям о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о выплате компенсации сверх возмещения вреда, о взыскании алиментов, а также кредиторов, требования которых неразрывно связаны с их личностью. К заявлению гражданина может быть приложен план погашения его долгов, копии которого направляются кредиторам и иным лицам, участвующим в деле о банкротстве.

При введении процедур, применяемых в деле о банкротстве гражданина, кредиторы по требованиям о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о выплате компенсации сверх возмещения вреда, о взыскании алиментов, а также кредиторы, требования которых неразрывно связаны с их личностью, вправе предъявить свои требования. Требования указанных кредиторов, не заявленные ими при введении процедур, применяемых в деле о банкротстве гражданина, сохраняют силу после завершения процедур, применяемых в деле о банкротстве гражданина.

При отсутствии возражений кредиторов арбитражный суд может утвердить план погашения долгов, что является основанием для приостановления производства по делу о банкротстве на срок не более чем три месяца. Арбитражный суд вправе по мотивированному ходатайству лиц, участвующих в деле о банкротстве, изменить план погашения долгов, в том числе увеличить или уменьшить срок его осуществления, размеры сумм, ежемесячно оставляемых должнику и членам его семьи для обеспечения их жизнедеятельности.

В случае если в результате выполнения должником плана погашения долгов требования кредиторов погашены в полном объеме, производство по делу о банкротстве подлежит прекращению.

В процессе рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве гражданина, одновременно с вынесением определения о введении наблюдения в отношении гражданина, арбитражный суд налагает арест на имущество гражданина, за исключением имущества, на которое в соответствии с гражданским процессуальным законодательством не может быть обращено взыскание.

По ходатайству гражданина арбитражный суд может освободить имущество гражданина (часть имущества) из-под ареста в случае представления поручительства или иного обеспечения исполнения обязательств гражданина третьими лицами.

На основании заявления гражданина арбитражный суд может отложить рассмотрение дела о банкротстве не более чем на месяц для осуществления гражданином расчетов с кредиторами или достижения мирового соглашения.

При наличии сведений об открытии наследства в пользу гражданина арбитражный суд вправе приостановить производство по делу о банкротстве до решения вопроса о судьбе наследства в установленном порядке.

В случае если в срок, не превышающий месяц, гражданин не представил доказательство удовлетворения требований кредиторов и в указанный срок не заключено мировое соглашение, арбитражный суд принимает решение о признании гражданина банкротом и об открытии конкурсного производства.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании гражданина банкротом и об открытии конкурсного производства наступают следующие последствия: сроки исполнения обязательств гражданина считаются наступившими; прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем обязательствам гражданина; прекращается взыскание с гражданина по всем исполнительным документам, за исключением исполнительных документов по требованиям о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о выплате компенсации сверх возмещения вреда, а также по требованиям о взыскании алиментов.

Решение о признании гражданина банкротом и об открытии конкурсного производства арбитражный суд направляет всем известным кредиторам с указанием срока предъявления кредиторами требований, который не может превышать два месяца. Рассылка указанного решения арбитражного суда осуществляется за счет гражданина.

Решение арбитражного суда о признании гражданина банкротом и об открытии конкурсного производства и исполнительный лист об обращении взыскания на имущество гражданина направляются судебному приставу - исполнителю для осуществления продажи имущества должника. Продаже подлежит все имущество гражданина, за исключением имущества, не включаемого в конкурсную массу в соответствии с Законом. При необходимости постоянного управления недвижимым имуществом или ценным движимым имуществом гражданина арбитражный суд утверждает для указанных целей конкурсного управляющего и определяет размер его вознаграждения. В этом случае продажа имущества гражданина осуществляется конкурсным управляющим. Денежные средства, вырученные от продажи имущества гражданина, а также денежные средства, имевшиеся в наличии, вносятся в депозит арбитражного суда, принявшего решение о признании гражданина банкротом.

Арбитражный суд рассматривает требования кредиторов, заявленные кредиторами или должником, в срок, который не может превышать два месяца. По результатам рассмотрения указанных требований арбитражный суд выносит определение о порядке и размере удовлетворения требований кредиторов.

До удовлетворения требований кредиторов за счет денежных средств, внесенных в депозит арбитражного суда, покрываются расходы, связанные с рассмотрением дела о банкротстве и исполнением решения арбитражного суда о признании гражданина банкротом и об открытии конкурсного производства.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми гражданин несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, компенсации сверх возмещения вреда, а также требования о взыскании алиментов;

во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;

в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди. При недостаточности денежных средств они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам их требований.

После завершения расчетов с кредиторами гражданин, признанный банкротом, освобождается от дальнейшего исполнения требований кредиторов, заявленных в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве, за исключением следующих: о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью; о выплате компенсации сверх возмещения вреда; о взыскании алиментов, а также иные требования, неразрывно связанные с личностью кредитора и не погашенные в порядке исполнения решения арбитражного суда, либо погашенные частично, не заявленные в ходе процедур банкротства. Они сохраняют силу и могут быть предъявлены после окончания производства по делу о банкротстве гражданина в полном объеме или в непогашенной их части.

В случае выявления фактов сокрытия гражданином имущества или незаконной передачи гражданином имущества третьим лицам кредитор, требования которого не были удовлетворены в ходе процедур банкротства, вправе предъявить требование об обращении взыскания на это имущество.

В течение пяти лет после признания гражданина банкротом по его заявлению повторно не может быть возбуждено производство по делу о банкротстве. В случае повторного признания гражданина банкротом по заявлению кредитора, заявлению уполномоченного органа по требованиям об уплате обязательных платежей в течение пяти лет после завершения расчетов с кредиторами такой гражданин не освобождается от дальнейшего исполнения требований кредиторов. Неудовлетворенные требования кредиторов могут быть предъявлены путем подачи искового заявления.

Рассмотренные положения о порядке и последствиях признания гражданина банкротом, содержащиеся в главе X ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», вступают в силу с принятием соответствующего Федерального закона, вносящего необходимые изменения в ряд действующих законодательных актов, включая Гражданский кодекс РФ, Семейный кодекс РФ, Жилищный кодекс РФ и иные нормативные правовые документы. После вступления в силу положений о банкротстве схематично процедуру банкротства гражданина можно изобразить в виде, представленном на рис. 2.1.

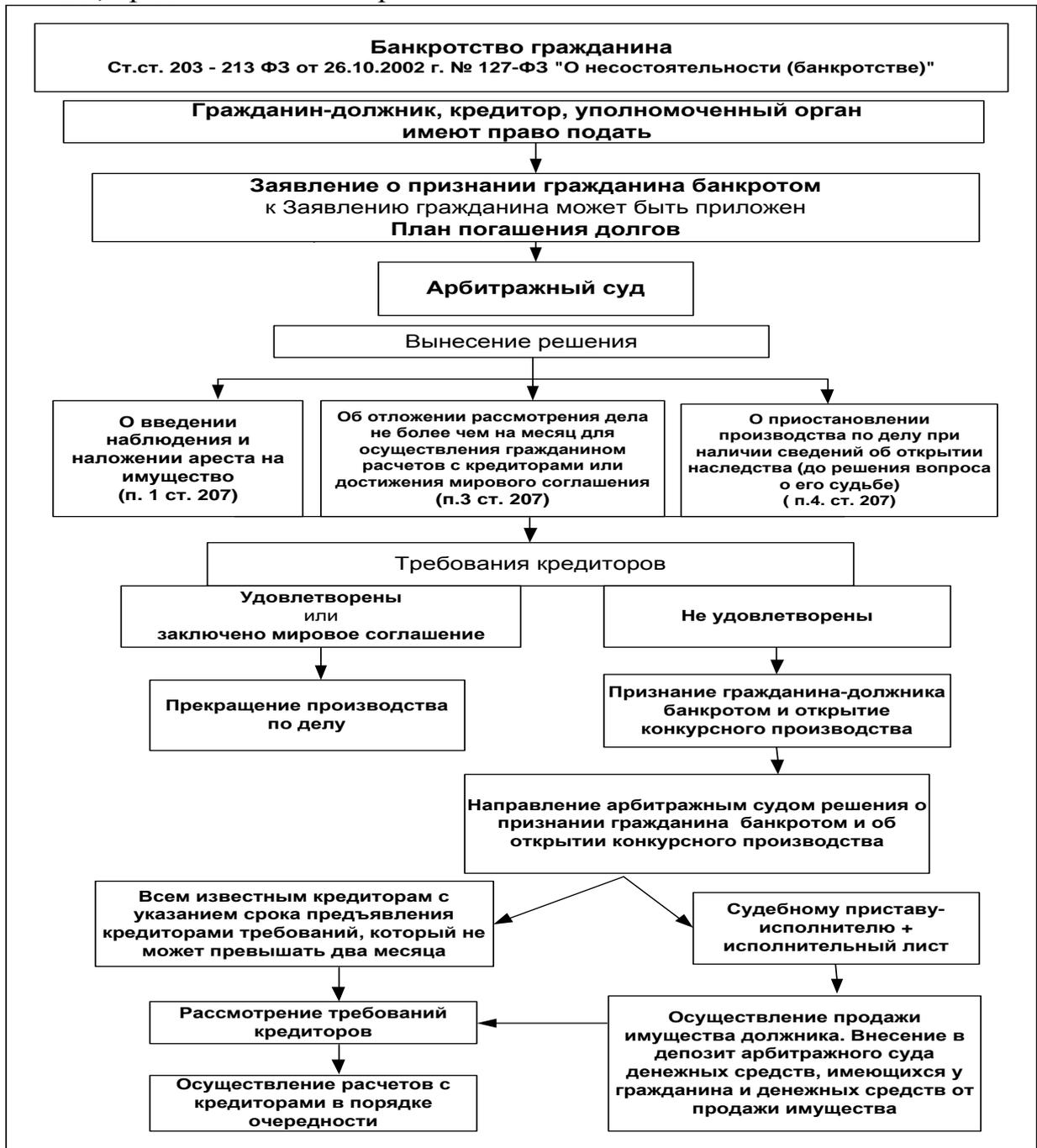


Рис. 2.1. Последовательность процесса банкротства гражданина

## 2.2. Диагностика финансовой несостоятельности (банкротства) предприятия

Методика диагностики предполагает оценку текущего состояния предприятия, выявление негативных последствий финансовой и хозяйственной деятельности, а также причин ухудшения количественных и качественных показателей деятельности предприятия. Диагностика кризисной ситуации позволит выявить истинную причину кризиса, стать основой реализации антикризисных мероприятий, устраняющих негативные последствия кризисной ситуации.

Диагностика финансового состояния является составной частью анализа внутренней среды организации. Цель финансовой оценки состоит в получении четкого представления о текущем финансовом положении компании и в определении вероятности ее банкротства, которое является результатом кризисного финансового состояния предприятия, при котором оно проходит путь от временной до устойчивой неспособности удовлетворить требования кредиторов.

Все обязательства предприятия можно разделить на две группы - внутренние и внешние<sup>8</sup>.

Внешние обязательства составляют обязательства предприятия перед фискальной системой, выполняемые в обязательном порядке (по налогам, штрафам, пеням перед бюджетами, платежам в Пенсионный фонд РФ, фонды обязательного медицинского страхования, дорожный фонд и др.); обязательства перед финансово-кредитной системой (банками, финансовыми компаниями), возникающие при взятии предприятием займа в денежной форме либо в виде ценных бумаг на основе кредитного договора; обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы, оказанные услуги, возникающие перед предприятиями в результате заключения договора.

Внутренние обязательства предприятия составляют обязательства перед работниками и акционерами (оплата труда, выплата премий, дивидендов и т.д.).

Все обязательства организации, принимаемые в процессе ее деятельности, имеют конкретные сроки выполнения. Несоблюдение их показывает недостаточные возможности по возвращению долгов, необязательность как стиль взаимодействия с партнерами (если предприятие реально имеет ресурсы для выполнения своих обязательств). Если предприятие переходит из состояния своевременного исполнения обязательств в кризисное состояние ненадежного их исполнения, то оно становится неплатежеспособным партнером, чем наносит серьезный ущерб многим категориям участников рынка, так как неплатежеспособность организации влечет за собой поглощение ресурсов или средств кредиторов (денежных средств, товаров, услуг), а также образование недостачи по налогам, сборам и другим обязательным платежам, что существенно уменьшает поступления в доходную часть федерального бюджета, бюджета субъекта Российской Федерации, бюджета муниципального образования<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия. - М.: ЮНИТИ, 2003.

<sup>9</sup> Баринов В.А. Антикризисное управление. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2002.

Неисполнение обязательств в установленные сроки вызывает необходимость диагностирования ситуации, в которой находится организация. В интересах решения этой задачи осуществляется анализ финансового состояния и оценка платежеспособности предприятия. При этом решаются вопросы: имеет ли потенциально предприятие достаточно ресурсов для погашения текущих обязательств; способно ли оно реально удовлетворить требования кредиторов в установленные сроки; имеет ли состояние несвоевременного и ненадежного исполнения предприятием своих обязательств временный характер или является признаком финансового кризиса на предприятии? Основными целями проведения анализа финансового состояния организации является получение объективной оценки ее платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности<sup>10</sup>. При этом используются данные, получаемые из следующих форм финансовой отчетности: бухгалтерский баланс; отчет о прибылях и убытках; отчет о движении денежных средств; другие данные, получаемые соответствующими уполномоченными органами при проведении мониторинга финансового состояния предприятий.

В ходе анализа финансового состояния организаций используются многочисленные показатели, описывающие различные аспекты их финансово-хозяйственной деятельности<sup>11</sup>:

1. Общие показатели (среднемесячная выручка, доля денежных средств в выручке, среднесписочная численность работников).

2. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости (степень платежеспособности общая, коэффициент задолженности по кредитам банков и займам; коэффициент задолженности другим организациям; коэффициент задолженности фискальной системе; коэффициент внутреннего долга; степень платежеспособности по текущим обязательствам; коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами; собственный капитал в обороте; доля собственного капитала в оборотных средствах - коэффициент обеспеченности собственными средствами; коэффициент автономии - финансовой независимости).

3. Показатели эффективности использования оборотного капитала - деловой активности, доходности и финансового результата – рентабельности (коэффициент обеспеченности оборотными средствами - оценивает скорость обращения средств, вложенных в оборотные активы; коэффициент оборотных средств в производстве - характеризует оборачиваемость товарно - материальных запасов организации; коэффициент оборотных средств в расчетах - определяет скорость обращения оборотных активов организации, не участвующих в непосредственном производстве; рентабельность оборотного капитала - отражает эффективность использования оборотного капитала орга-

---

<sup>10</sup> Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций, Приложение к приказу ФСФО России от 23 января 2001 г. № 16, <http://www.i-con.ru/?page=econom&id=9>.

<sup>11</sup> Чехович Е.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: МГТУ ГА, 2008.

низации; рентабельность продаж - отражает соотношение прибыли от реализации продукции и дохода, полученного организацией в отчетном периоде; среднемесячная выработка на одного работника - определяет эффективность использования трудовых ресурсов организации и уровень производительности труда.

4. Показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности организации (эффективность внеоборотного капитала - фондоотдача, характеризует эффективность использования основных средств, определяя, насколько соответствует общий объем имеющихся основных средств масштабу бизнеса организации; коэффициент инвестиционной активности - характеризует инвестиционную активность и определяет объем средств, направленных организацией на модификацию и усовершенствование собственности и на финансовые вложения в другие организации).

5. Показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами (коэффициенты исполнения текущих обязательств перед бюджетами соответствующих уровней: федеральным бюджетом, бюджетом субъекта РФ, местным бюджетом; коэффициент исполнения текущих обязательств перед государственными внебюджетными фондами; коэффициент исполнения текущих обязательств перед Пенсионным фондом РФ).

Все эти коэффициенты характеризуют состояние расчетов организации с бюджетами соответствующих уровней и государственными внебюджетными фондами и отражают ее платежную дисциплину.

Порядок расчета и анализа показателей финансового состояния организаций приводится в документе ФСФО России «Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций».

Анализ зарубежного и российского опыта практики диагностирования вероятности наступления банкротства показывает, что существует определенное противоречие между стремлением выявить признаки финансового неблагополучия как можно раньше, с одной стороны, и как можно более точно, с другой. На латентных фазах развития кризиса выявить признаки неблагополучия затруднительно, а точно предсказать угрозу банкротства еще более сложно. Когда же результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности организации явно свидетельствуют о наступлении финансовой несостоятельности, это означает, что кризисные явления зашли далеко, в этом случае о заблаговременности прогноза речи уже идти не может.

Существующие методики прогнозирования банкротства используют количественные и качественные методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Количественные методы основаны на оценке значения какого-то показателя (например, коэффициента текущей ликвидности) или вычисления комплексного показателя вероятности банкротства как функции значений финансовых показателей с весовыми коэффициентами у каждого показателя. Также используется нормативный подход, основанный на анализе данных по значи-

тельной выборке реальных предприятий, финансово-хозяйственное положение которых в процессе их банкротства или финансовой стабильности было хорошо известно, и сравнении этих данных с фактическими значениями показателей исследуемого предприятия.

Качественные методы прогнозирования банкротства основаны на анализе совокупности факторов, характерных для деятельности организации, движущейся к банкротству, выявляющихся в результате ответа на серию тщательно разработанных вопросов, и на интерпретации этих факторов.

Каждый из этих подходов имеет свои плюсы и минусы. Недостатком первого подхода является стремление кризисных компаний к конфиденциальности своей финансовой отчетности, а в случае ее публикации – соответствующим образом искажению данных. При этом определенные данные могут свидетельствовать о неплатежеспособности компании, а другие показывать обратные результаты. Говоря о недостатках второго направления, отметим, что за последние более полувека множество опубликованных данных по обанкротившимся компаниям, содержащих значительное количество показателей, недостаточно систематизированы, не упорядочены по степени важности. Попыткой компенсировать эти недостатки является метод балльной оценки (А-счет Аргенти).

Экспертный метод балльной оценки кризисного состояния управления организации (А-счет Аргенти) основывается на следующих предположениях:

идет процесс, ведущий к банкротству,  
 процесс этот для своего завершения требует нескольких лет,  
 процесс может быть разделен на три этапа:

1) выявление недостатков (компании, скатывающиеся к банкротству, демонстрируют недостатки, очевидные задолго до фактического банкротства);

2) анализ ошибок (вследствие накопления недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству; в свою очередь, компании, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству);

3) выявление симптомов - совершенные ошибки проявляют признаки приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи “творческих” расчетов), недостаток ликвидности и др. Эти симптомы проявляются в последние два - три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

При расчете *А-счета* конкретного предприятия необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо «0», промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель А-счет (табл. 2.2).

Методики прогнозирования банкротства включают в себя несколько (обычно от двух до семи) основных показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. На их основе рассчитывается комплексный показатель вероятности банкротства либо рассматриваются комбинации показателей. Среди «количественных» методов диагностики банкротства наиболее известен индекс кредитоспособности или *Z-счет* Альтмана.

## Баллы А-счета для прогнозирования банкротства

Анализируемые аспекты предприятия по этапам	Балл по методу Аргенти
<b>Недостатки</b>	
Директор-автократ	8
Председатель совета директоров является также директором	4
Пассивность совета директоров	2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях, навыках, расхождении интересов)	2
Слабый финансовый директор	2
Нехватка профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)	1
Недостатки системы учета: Отсутствие бюджетного контроля	3
Отсутствие прогноза денежных потоков	3
Отсутствие системы управленческого учета затрат	3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)	15
Максимально возможная сумма баллов	43
“Проходной балл”	10
<i>Если сумма баллов по недостаткам больше 10, то это может привести к серьезным ошибкам в управлении</i>	
<b>Ошибки</b>	
Слишком высокая доля заемного капитала	15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса	15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)	15
Максимально возможная сумма баллов	45
“Проходной балл”	15
<i>Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 15, компания подвергается определенному риску</i>	
<b>Симптомы</b>	
Ухудшение финансовых показателей	4
Использование «серых схем» бухучета	4
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества продукции, падение “боевого духа” сотрудников, снижение доли рынка)	4
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)	3
Максимально возможная сумма баллов	12
Максимально возможный А-счет	100
“Проходной балл”	25
<b>Справочно:</b>	
А-счет большинства успешных компаний	5-18
А-счет компаний, испытывающих серьезные затруднения	35-70
<i>Если сумма баллов более 25, то компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти.</i>	

Западный экономист Альтман проанализировал данные по 66 предприятиям, часть которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., а другая часть работала успешно. Ученый исследовал 22 параметра, влияющих на процессы движения к банкротству. Из этих показателей он отобрал пять наиболее важных и построил регрессию. Каждому из показателей соответствует весовой коэффициент, определенный опытно-статистическими методами. В общем виде Z-счет имеет вид

$$Z - \text{счет} = 1.2 * K_1 + 1.4 * K_2 + 3.3 * K_3 + 0.6 * K_4 + K_5, \quad (2.1)$$

где  $K_1$  - доля чистого оборотного капитала в активах;  $K_2$  - отношение накопленной прибыли к активам;  $K_3$  - рентабельность активов;  $K_4$  - отношение рыночной стоимости всех обычных и привилегированных акций предприятия к заемным средствам;  $K_5$  - оборачиваемость активов.

Использование данной методики показало, что показатель Z может принимать значения в пределах от -14 до +22. При этом предприятия, у которых показатель Z превышал 2.99, отличались финансовой стабильностью на прогнозируемый период. Организации, для которых данный показатель был меньше 1.81, как правило, приходили к банкротству. Для компаний с показателем Z между 1.81 и 2.99 было сложно дать определенный прогноз. Таким образом, в зависимости от значения Z-счета можно производить оценку вероятности наступления банкротства в течение двух лет (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Оценочная шкала для модели Альтмана

Значение показателя Z	Вероятность банкротства
до 1.80	Очень высокая
1.81 - 2.70	Высокая
2.71 - 2.99	Возможная
3.00 и выше	Очень низкая

Практика применения Z-счета показала, что подход адекватно прогнозирует банкротство лишь в отношении крупных компаний, котирующих свои акции на биржах. В 1983 г. Альтман разработал модифицированный вариант своей методики для компаний, акции которых не котировались на бирже

$$Z = 8.38 * K_1 + K_2 + 0.054 * K_3 + 0.63 * K_4, \quad (2.2)$$

где  $K_4$  – балансовая, а не рыночная стоимость акций.

Вероятность банкротства предприятия по данной методике определяется с использованием табл. 2.4. В соответствии с подходом Альтмана для предприятий с рентабельностью выше некоторого порогового значения нет угрозы банкротства. Вместе с тем, в условиях стран с различным уровнем развития экономики рентабельность конкретных предприятий подвержена значительным колебаниям. Для российских условий рассматриваемая формула также предполагает определенную модификацию. Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков адаптировали модель Альтмана к российским условиям, предложив использовать для оценки финансового состояния предприятий рейтинговое число

Таблица 2.4

## Оценочная шкала для четырехфакторной модели Альтмана

Значение показателя Z	Вероятность банкротства
до 0	Максимальная (90-100%)
0 - 0,18	Высокая (60-80%)
0,18 - 0,32	Средняя (35-50%)
0,32 - 0,42	Низкая (15-20%)
0,42 и выше	Минимальная (до 10%)

$$R = 2 * K_0 + 0.1 * K_{ТЛ} + 0.08 * K_{И} + 0.45 * K_{М} + K_{ПР}, \quad (2.3)$$

где  $K_0$  - коэффициент обеспеченности собственными средствами;  
 $K_{ТЛ}$  - коэффициент текущей ликвидности;  
 $K_{И}$  - коэффициент оборачиваемости активов;  
 $K_{М}$  - коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);  
 $K_{ПР}$  - рентабельность собственного капитала.

При соответствии перечисленных коэффициентов их минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равно единице, что означает, что предприятие находится в удовлетворительном финансовом состоянии. Если рейтинговое число меньше единицы, то состояние неудовлетворительное.

Известны и другие подходы к диагностике вероятности банкротства: четырехфакторная прогнозная модель Таффлера; пятифакторная система для оценки финансового состояния предприятия Бивера; подход трансформации Z-коэффициента в PAS-коэффициент (Perfomans Analysys Score - позволяет отслеживать деятельность компании во времени, оценивать финансовый риск, связанный с данной компанией, и варьировать условия сделки); подход, основанный на рекомендациях Комитета по обобщению практики аудита (Великобритания), содержащий перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия; основанная на разработках западных аудиторских фирм и учитывающая специфику отечественной экономики двухуровневая система показателей В.В. Ковалева и другие подходы.

В действующих законодательных документах Российской Федерации имеется ряд методик оценки финансовой состоятельности предприятий. К числу таких документов можно отнести следующие:

1. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (Распоряжение ФУДН при Госкомимуществе России от 12.08.1994 г. № 31-Р).

2. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций), утвержденные приказом Минэкономики РФ № 118 от 01.10.1997 г.

3. Методические рекомендации по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, утвержденные Распоряжением ФСДН РФ № 33-р от 8 октября 1999 г.

4. Указание Центрального Банка РФ от 31.03.2000 г. № 766-У «О критериях определения финансового состояния кредитных организаций».

5. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций, утвержденные приказом Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству № 16 от 23.01.2001 г. В рамках данных методических указаний используются показатели, характеризующие различные аспекты экономической деятельности. Система показателей включает 26 коэффициентов и показателей, всесторонне оценивающих финансовое состояние организации.

6. Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации № 367 от 25.06.2003 г. В рамках указанного документа арбитражный управляющий анализирует финансовое состояние должника, его финансовую, операционную и инвестиционную деятельность, положение на товарных и иных рынках, безубыточность производства. Осуществляется анализ как внутренних, так и внешних условий деятельности. Производится оценка следующей системы коэффициентов - коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника; коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника; коэффициенты, характеризующие деловую активность должника.

7. Временные правила проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации № 855 от 27.12.2004 г. Признаком фиктивного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме. Определение признаков фиктивного банкротства проводится в случае возбуждения производства по делу о банкротстве по заявлению должника.

8. Методика проведения учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций, утвержденная приказом Министерства экономического развития и торговли РФ №104 от 21.04.2006 г. Согласно методике производится группировка организаций в соответствии со степенью угрозы банкротства на пять групп - от платежеспособных объектов учета до объектов учета, в отношении которых арбитражным судом принято к рассмотрению заявление о признании его банкротом. Такая группировка осуществляется с помощью двух показателей - степени платежеспособности по текущим обязательствам и коэффициента текущей ликвидности.

9. Положение о нормативах оценки финансовой устойчивости деятельности застройщика (Постановление Правительства РФ № 233 от 21.04.2006 г.).

10. Концепция системы планирования выездных налоговых проверок, утверждена Приказом Федеральной налоговой службы от 30.05.2007 г. № ММ-3-06/333@.

11. Методика проведения анализа финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты этим лицом налога, утверждена Приказом Минэкономразвития России № 175 от 18.04.2011.

Рассмотрим в качестве примера методику из первого перечисленного документа, в которой анализ баланса предприятия осуществляется на основе трех основных показателей: коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности<sup>12</sup>. Охарактеризуем перечисленные показатели<sup>13</sup>:

1. Коэффициент текущей ликвидности - характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия. Определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде запасов, денежных средств, дебиторских задолженностей, краткосрочных финансовых вложений и прочих оборотных активов, к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей. Если значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода меньше 2, то структура баланса предприятия может быть признана неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным.

2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости. Определяется как отношение разности между объемами капитала и резервов и фактической стоимостью внеоборотных активов к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде запасов, денежных средств, дебиторских задолженностей, краткосрочных финансовых вложений и прочих оборотных активов. Если значение коэффициента обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода меньше 0,1, то структура баланса предприятия может быть признана неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным.

3. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности ( $K_{в(у)п}$ ) характеризует наличие реальной возможности у предприятия восстановить либо утратить свою платежеспособность в течение установленного периода. Коэффициент восстановления платежеспособности за период 6 месяцев рассчитывается по формуле

$$K_{вп} = \frac{K_{тл(к.г)} + 6/T * (K_{тл(к.г)} - K_{тл(н.г)})}{2}, \quad (2.4)$$

где  $T$  - отчетный период, в месяцах;

<sup>12</sup> Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (утв. распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. N 31-п), <http://www.bankr.ru/doc/1006>

<sup>13</sup> Чехович Е.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. - М.: МГТУ ГА, 2008.

$K_{мл(к.э)}$  - коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода;  
 $K_{мл(н.э)}$  - коэффициент текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значения больше 1, рассчитанный на нормативный период, равный 6 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность. Если этот коэффициент меньше 1, то предприятие не имеет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

Коэффициент утраты платежеспособности за период 3 месяца рассчитывается по формуле:

$$K_{уп} = \frac{K_{ТЛ(к.Г)} + 3/T * (K_{ТЛ(к.Г)} - K_{ТЛ(н.Г)})}{2} \quad (2.5)$$

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный за период, равный 3 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия сохранить в течение этого времени свою платежеспособность. И наоборот, если этот коэффициент меньше 1, то предприятие в ближайшее время может утратить платежеспособность.

Согласно правилам предприятие признается неплатежеспособным при наличии одного из следующих условий:

коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода ниже нормативного значения;

коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами на конец отчетного периода ниже нормативного значения;

коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности  $< 1$ .

Рассмотренная методика позволяет оценить ближайшие перспективы платежеспособности предприятия.

Как уже было отмечено выше, банкротство означает неспособность предприятия полностью расплатиться с кредиторами и выполнить обязательные платежи. Т.е. термин «банкротство» фактически является синонимом финансового кризиса на предприятии. Но кроме финансового кризиса организация может находиться и в состоянии экономического кризиса, когда, например, крайне неэффективно используются материальные ресурсы предприятия, и организационного, и какого-либо другого кризиса. В принципе любой кризис может привести к ликвидации предприятия.

В целом различные методики диагностики банкротства разработаны для различных условий возникновения и развития кризисных явлений. В связи с этим оценки, получаемые с их помощью, могут существенно различаться. Поэтому ни одна из методик не может считаться универсальной, целесообразно прогнозировать динамику изменения различных показателей по нескольким из них, в зависимости от условий обстановки.

## Глава 3. Информационно-аналитическое обеспечение антикризисного управления

### 3.1. Стратегии антикризисного менеджмента

Возникновение кризиса – это признак или неправильно выбранной стратегии, или методов ее реализации. Согласно японской концепции “кайдзен” любая стратегия нуждается в постоянном совершенствовании, так как недостаточно привязывать бизнес только к текущей ситуации, нужно увязывать стремление к достижению стратегических целей с будущими проблемами.

Успешное антикризисное управление предприятия зависит от того, насколько хорошо руководство сумеет изменить то, что оно делает и как оно это делает. Компонент развития должен содержать четкое определение, оценку и выбор предлагаемой стратегии роста компании. Предприятие должно планировать свое развитие, иначе оно, в лучшем случае, будет просто стагнировать. План развития должен определять источники и пути развития.

Антикризисная стратегия является специфическим проявлением стратегического менеджмента и в этом смысле она должна решать следующие задачи: определение стратегического видения и миссии предприятия; установление целей предприятия; разработка стратегии по достижению целей, соответствующих стратегическому видению и миссии. Применительно к неплатежеспособному предприятию эти задачи можно определить как формулирование нового стратегического видения и новой миссии предприятия; установление новых целей предприятия; разработку новой стратегии по достижению новых целей, соответствующих новым стратегическому видению и миссии.

Первоочередной задачей фирмы, попавшей в кризисную ситуацию, является диагностика причин вхождения бизнес-системы в зону риска, ее низкой конкурентоспособности и финансовой слабости. Необходимо оценить уровень конкурентоспособности предприятия на целевом рынке, наличие стратегических рисков, определить возможность спасения бизнеса. К процессу диагностики правильности ранее выбранной стратегии важно подходить комплексно, исследовать организационную, технологическую, финансовую, информационную и другие подсистемы. Выявление “факторов уязвимости” и причин возникновения кризиса базируется на результатах анализа и обработки отчетно-статистической, финансовой и управленческой информации, что актуализирует вопросы обеспечения информационной безопасности. Ценность информации зависит от количества и качества информации, степени подготовленности к её получению. По мере устаревания ценность информации снижается. Зависимость ценности информации от времени принято приближенно оценивать с помощью выражения

$$Ц(t) = Ц_0 e^{-2,3t/\tau}, \quad (3.1)$$

где  $Ц_0$  – ценность информации в момент её получения;  $t$  – время определения стоимости информации;  $\tau$  – продолжительность старения информации, которая может меняться в очень широком диапазоне.

Время, через которое информация считается устаревшей, меняется в очень широком диапазоне. Например, для пилотов воздушных судов информация о положении самолёта устаревает в течение долей секунд. В то же время информация о законах природы остаётся актуальной в течение многих веков.

Диагностика должна учитывать динамику изменения внешней среды, отраслевую специфику, использовать систему показателей и критериев, выбираемых с учетом специфики работы предприятия, ориентированных на его развитие и минимально коррелированных между собой. Правильно и своевременно проведенная диагностика позволяет заблаговременно выявить возможные причины возникновения кризиса бизнес-системы, осуществить необходимые стратегические маневры, сфокусировать внимание и ресурсы на наиболее выгодном сегменте рынка. Как видно из рис. 3.1 в этом случае необходимо провести анализ внешней среды (общехозяйственной и отраслевой конъюнктуры) и выявить существующие внутрифирменные проблемы<sup>14</sup>. Осуществив эти исследования, можно скорректировать стратегию управления, используя систему постоянно действующего контроля и корректирующие управляющие воздействия.

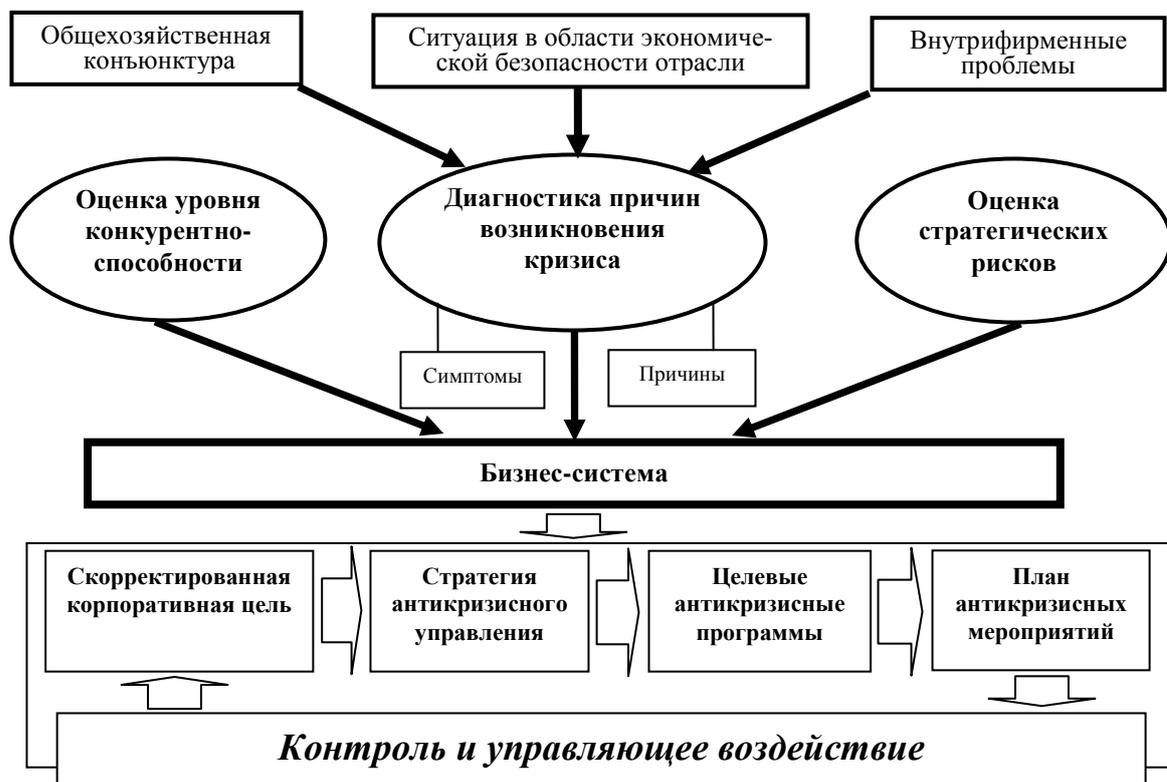


Рис. 3.1. Стратегия антикризисного менеджмента

Причины возникновения кризисов могут быть самыми разными. Форс-мажорные обстоятельства трудно предвидеть и предотвратить. Проблемы могут возникать на уровне макроэкономических процессов. Например - перестройка

<sup>14</sup> Артамонов Б.В., Родионов М.А. Концепция антикризисного менеджмента // Научный Вестник МГТУ ГА, серия Менеджмент, экономика, финансы. – 2008. - № 131. - С. 108-112.

экономики России на рыночные отношения. Причины кризисов могут быть обусловлены региональными особенностями. Так, в Якутии и на Чукотке воздушный транспорт - единственное средство сообщения, но из-за разбросанности населенных пунктов по огромной территории трудно обеспечить регулярную работу авиапредприятий. Кризисные ситуации могут возникать в ходе конкурентной борьбы (например, в случае проведения агрессивной политики по отношению к фирме и ее “выдавливанию” с рынка посредством демпинга). Предпосылки кризиса могут возникать достаточно часто в силу внутренних причин, в том числе в связи с негативными факторами непосредственно на предприятии.

Даже при самом тщательном анализе трудно выявить весь спектр проблем, которые могут возникнуть внезапно и вопреки ожиданиям. В отношении этих проблем у фирмы может отсутствовать какой-либо предыдущий опыт. Часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить высшее руководство на практике применять современные методы повышения эффективности стратегического управления, перегруппировать силы, произвести структурную перестройку. Неспособность к быстрой реакции ведет к финансовым потерям или упущенной возможности. Такая экстренная реакция не может быть выработана быстро в рамках обычных систем и процедур, без наличия заранее разработанных антикризисных сценариев и планов действий по реструктуризации или реинжинирингу, без наличия ресурсных резервов. Важно, чтобы руководители, принимая управленческие решения, исходили из стратегических задач и перспектив развития бизнеса с учетом специфики деятельности предприятия, а не ограничивались тактическими реакциями на возникающие проблемы.

Наиболее часто источниками возникновения кризисов являются: неадаптированность стратегии к потенциальным изменениям конъюнктуры; применение морально или физически устаревшей техники и неэффективных технологий, не отвечающих современным требованиям научно-технического прогресса; недостаточная концентрация производства, распыленность человеческих ресурсов или недостаточность профессиональной компетенции; быстрый производственный рост при отсутствии необходимого ресурсного обеспечения (устаревание технологических систем, несовершенство материально - технической базы и др.); кадровые проблемы (неэффективная мотивация персонала, отсутствие корпоративной культуры, наличие различного рода конфликтных ситуаций и т.п.); авторитарный стиль управления и неумение руководителя делегировать свои полномочия подчиненным, недостаточный уровень его профессиональной компетентности; несовершенство системы управления, неэффективность методов ее работы; кризис, обусловленный движением денежной наличности и т.п.

Мониторинг симптомов и выявление источников возникновения кризисов требует своевременной перестройки не только системы управления, но и корректировки бизнес-технологий, их адаптации к изменениям среды.

Наиболее типичными стратегическими ошибками, способствующими вхождению предприятия в кризисную ситуацию, являются: осуществление несистемных, плохо скоординированных шагов при формировании или реализа-

ции стратегии; неиспользование методологии оценки рисков; вовлеченность в изнуряющую и малоперспективную затяжную конкурентную борьбу; излишний оптимизм и пассивное ожидание того, что ситуация улучшится сама по себе; поспешность при принятии управленческих решений и их низкая эффективность.

Если, несмотря на все усилия, ожидаемого экономического эффекта достичь не удастся, фирма должна принять решение о свертывании деятельности по выбранному стратегическому направлению или даже о самоликвидации.

В антикризисной стратегии особая роль отводится вопросу “управления рисками”, под которым понимается процесс рационального распределения затрат на снижение различных видов риска в условиях ограниченности ресурсов организации. При этом должен быть обеспечен допустимый уровень показателей ее функционирования, не вызывающий кризисных явлений.

Существует множество подходов к количественному определению величины риска в различных условиях обстановки. Так, при инвестициях степень риска, ведущего к банкротству ( $K_p$ ), может определяться как соотношение максимально возможного объема убытка ( $Y_{max}$ ) и объема собственных финансовых ресурсов инвестора ( $C_{соб}$ ):

$$K_p = \frac{Y_{max}}{C_{соб}} \quad (3.2)$$

Исследования показывают, что в данном случае рациональный коэффициент риска находится в диапазоне значений от 0 до 0,3. Величина коэффициента риска, ведущего к банкротству инвестора, составляет 0,7 и более.

В общем случае для выхода из кризиса требуется принятие соответствующих мер, к числу которых можно отнести следующие действия: создание специальной целевой группы (штаба антикризисного управления), которой поручается борьба с кризисом; коррекция целевой ориентации и корпоративной стратегии организации; использование заблаговременно подготовленных специальных целевых программ, разработанных для чрезвычайных ситуаций; разработка системы экстренной коммуникации и гибких организационных механизмов для ликвидации зафиксированных отклонений от планируемых стратегических параметров; смена руководства или перераспределение обязанностей среди руководителей высшего звена управления в сочетании с изменением организационной структуры; своевременный учет обоснованных интересов партнеров по бизнесу и основных стратегических конкурентов; продажа части убыточного или ненужного имущества другим фирмам; консолидация неиспользованных производственных возможностей; подключение внешних консалтинговых структур для работы над возникшими проблемами в целях улучшения позиций предприятия по отношению к его конкурентам; обеспечение четкого функционального взаимодействия и информационного оповещения всех исполнителей; сужение сферы деятельности, сокращение затрат и др. Одновременное применение нескольких из перечисленных мер повышает шансы спасения фирмы. Здесь готовых рецептов нет, причем используемые для выхода из кризиса подходы будут заметно отличаться от методов, используемых в обычном режиме.

Антикризисные действия могут быть использованы в рамках различных стратегий, среди которых наиболее распространены стратегии “обороны и укрепления” и “сбора урожая”.

В первом случае фирма концентрирует все свои ресурсы в наиболее уязвимых сферах своей деятельности и вступает в борьбу за сохранение ранее достигнутого конкурентного положения, доли на рынке или объема продаж. Она может балансировать на грани нулевого уровня рентабельности до тех пор, пока не наступит “проедание” ранее накопленных ресурсов.

Во втором случае фирма минимизирует свои реинвестиции по малоперспективным направлениям деятельности и одновременно максимизирует существующие мощности, постепенно сворачивая производство. Это происходит, когда потеря положения в какой-то рыночной нише может компенсировать принесенную жертву за счет получения в перспективе прибыли в новой более привлекательной области. Подход широко используется в диверсифицированных компаниях, которые имеют слабые конкурентные позиции по неосновным видам деятельности или эти направления развивались в малоперспективных отраслях.

Для успешной реализации любая долгосрочная стратегия должна быть способна к адаптации, к маневру в случае изменения конъюнктуры рынка. Вся полнота ответственности за реализацию стратегии при этом возлагается на руководителя: от него требуется полная адекватность принимаемых управленческих решений. Ни в коем случае нельзя недооценивать действий конкурентов и останавливаться на полпути к достижению поставленных целей.

При разработке стратегии выживания и выхода из кризисной ситуации предпочтение целесообразно отдавать программам, наиболее ориентированным на сохранение и даже на расширение производства, чем на его сокращение.

Стратегия выживания используется, когда все другие виды стратегий не дали положительных результатов; при резком ухудшении состояния рыночной конъюнктуры; когда возникли симптомы кризисных ситуаций в силу других причин. Стратегия может обеспечиваться с помощью внешней поддержки (со стороны государства или спонсоров) или с помощью мобилизации внутренних резервов. В последнем случае возможно сокращение персонала или продолжительности рабочего дня, урезание заработной платы, ликвидация отдельных структурных подразделений, а также принятие других радикальных мер.

При неблагоприятной ситуации многие предприятия предусматривают возможность переориентировать свою деятельность с основного стратегического плана на резервный, сценарий которого был разработан заранее. Используя стратегию выживания, авиакомпании обычно сокращают на целевом рынке количество маршрутов и число рейсов, закрывают малорентабельные линии, отказываются или переносят на более поздний срок закупку новых воздушных судов, корректируют программы технического перевооружения и модернизации.

Стратегия выживания обычно тесно увязывается с внедрением и использованием механизмов антикризисного управления. Могут использоваться различные подходы, в том числе и связанные с реструктуризацией деятельности.

Реструктуризация в широком смысле – это изменение производственной структуры, поиск новых методов стратегического управления. Она предполагает разработку и реализацию совокупности мероприятий по комплексному преобразованию предприятия в целях вывода его из кризиса и разработку стратегии, адаптированной к изменениям рыночной конъюнктуры и направленной на повышение эффективности управления. Реструктуризация представляет собой один из элементов рыночного наступления, имеющего целью оптимизацию распределения и использования ресурсов, повышение конкурентоспособности фирмы. Здесь ставится сложнейшая управленческая задача – не только затормозить процесс ухудшения эффективности функционирования предприятия, но и обеспечить рост собственного (инвестиционного) капитала. Различают два основных вида реструктуризации: предметную и субъектную.

Предметная реструктуризация касается производственного профиля предприятия или используемых технологий. Она нацелена на изменение целевой ориентации и стратегии деятельности фирмы; организационной структуры управления; на завоевание или удержание доминирующего положения в определенной рыночной нише; на приспособление номенклатуры производимой продукции и услуг к изменению рыночной конъюнктуры и т.п. Субъектная реструктуризация обычно сопровождается преобразованием форм собственности, изменением организационно-правовой формы и системы властных функций.

Наряду с реструктуризацией эффективным способом выживания в кризисных условиях является реинжиниринг, который предусматривает фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование бизнес-процессов предприятий с целью резкого улучшения показателей их деятельности.

Методики выбора антикризисных стратегий зависят от подходов к формулированию новой миссии, новых целей и новых характеристик преобразованного предприятия в результате диагностики состояния кризисного предприятия и планирования антикризисного управления.

Следует отметить целесообразность сценарного метода рационализации и стратегии предприятия, который предполагает выработку нескольких альтернативных сценариев антикризисных стратегий, анализ этих сценариев на предмет их реализуемости и соответствия новым стратегическим целям и выбор одного сценария как наиболее приемлемого.

Другой полезный метод разработки плана антикризисных мероприятий – принцип планирования «от конца к началу». Это принцип означает, что сначала в соответствии с выбранной стратегией и располагаемыми ресурсами определяются ключевые конечные характеристики антикризисного плана: сроки реализации, стоимость реализации, основные параметры предприятия к моменту завершения антикризисной программы (размеры выручки, прибыли, задолженности, численность персонала, доля рынка и т.п.). Затем планируются отдельные мероприятия, причем содержание и последовательность мероприятий строятся таким образом, чтобы обеспечить достижение в намеченные сроки ключевых конечных характеристик антикризисного плана.

### **3.2. Основные этапы информационно-аналитического обеспечения процессов разработки и принятия антикризисных решений, средства инструментальной поддержки**

В современных условиях теория и практика общего и специального менеджмента все большее внимание уделяет антикризисным аспектам. Это вызвано объективной особенностью развития социально-экономических систем, согласно которой угроза кризиса существует при любом, даже самом успешном управлении. Антикризисный менеджмент – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин, в соответствии с принятыми антикризисными решениями, а также процессы сбора данных и знаний, необходимых для выработки антикризисных решений, конкретизируемых в планы, доведение их до исполнителей, исполнение, контроль исполнения.

Антикризисное решение – это последовательность объединенных единым замыслом управленческих мер по предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин. Их выработка и принятие подчиняется общим закономерностям формирования и принятия управленческих решений. Вместе с тем, здесь имеются специфические особенности, которые определяются, прежде всего, свойствами объекта антикризисных решений – кризисов.

Для антикризисного менеджера крайне важно знать первоисточники кризиса конкретной системы, без чего антикризисное управление, как правило, оказывается неэффективным. Это показывает необходимость правильной классификации кризисов. Ошибочная идентификация или игнорирование данной процедуры приводит к негативным последствиям.

При подготовке и принятии антикризисных управленческих решений нередко возникают следующие проблемы: недостаточность информации об источниках и возможном развитии произошедших событий; сложность и многофакторность механизмов возникновения и развития событий, неоднозначность причинно-следственных отношений; психологическое давление груза ответственности за принимаемое решение, опасение за возможные последствия и др.

Приемы и организация решения этих проблем зависят от многих причин. Существуют разнообразные способы классификации решений, предназначенные для облегчения изучения особенностей их принятия в конкретных ситуациях. Например, по следующим основаниям: числу лиц, принимающих решения; “местоположению” источника угроз; допустимому сроку принятия решения; числу действий системы, связываемых в последовательность при выработке решения; характеру причинно-следственных отношений в системе; степени формализуемости проблемы; характеру противодействия окружающей среды; частоте повторения проблемной ситуации и др. Каждый конкретный случай может иметь свою сильно выраженную специфику, что требует применения особых приемов при подготовке и принятии антикризисных решений.

Осуществляя формальную постановку задачи принятия решения соответствующим лицом, принимающим решение (ЛПР), ее можно представить в виде функционала

$$F = (C_0, T, Q, / C, A, B, L, Y, f, K, Y^*), \quad (3.3)$$

где  $C_0$  - проблемная ситуация;  $T$  – время для принятия решения;  $Q$  - требуемые для принятия решения ресурсы;  $(C_1, \dots, C_n)$  - множество альтернативных ситуаций, доопределяющих ситуацию  $C_0$ ;  $A = (a_1, \dots, a_k)$  - множество целей, преследуемых при принятии решения;  $B = (b_1, \dots, b_j)$  - множество ограничений;  $L$  – множество задач управления, входящих в базовое ядро;  $Y = (y_1, \dots, y_m)$  - множество альтернативных вариантов решений;  $f$  - функция предпочтения;  $K$  - критерий (в случае многокритериального решения  $K = (k_1, \dots, k_l)$ );  $Y^*$  - оптимальное (обоснованное) решение. Анализ выражения (3.3) показывает, что из представленных величин наиболее непредсказуемый характер имеют время и ресурсы, так как именно они, как правило, подлежат определению ЛПР.

Ключевым принципом принятия решений является их декомпозиция. В соответствии с этим подходом рассмотрим типовую процедуру процесса подготовки и принятия антикризисного решения<sup>15</sup>.

**Оценка обстановки** – выявление благоприятных и мешающих предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений факторов, установление источника кризиса, идентификация ситуации по степени опасности. На данном этапе осуществляется уяснение сути проблемы. В оценке обстановки могут участвовать руководители высшего ранга в субъекте управления и обязательно первое лицо, принимающее решение (ЛПР). Могут привлекаться другие сотрудники в части, их касающейся. Важно осознавать, что неправильный диагноз однозначно приведет к неэффективному решению. Недооценка опасности и сложности кризисной ситуации является самой серьезной ошибкой. Вместе с тем, правильный диагноз еще не гарантирует сам по себе эффективного антикризисного решения и его надлежащего исполнения.

**Целеполагание**, с системно-кибернетической точки зрения, означает выбор критериев оценки эффективности разрабатываемого решения и описание области в пространстве данных критериальных функций, которую требуется достичь за заданные или оптимизируемые сроки. Выработка целей – прерогатива высшего звена управления. Чем конкретнее сформулированы цели, тем меньше разночтений в ценностях организации на предстоящем отрезке времени у участников подготовки решения. Расплывчатость целей или их отсутствие неизбежно затян timer сроки подготовки проекта решения и ухудшит его качество. Цель должна быть реально достижима при данных исходных состояниях системы и окружающей среды.

<sup>15</sup> Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте // Научный Вестник МГТУ ГА, серия Менеджмент, экономика, финансы. – 2008. - № 131.- С. 126-130.

Самым простым способом конструктивного задания целей является описание желаемых результатов с помощью количественно измеряемых показателей. При этом возникает проблема независимости границ желаемых значений разных показателей, что требует использования парето-оптимальных оценок. Вместе с тем, прежде чем найти парето-оптимальные оценки, необходимо убедиться в их достижимости. Поэтому важно, чтобы ЛПР в самом начале процедуры выработки решения привело в действие механизм ассоциативного мышления для прогнозирования желательных последствий предстоящих действий субъекта и объекта управления. И уже с этих позиций оценивать все шаги, приближающие систему к целям. Однако в случае не встречавшейся ранее кризисной ситуации накопленный ЛПР опыт и интуиция могут не помочь в выборе правильных ориентиров для выхода из кризиса. В связи с этим в уникальных проблемных ситуациях желательно сочетать формализованные и неформализованные приемы формулировки целей. В этом случае цели вырабатываются в ходе соответствующих итераций.

**Разработка и принятие замысла** предполагает определение основной идеи, в соответствии с которой предполагается достичь поставленной цели. Принятие замысла - это прерогатива первого лица в органе управления, осуществляемая путем рационального выбора из множества альтернативных вариантов замысла. Нередко, по причине конфиденциальности, для отработки вариантов замысла в целом ограничивается возможность привлечения подчиненных сотрудников, что вызывает определенные трудности. В соответствии с принципом декомпозиции определяются также основные задачи, решение которых позволит достичь обозначенной цели.

**Разработка и принятие решения** предполагает разработку альтернативного набора проектов решения и принятие окончательного решения путем рационального выбора из них.

Проект решения – детализация замысла в части, касающейся каждого подразделения субъекта управления и “ведомой” им части объекта управления, устранение противоречий на уровне компетенции руководителей подразделений. Над проектом решения работают все допущенные к этому должностные лица. Данный этап является, как правило, наиболее трудоемким и продолжительным. С принятием окончательного решения осуществляется детализация замысла до постановки задач основным подсистемам и некоторым элементам системы, формулировка организационных мероприятий по решению поставленных задач. Окончательное решение отличается от совершенного проекта, прежде всего, наличием подписей лиц, утверждающих документ и придающих ему юридическую силу. Однако степень совершенства проекта решения определяется первым лицом в органе управления. Поэтому определение наиболее рационального проекта решения еще не означает конца работ на данном этапе. С точки зрения содержания работ участников, сути используемых методов их поддержки и технологии применяемых средств автоматизации этапы разработки проекта решения и окончательного решения практически не отличаются.

Вместе с тем, необходимо учитывать, что на последнем этапе главную работу выполняет первое лицо, а на предварительном этапе устранение конфликтов берут на себя попеременно другие должностные лица. За выработкой решения следует стадия планирования.

*Информационно-аналитическая поддержка антикризисных решений* осуществляется с применением совокупности информационно-справочных и информационно-расчетных задач (ИРЗ), которые обычно составляют единую информационно-аналитическую систему. Задачи первого вида – это предоставление справок заданной формы, включающей информацию, уже хранимую в ЭВМ, практически готовую к употреблению и не требующую сложной обработки для представления ее пользователю. Основной особенностью ИРЗ является нерутинный характер операций, применение интеллектуальных и творческих способностей в случае выполнения их человеком. Практическая реализация обоих видов задач осуществляется с использованием соответствующих программных средств.

На всех этапах разработки и принятия антикризисных решений необходимо использовать информационно-справочные задачи для обновления данных о развитии кризисной ситуации.

В части ИРЗ отметим, что в антикризисном менеджменте могут применяться ресурсораспределительные, конфигурационные и маргинальные решения<sup>16</sup>. С математической точки зрения сложность перечисленных групп методов можно охарактеризовать следующим.

Ресурсораспределительные решения при определенных условиях могут быть представлены как задачи математического программирования. Конфигурационные решения требуют отыскания наилучшей структуры подведомственных систем. Маргинальные решения относятся к некорректно сформулированным математическим задачам, решение которых является искусством и практически не формализуется. Поэтому маргинальные решения наиболее сложны. По степени убывания результативности (потенциальным возможностям) и срокам ожидания они располагаются следующим образом: самые результативные и имеющие самые большие сроки ожидания – это маргинальные, затем конфигурационные и наконец, ресурсораспределительные.

При оценке обстановки рекомендуется использовать два вида ИРЗ.

Первая группа – программные средства диагностики кризисной ситуации. Они должны давать ответы на вопросы “что произошло”, “какова возникшая проблема”, “в чем ее причины” как в строго формализованных, так и слабо формализованных постановках задач. К средствам формального анализа относятся прикладные программы для факторного, регрессионного, конъюнктного, дисперсионного анализа. Слабо формализованный анализ обеспечивается средствами контент-анализа и кластерного анализа. Для проведения каждого из упомянутых видов анализа существуют пакеты прикладных программ (ППП)

---

<sup>16</sup> Федуло Ю.Г., Юшин А.Б. Социальная политика: формализация, измерение, прогнозирование. - М., 2007.

как зарубежного, так и отечественного производства. Однако они ориентированы на решение задач в абстрактной математической постановке. Поэтому для их применения приходится создавать сценарий проведения анализа со своим специфическим ручным алгоритмом применения ППП либо разрабатывать автоматизированную систему расчетов с использованием ППП как базового программного средства.

Вторая группа – программные средства прогнозирования развития кризисной ситуации, которые можно разделить на два вида. Первые пригодны для прогнозирования событий в подведомственных процессах, предопределяемых большим количеством обстоятельств, в том числе находящихся за пределами объектов управления, на фоне которых сила воздействия управленческих решений на ход исследуемых процессов невелика и ее можно не учитывать. Вторым видом методов прогнозирования акцентируется на учете воздействия управленческих решений субъектов управления, задавая влияние остальных сил сценариями. В целом, при прогнозировании целесообразно использовать методы нормативного когнитивного прогнозирования, семиотического моделирования, вероятностно–статистические методы.

Средства поддержки, привлекаемые на этапе целеполагания, должны уметь работать со слабо формализуемыми данными. В связи с этим здесь также целесообразно использовать прежде всего методы когнитивного прогнозирования и семиотического моделирования.

Рассматривая возможность применения методов семиотического моделирования (ситуационного управления) отметим, что при антикризисном управлении могут складываться различные ситуации, характеризующиеся определенным уровнем информированности об обстановке. Степень информированности зависит от эффективности информационного обеспечения органа управления (ОУ) сведениями, необходимыми для принятия решения, адекватного обстановке и замыслу действий. Результативность информационного обеспечения ОУ зависит от множества условий, которые оказывают влияние на информирование ОУ (передача ему определенной информации) и восприятие им полученной информации. В результате восприятия текущей информации происходит адаптация (обучение) ОУ, в ходе которого формируются его представления об обстановке. Вся совокупность сведений, необходимых для обеспечения ИБ, целесообразно представить в виде информационного кадастра ОУ, в основу построения которого положен принцип определения понятий с использованием совокупности раскрывающих их признаков. Количество уровней иерархии признаков зависит от степени детализации информации.

Еще раз отметим необходимость правильной диагностики кризиса. Так, применение приемов неконфликтных решений к ситуации, в которой кризис рожден и поддерживается разумным противником за пределами данной социально-экономической системы, не только не даст положительных результатов, а может и усугубить кризис.

Если источник кризиса и неблагоприятные факторы целиком находятся в пределах данной системы, то могут применяться эндогенные решения. Они проще экзогенных, так как субъекту управления легче нейтрализовать действие подвластных ему внутренних факторов, чем негативных факторов внешнего мира, находящихся вне сферы его влияния. Экзогенные решения могут быть ресурсораспределительными, конфигурационными, маргинальными и их комбинацией. Эндогенные решения по степени сложности редко достигают маргинального уровня.

Рассматривая применение ИРЗ на других этапах процесса выработки решения, отметим, что здесь явно недостаточно применения аналитических и статистических методов математического моделирования. В то же время оптимизационное и имитационное моделирование значительно расширяет возможности пользователей. Методы оценки эффективности мероприятий антикризисного управления можно разделить на две группы:

задачи анализа (прямые задачи), решение которых позволяет ответить на вопрос, насколько эффективно применение системы антикризисного управления при известных ее характеристиках (параметрах) и заданных условиях применения; на основе решения данных задач можно синтезировать средства и способы для эффективного применения системы антикризисного управления;

задачи синтеза (обратные задачи), решение которых показывает, какими характеристиками должна обладать система антикризисного управления (способы ее использования) для эффективного применения.

Данные группы задач взаимосвязаны. Решение прямых задач является предметом теории эффективности (здесь используются аналитические, статистические, имитационные и другие методы математического моделирования), а обратных - математической теории принятия решений (здесь применяются, прежде всего, оптимизационные методы).

При принятии антикризисных решений основной проблемой является устранение противоречия между желаемыми результатами и ограниченными возможностями имеющихся ресурсов. При малых числах вариантов возможных антикризисных мероприятий поиск целесообразных стратегий антикризисного управления может осуществляться простым перебором возможных вариантов. Большое количество вариантов требует применения специальных математических методов оптимизации по критерию “эффективность–стоимость”. В частности, к такому классу задач относится разработанный автором алгоритм метода решения целочисленной задачи распределения неоднородных ресурсов для нелинейной целевой функции аддитивного вида.

Важным аспектом является отношение ЛПР к рискам. В теории полезности получены рекомендации по оценке склонности ЛПР к рискам и учете этого при принятии решений путем построения функции полезности. Привычной формой функции полезности является ее математическое ожидание. Но математическое ожидание – это усреднение возможных исходов, часть которых может оказаться неприемлемыми для ЛПР. Между тем вероятность их наступле-

ния является достаточно высокой и нельзя исключать возможность появления таких исходов при реализации антикризисного решения. В этих случаях могут использоваться иные способы учета появления таких исходов, например, метод минимаксного сожаления.

Следует отметить, что естественное стремление ЛПР - добиться лучших результатов, сделать это самым простым способом и как можно быстрее. В практике антикризисного управления перечисленные три аспекта вступают между собой в противоречие, эффективное разрешение которого требует информационно-аналитической поддержки всех этапов процесса принятия решений. Данные обстоятельства предъявляют к антикризисным менеджерам новые требования по знанию и умению применять на практике современные информационно-справочные и информационно-расчетные задачи, исходя из их сравнительных возможностей по критериям результативности, сложности и срокам ожидания получения результатов, условий обстановки, специфики кризисной ситуации и особенностей текущего этапа принятия решения.

В процессе стратегического антикризисного менеджмента центральное место занимают вопросы разработки и принятия антикризисных управленческих решений, которые в современных условиях немыслимы без эффективной информационно-аналитической поддержки. При этом под стратегическим менеджментом принято понимать целенаправленную деятельность соответствующих должностных лиц по поддержанию должного состояния управляемых объектов на рассматриваемую перспективу, планированию и подготовке стратегических мероприятий и руководству соответствующими силами и средствами при выполнении поставленных стратегических задач. Стратегическое планирование близко к долгосрочному, перспективному планированию. Вместе с тем, оно принципиально от него отличается. Если последнее осуществляется от достигнутого, то первое формируется в контексте возможных вариантов развития ситуации в будущем с целью выхода на наиболее рациональную для складывающихся условий модель.

Основой стратегического управления является решение руководителя, которое представляет собой определенные им порядок и способы выполнения поставленной вышестоящей инстанцией стратегических задач. Подготовка и принятие стратегических решений является одной из важнейших функций руководителя по управлению ведомой им частью объекта управления. Данные для принятия решения готовятся соответствующими аналитическими структурами. Решение детализируется в процессе стратегического планирования и составляет основу в организации и проведении всех мероприятий по стратегическому управлению. Поэтому его обоснованность и своевременность обработки составляют важнейшую задачу соответствующих должностных лиц и аналитических подразделений по стратегическому управлению.

Большое влияние на эффективность выполнения этой сложной задачи оказывают применяемые соответствующими должностными лицами методы принятия решения, совершенствование которых осуществляется на основе

комплексной автоматизации и информатизации. Информационной управляющей является система, состоящая из персонала и комплекса средств автоматизации его деятельности, реализующая информационные технологии выполнения установленных функций. Под информационной технологией понимаются приемы, способы и методы применения средств информационно - вычислительной техники при выполнении функций сбора, обработки, передачи и использования информации. Таким образом, создание и внедрение в практику работы современных руководителей новых высокоэффективных автоматизированных систем и информационных технологий принятия решений является одним из важнейших направлений совершенствования стратегического управления организацией.

При подготовке и принятии стратегических антикризисных управленческих решений нередко возникают следующие проблемы: недостаточность информации об истоках и возможном развитии произошедших событий; сложность и многофакторность механизмов возникновения и развития событий, неоднозначность причинно-следственных отношений; психологическое давление груза ответственности за принимаемое решение, опасение за возможные последствия и др. Приемы и организация решения этих проблемы зависят от многих причин. Существуют разнообразные способы классификации решений, предназначенные для облегчения изучения особенностей их принятия в конкретных ситуациях. Например, по следующим основаниям: числу лиц, принимающих решения; “местоположению” источника угроз; допустимому сроку принятия решения; числу действий системы, связываемых в последовательность при выработке решения; характеру причинно-следственных отношений в системе; степени формализуемости проблемы; характеру противодействия окружающей среды; частоте повторения проблемной ситуации и др. Каждый конкретный случай может иметь свою сильно выраженную специфику, что требует применения особых приемов при подготовке и принятии стратегических решений. Ключевым принципом принятия решений является их декомпозиция: оценка обстановки, целеполагание, разработка и принятие замысла, разработка и принятие окончательного решения.

При принятии стратегических антикризисных решений особенно ярко проявляются ум, профессионализм, талант, волевые качества руководителей, их способности предвидеть ход и исход процессов управления. Эти способности опираются на глубокие знания лица, принимающего решение, стратегической обстановки, объективных закономерностей развития управляемых процессов, умение вскрывать механизмы их действия в создавшихся условиях и на стратегическую перспективу. В связи с этим необходимы разработка и совершенствование инструментальных средств системного анализа управляемых процессов, которые бы помогали выявлять основные закономерности их хода и исхода в форме устойчивых каузальных связей между элементами обстановки, принимаемого стратегического решения, возможными результатами.

Однако, как показывает опыт, уровень практического использования существующих комплексов математических моделей и задач в интересах обеспечения принятия решений по вопросам стратегического антикризисного управления остается недостаточно высоким. Как свидетельствует практика, это объясняется прежде всего тем, что существующие информационные технологии принятия решений не в полной мере отвечают целям и задачам системного анализа управляемых процессов, сложившемуся порядку принятия решений в соответствующих структурах государственной власти и бизнеса.

В соответствии с современными представлениями теории управления познание тех или иных законов (закономерностей), действующих в условиях регулируемых процессов, требует вскрытия наиболее устойчивых каузальных связей между соответствующими элементами стратегической обстановки, принимаемого решения и возможными результатами. Эта задача является важнейшей задачей системного анализа в стратегическом управлении, а ее решение составляет главное содержание логико - аналитической деятельности руководителей и обеспечивающих их деятельность информационно-аналитических структур.

Проблема познания законов и закономерностей функционирования сложных систем той или иной природы может рассматриваться в контексте различных философских, методологических и конкретно-научных подходов к моделированию связей и отношений реального мира. С позиций общей теории систем данная проблема рассматривается как центральная проблема современной репрезентативной теории измерений, а именно – как проблема построения соответствий (гомоморфизмов), обеспечивающих перенос знаний с одной системы к другой.

В настоящее время в нашей стране наиболее распространены три основных подхода к учету закономерностей стратегических процессов<sup>17</sup>. В первом, аналитическом, используется их феноменальное описание, получаемое на основе дедуктивного вывода из более общих законов (закономерностей). Во втором, имитационном, закономерности процессов учитываются при построении их математических моделей, причем сами модели можно в определенном смысле рассматривать в качестве частных инструментов описания закономерностей деятельности управляемых процессов. Методологически оба подхода увязываются между собой в рамках единой иерархической системы моделей. В третьем подходе выявление законов (закономерностей) управляемых процессов осуществляется на основе совместного анализа исходных данных и результатов моделирования процессов в различных вариантах развития обстановки, а также принятия и осуществления управленческих воздействий.

В последние десятилетия усиливается тенденция применения методов искусственного интеллекта. Однако их применение в нашей стране в основном ограничивается рамками экспертного подхода в интересах автоматизации и ин-

---

<sup>17</sup> Родионов М.А. Проблемы информационно-аналитического обеспечения современного менеджмента // Научный Вестник МГТУ ГА, серия Менеджмент, экономика, финансы. – 2014. - № 202. - С. 65-69.

форматизации отдельных этапов подготовки информации при принятии стратегического решения. Главным образом – при оценке обстановки, и в гораздо меньшей степени – в имитационных системах моделирования. Такое положение объясняется известными трудностями применения псевдофизических логик для моделирования процессов в пространственно-временном континууме, что не обеспечивает возможность выявления и использования каузальных цепочек “элементы обстановки - элементы решения – результаты хода и исхода регулируемых процессов” в достаточно представительном диапазоне условий обстановки. Таким образом, в настоящее время практически единственным полномасштабным источником формирования подобных цепочек является аппарат математического моделирования управляемых процессов.

Методы обработки качественной информации разрабатываются комплексом относительно самостоятельных дисциплин, изучающих различного рода неопределенности. Наибольший интерес здесь представляют методы обработки нечеткой информации, включая методы моделирования причинных отношений на множестве нечетких объектов (теория нечетких отношений, теория лингвистических моделей, теория нечетких рассуждений и др.) в системах искусственного интеллекта. Однако в них не рассматриваются методы выявления закономерностей функционирования сложных систем.

Особый интерес представляют подходы и методы современной теории моделей в системах управления, которые позволяют осуществлять лингвистическую аппроксимацию математических моделей кибернетических систем. Это обеспечивает достижение наиболее высокого уровня абстрактного описания систем, позволяющего выявлять наиболее общие понятия и исследовать взаимоотношения между ними. Однако полученные здесь результаты не в полной мере распространяются на системы организационного управления.

При стратегическом антикризисном планировании важно понимать, что существуют различные типы стратегических горизонтов, определяющие насколько далеко исследователь в состоянии научно прогнозировать развитие событий. Горизонты предсказания могут быть ясными, усложненными и сложными. Если стратегические горизонты предвидения ясны, то могут быть применены хорошо разработанные математические методы теории принятия решений и стратегического планирования. В условиях усложненного горизонта стратегическое планирование превращается в процесс непрерывного исследования, эксперимента и быстрой адаптации. В этом случае оказываются применимы различные методы сценарного проектирования и игровые методы. При сложных горизонтах предвидения сама структура мира, в котором оперируют участники событий, оказывается подверженной изменениям. На сегодняшний день стратегический антикризисный менеджмент далеко не всегда в состоянии предложить адекватные методы для оперирования со сложными горизонтами и отсылает к гению, интуиции и опыту аналитика.

С точки зрения системного подхода к построению информационных технологий принятия решений никакая отдельно взятая математическая модель не

может претендовать на учет всего многообразия факторов и условий обстановки. При этом математическое моделирование является лишь одним из необходимых инструментов для принятия стратегических решений. Важным шагом является появление и интенсивное развитие новых информационных технологий, опирающихся на использование знаний о закономерностях развития управляемых процессов, получаемых из различных взаимно дополняющих источников информации.

Особую значимость рассматриваемые вопросы имеют применительно к вопросам антикризисного стратегического управления. В настоящее время назрела необходимость перехода к принципиально новой парадигме антикризисного менеджмента<sup>18</sup>. Суть данных изменений можно кратко сформулировать как переход от “антикризисного управления” к “управлению кризисами”. При этом осуществляется перенос акцентов с процессов недопущения кризисов и борьбы с кризисными явлениями к рассмотрению кризиса как необходимого этапа в развитии любой социально-экономической системы. Здесь апогей кризиса рассматривается как точка бифуркации синергетического процесса развития системы, прохождение через которую необходимо для обретения системой нового качественного состояния. Управление процессами зарождения угроз, трансформации их в опасности, обострения противоречий и вывода из кризиса являются необходимым условием развития социально-экономической системы в требуемом направлении.

---

<sup>18</sup> Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте // Научный Вестник МГТУ ГА, серия Менеджмент, экономика. – 2008. - № 129.

## Заключение

В настоящее время продолжающийся мировой экономический кризис заставляет предприятия во всех сферах народного хозяйства изыскивать пути к выживанию. Данные обстоятельства актуализируют необходимость совершенствования концептуальных вопросов управления процессами вывода из кризиса современных российских компаний. В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Современной тенденцией рыночной экономики является вероятное возникновение кризисных ситуаций на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Все это делает необходимым антикризисное управление, как управление, направленное на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, разработку мер по снижению негативных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития. При реализации мер антикризисного управления необходимо учитывать особую роль государства в этом процессе, которое имеет достаточно рычагов для предупреждения кризисных ситуаций в экономике страны и способно формировать благоприятную среду для предприятий всех уровней экономики.

Теоретическое осмысление антикризисного управления и практика его проведения недостаточно развиты в России. Теоретические работы или теоретические разделы работ по антикризисному управлению страдают описательностью, когда суть подменяется перечислением характерных признаков, описанием форм или методов. Отчасти это объясняется концептуальной нечеткостью понятия кризис - ключевого для данной области деятельности и исследований, отчасти – неопределенностью самого понятия «антикризисное управление». В этих условиях исследования в области теории и практики антикризисного управления востребованы жизнью и весьма актуальны.

В представленной второй части учебного пособия предусмотрено изучение вопросов нормативного правового и организационного регулирования антикризисного менеджмента в Российской Федерации, современного содержания процедур банкротства, методов диагностики финансовой состоятельности и прогнозирования банкротства предприятий, применяемых в современной России и за рубежом, стратегий антикризисного менеджмента, вопросов информационно-аналитического обеспечения антикризисных управленческих решений.

Совокупность получаемых в ходе изучения данного учебного пособия профессиональных компетенций поможет их обладателю повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. Студенты будут способны принимать адекватные решения в проведении коммуникационной политики, способствующей выходу организации из кризиса, овладеют практическими навыками и умениями в этой важной сфере управленческой деятельности.

## Литература

1. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 22 августа, 29, 31 декабря 2004 г., 24 октября 2005 г., 18 июля, 18 декабря 2006 г., 5 февраля, 26 апреля, 19 июля, 2 октября, 1 декабря 2007 г., 23 июля, 3, 30 декабря 2008 г., 28 апреля, 19 июля, 17, 27 декабря 2009 г., 22 апреля, 27 июля, 28 декабря 2010 г., 7 февраля, 3 мая, 1, 12, 18 июля, 21, 28, 30 ноября, 3, 6, 7 декабря 2011 г., 28 июля, 29, 30 декабря 2012 г., 7, 28 июня, 2, 23 июля, 21, 28 декабря 2013 г., 12 марта 2014 г.).
2. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. - М.: Инфра – М., 2010.
3. Антикризисное управление: учеб. пособие / под рук. И.К. Ларионова. - М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2010.
4. Артамонов Б.В., Родионов М.А. Концепция антикризисного менеджмента // Научный Вестник МГТУ ГА, серия Менеджмент, экономика, финансы. – 2008. - № 131. – С. 108-112.
5. Балдин К.В., Передеряев И.И., Рукусуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособие. - М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2009.
6. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник. - М.: ОМЕГА-Л, 2009.
7. Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности. - М.: ЭКЗАМЕН, 2004.
8. Родионов М.А. Антикризисное управление / Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. - М., МГТУ ГА, 2012. – Ч. 1.
9. Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте // Научный Вестник МГТУ ГА, серия Менеджмент, экономика, финансы. – 2008. - № 131. – С. 126-130.
10. Родионов М.А. Проблемы информационно-аналитического обеспечения стратегического менеджмента // Научный Вестник МГТУ ГА, серия Менеджмент, экономика, финансы. – 2014. - № 202. - С. 65-69.
11. Татарников Е.А. Антикризисное управление. - М.: Риор, 2007.
12. Файндтшмидт Е.А. Теория антикризисного управления. - М.: РАГС-МИГСУ, 2009.
13. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия. - М.: ЮНИТИ, 2003.
14. Чехович Е.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. - М.: МГТУ ГА, 2008.
15. Addante, Frank. Eleven Cultural Values to Run Your Company // Dog&Pony Editor, Nov 20th, 2008. - <http://blogs.bnet.com/dogandpony/?p=135&tag=nl.e713>