

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)

---

Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте

М.А. Родионов

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АВИАПРЕДПРИЯТИЯМИ

**Учебное пособие**

*Утверждено редакционно-  
издательским советом МГТУ ГА  
в качестве учебного пособия*

Москва  
ИД Академии Жуковского  
2018

УДК 338.24+629.7(075.8)

ББК 338:05

P60

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Московского государственного технического университета ГА

Рецензенты:

*Большедворская Л.Г.* (МГТУ ГА) – д-р техн. наук, доц.;

*Кочетков Г.Г.* (ЗАО «Лидер») – нач. юр. управления

**Родионов М.А.**

P60 Антикризисное управление авиапредприятиями [Текст] : учебное пособие / М.А. Родионов. – М. : ИД Академии Жуковского, 2018. – 100 с.

ISBN 978-5-907081-52-9

Учебное пособие издается в соответствии с рабочей программой по дисциплине «Антикризисное управление авиапредприятиями» учебного плана для студентов направления подготовки 25.03.03 «Аэронавигация».

Данное учебное пособие содержит материалы учебно-методического характера, необходимые для освоения знаний и умений по дисциплине «Антикризисное управление авиапредприятиями». В нем рассматриваются сущность и содержание антикризисного управления, его организационное, нормативно-правовое, методологическое обеспечение, специфика авиатранспортной отрасли. В пособии также нашли отражение вопросы использования прикладного программного обеспечения различных классов для поддержки решения задач антикризисного управления.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры 18.10.2018 г. и методического совета 19.10.2018 г.

**УДК 338.24+629.7(075.8)**

**ББК 338:05**

Св. тем. план 2018 г.

поз. 30

РОДИОНОВ Михаил Александрович  
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АВИАПРЕДПРИЯТИЯМИ  
Учебное пособие

*В авторской редакции*

Подписано в печать 29.11.2018 г.

Формат 60x84/16 Печ. л. 6,25 Усл. печ. л. 5,81

Заказ № 383/1029-УП18 Тираж 30 экз.

Московский государственный технический университет ГА  
125993, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20

Издательский дом Академии имени Н. Е. Жуковского  
125167, Москва, 8-го Марта 4-я ул., д. 6А

Тел.: (495) 973-45-68 E-mail: zakaz@itsbook.ru

**ISBN 978-5-907081-52-9**

© Московский государственный технический  
университет гражданской авиации, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Сущность и содержание антикризисного управления.....	5
1.1. Понятийный аппарат теории антикризисного управления.....	5
1.2. Роль и место кризисов в циклическом развитии организации.....	8
1.3. Развитие и современное состояние отечественной институциональной базы несостоятельности (банкротства).....	17
1.4. Значение антикризисного управления для современных авиапредприятий.....	23
Глава 2. Практика современного антикризисного управления.....	26
2.1. Нормативное правовое регулирование вопросов несостоятельности (банкротства).....	26
2.2. Органы, занимающиеся вопросами финансовой несостоятельности (банкротства) в современной России.....	32
2.3. Содержание процедур банкротства юридических лиц и граждан.....	41
2.4. Особенности процессов банкротства градообразующих организаций, стратегических предприятий и организаций, субъектов естественных монополий.....	54
2.5. Диагностика финансовой несостоятельности (банкротства) предприятия.....	69
Глава 3. Антикризисное управление в авиатранспортном менеджменте.....	80
3.1. Антикризисные стратегии авиапредприятий.....	80
3.2. Основные этапы информационно-аналитического обеспечения процессов разработки и принятия антикризисных решений.....	85
3.3. Средства инструментальной поддержки бизнес-процессов антикризисного управления.....	89
3.4. Примеры диагностики финансового состояния авиакомпании.....	93
Заключение.....	98
Список литературы.....	99

## Введение

Антикризисная проблематика в теории и практике современного управления становится все более актуальной. Это обуславливается тем, что для всех стран процессы антикризисного управления (АУ) являются необходимым условием развития личности, общества, государства и бизнеса во всех сферах жизнедеятельности. Конкурентоспособность компании заключается, прежде всего, в ее способности успешно использовать кризисы для выхода на новый уровень развития. В настоящих условиях теория и практика антикризисного управления чрезвычайно востребованы, продолжающаяся мировая экономическая рецессия и антироссийские экономические санкции делают их все более актуальными для предприятий нашей страны в любой отрасли.

При изучении учебного пособия, состоящего из трех глав, студенты могут ознакомиться с концептуальными, правовыми, содержательными, организационными, методическими аспектами антикризисного менеджмента и на основе этих знаний получить возможность практической реализации мероприятий АУ на авиапредприятиях. В первой главе «Сущность и содержание антикризисного управления» рассмотрены понятийный аппарат антикризисного менеджмента, содержание экономических кризисов и циклического развития экономики, развитие и современное состояние отечественной институциональной системы несостоятельности (банкротства), значение АУ для современных авиапредприятий. Вторая глава «Практика современного антикризисного управления» посвящена вопросам нормативного правового и организационного регулирования антикризисного менеджмента, современного содержания процедур банкротства для различных категорий должников, работы арбитражных управляющих, методам диагностики несостоятельности (банкротства). В третьей главе «Антикризисное управление в авиатранспортном менеджменте» описываются возможные антикризисные стратегии авиапредприятий, излагаются положения по информационно-аналитическому обеспечению антикризисных решений, элементы риск-менеджмента, средства инструментальной поддержки бизнес-процессов, примеры оценки вероятности банкротства авиакомпаний

Пособие направлено на формирование у студентов, обучающихся по профилю подготовки бакалавров «Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте» направления подготовки 25.03.03 «Аэронавигация», компетенций в сфере системного анализа антикризисной деятельности предприятий в интересах реализации бизнес-процессов. Пособие может быть использовано при подготовке студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», обучающихся по другим направлениям экономического профиля, вопросам государственного и муниципального управления.

## Глава 1. Сущность и содержание антикризисного управления

### 1.1. Понятийный аппарат теории антикризисного управления

Кризисы сопровождают всю историю человеческого общества. Вначале они проявлялись как кризисы недопроизводства сельскохозяйственной продукции, с середины XIX века - как нарушение равновесия между промышленным производством и платёжеспособным спросом.

Антикризисное управление как практика, направленная на предотвращение и преодоление кризисов, присутствовало в человеческой деятельности всегда. В хозяйственной деятельности оно первоначально осуществлялось, в основном, на “ремесленном уровне” и было малоэффективным, со временем получило теоретическое обоснование.

В категориальном аппарате теории АУ ключевым понятием является *кризис*. Этимологически данный термин происходит от древнегреческого глагола “*krinein*”, означавшего разделять, определять, решать, судить.<sup>1</sup> В античные времена термин кризис применялся преимущественно в медицине и на театре. В первом случае кризис обозначал резкое изменение течения болезни, после которого больной либо выздоравливал, либо умирал. Во втором случае кризис обозначал решающий момент, кульминацию театрального представления, после которого гибли либо все герои (трагедия), либо некоторые (драма). Отсюда в общем виде кризис - момент, разделяющий все то, что было раньше, от того, что будет после; поворотная точка, поворотный момент (англ. – “turning point”); очень опасная, полная угроз ситуация, требующая немедленного решения.

Согласно другому представлению, критическая ситуация содержит в себе потенциал как разрушения, так и обновления. Отчасти это представление проистекает из медицины, где за резким обострением болезни иногда наступает выздоровление пациента. Тогда о кризисе можно говорить как о процессе, который может иметь не просто благоприятный исход при возврате к докризисному прошлому, а является стимулом для развития. Многие действия, немислимые в обычной ситуации, можно реализовать в ситуации кризисной.

В обосновании этого часто приводят утверждение, что на китайском языке понятие кризис (по-китайски – *вейджи* (wēijǐ)) изображается двумя иероглифами - *危机* -, из которых первый - *危* (wēi) – означает угрозу, одно из значений второго иероглифа - *机* (jī) – *возможность*.<sup>2</sup>

Рассуждения о потенциально позитивном исходе кризиса основаны на представлении, что кризис – некое стихийное явление, которое может иметь положительный результат. Вместе с тем, с глубокой древности известна практика намеренного провоцирования кризисов у контр-партнера, для его

<sup>1</sup> New Websters’s Dictionary of the English Language, Surjeet Publications, Delhi, India, 1988. - p. 376.

<sup>2</sup> Цин Чжан. Обеспечение конкурентоспособности организации в условиях кризиса. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. МЭСИ, 2009. – С. 15.

ослабления, а также у себя – для выявления скрытых врагов, разрядки нарастающих напряжений и других полезных целей.

Помимо часто встречающегося описания кризиса как поворотной точки *или поворотного момента*, кризис определяется как «крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде».<sup>3</sup> За время развития теории и практики АУ его содержание и понятия претерпели определенную эволюцию.

Первоначально под антикризисным управлением понимали выход из неожиданной кризисной ситуации. Возможность успешного решения этой проблемы зависела от того, насколько глубоко кризис, каковы перспективы привлечения дополнительных финансовых или административных ресурсов, устойчив ли к стрессу и какими организаторскими способностями обладает руководитель организации, знает ли он методы АУ и умеет ли применять их на практике. Вскоре практика показала, что такое понимание антикризисного управления соответствует действиям только при совершенно внезапных кризисах. Там, где развитие кризиса дает резерв времени, АУ может быть более методичным, включая диагностирование кризиса, планирование, организацию и осуществление мер по преодолению кризиса. Затем пришло понимание того, что кризис легче предотвратить, чем преодолеть. Прекрасной иллюстрацией этого тезиса служит библейское положение о том, что когда Ной начал строить ковчег, потопа еще не было. Этому соответствуют следующее определение.

"Антикризисный менеджмент - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии социальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы".<sup>4</sup>

Затем оказалось, что даже если кризис нельзя точно предсказать, к нему можно заблаговременно подготовиться, и практика антикризисного управления начала включать в себя функции прогноза и упреждения и по нейтрализации последствий кризисов в дополнение к тем, о которых говорилось выше. Это, например, подразумевает формулировка: «Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики».<sup>5</sup>

Толкование антикризисного управления стало столь расширительным, привело к заключению, что никакого АУ нет вообще, а есть только обязательная антикризисная компонента любого управления, которая должна осуществляться всегда и везде: «Само понятие «антикризисное управление»

<sup>3</sup> Коротков Э.М. и др. Антикризисное управление. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005, С. 13.

<sup>4</sup> Антикризисный менеджмент: Учебное пособие /Под ред. А.Г.Грязновой. - М.: ЭКМОС,1999.- С.17.

<sup>5</sup> Ларионов И.К. и др. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2005. - С. 15.

страдает некоторой иррациональностью. Управление предприятием на любой стадии его развития должно быть антикризисным, т.е. способным предотвращать кризисные ситуации или смягчать их».<sup>6</sup>

Е.А.Татарников предложил выделить два вида антикризисного управления: в широком смысле и в узком смысле:

«Антикризисное управление в широком смысле – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики (микро-, мезо-, макро-, мировой уровни). Другими словами, это системное управление тем или иным объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису.

В узком смысле АУ – это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства».<sup>7</sup>

Существование социально-экономических систем возможно в двух состояниях - функционирования и развития.

Функционирование - поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность, качественную определенность, сущностные характеристики системы. Развитие - приобретение нового качества, направленного на выживание, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.<sup>8</sup>

Взаимосвязь функционирования и развития позволяет прогнозировать основные тенденции в социально-экономическом развитии, выявлять закономерности наступления и разрешения кризисов. Функционирование, с одной стороны, сдерживает развитие, с другой – провоцирует его. Нарушая многие процессы функционирования, развитие создает условия для перехода системы на качественно новый уровень. Антикризисное развитие – не отсутствие кризисов. Антикризисное развитие предполагает кризисы, являющиеся импульсом успешного развития, их преодоление позволяет организации перейти на качественно новый уровень развития.

Причины кризиса могут быть различными: объективными (связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации) и субъективными (отражают ошибки менеджмента, социальные, финансовые и др. аспекты). Также причины можно классифицировать на внешние (связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране) и внутренние (связаны с рискованной стратегией развития, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством

---

<sup>6</sup> Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности. – М.: ЭКЗАМЕН, 2004, - С.17.

<sup>7</sup> Татарников Е.А. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: РИОР, 2005. – С. 5.

<sup>8</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. – М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.

управления, инновационной и инвестиционной политикой). Для понимания кризиса важны не только причины, но и последствия: обновление социально-экономической системы или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса, зависящие от его характера и от содержания антикризисных мер, могут вести к резким изменениям или постепенному последовательному выходу из кризисной ситуации.

Признаки, по которым проводится классификация кризисов, различаются, прежде всего, по масштабам (общие, локальные), степени охвата проблем, причинам (природные, техногенные, социогенные и т.п.), возможным последствиям, остроте, области развития, фазе проявления и др.

В настоящее время назрела необходимость перехода к принципиально новой парадигме антикризисного менеджмента. 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 (в соответствии с традиционной теорией АУ) к рассмотрению кризиса как необходимого этапа в развитии любой социально-экономической системы. При таком подходе 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 системы в требуемом направлении<sup>9</sup>.

## **1.2. Роль и место кризисов в циклическом развитии организации**

К важнейшим закономерностям развития любых социально-экономических систем, относится циклический характер развития экономики. Теория экономических циклов относится к фундаментальным положениям, объясняющим динамику мирового хозяйства. Зарождение теорий социально-экономических циклов можно отнести к началу 19 века, когда цикличность стала рассматриваться как всеобщая форма движения национальных хозяйств и мировой экономики как единого целого. Она выражает неравномерность функционирования различных элементов национального хозяйства, смену революционных и эволюционных стадий его развития, экономического прогресса. Цикличность - важнейший фактор экономической динамики, макроэкономического равновесия.

Экономические циклы (волны) - это периодические колебания деловой активности в обществе. Цикл представляет собой интервал времени в развитии рыночной экономики, в течение которого происходит увеличение объема

<sup>9</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. – М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.



производства товаров и услуг, а затем кризис (сокращение, спад), депрессия, оживление и, наконец, снова его рост. Восходящая фаза рыночной экономики характеризует экономический бум, а ниспадающая - кризис, характеризуемый резким спадом производства, сокращением деловой активности. Кризис отличается от нарушения равновесия между спросом и предложением тем, что возникает как всеобщее перепроизводство, сопровождаемое стремительным падением цен, банкротством банков, остановкой предприятий, ростом безработицы. Экономическая наука выделяет несколько типов экономических циклов. Наиболее известными из них являются<sup>10</sup>:

циклы Н.Д. Кондратьева (50- 60 лет) или “длинные волны”, их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;

циклы (волны) Эллиотта (29 лет), объясняющие движение цен на сырье зависимостью от ритмических колебаний эмоций инвесторов и массовой психологией потребителей;

циклы С. Кузнеца (18-25 лет) или “средние волны”, движущими силами которых являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства;

циклы К. Джангера (7-11 лет), являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;

циклы Дж. Китчена (3-5 лет), порождаемые динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;

частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного года до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.<sup>11</sup>

Циклические кризисы можно назвать периодическими, и следовало бы ожидать, что все они предсказуемы: длительность циклов определена, закономерности образования циклов известны, возникновение очередного периодического кризиса можно спрогнозировать заранее. Однако на практике нередко отдельные экономические кризисы оказываются неожиданными. Заметим, что далеко не все экономисты являются сторонниками циклических теорий развития рыночной экономики. В частности, лауреаты Нобелевских премий по экономике Поль Самуэльсон и Василий Леонтьев считают, что периодичность циклов относительно, двух одинаковых экономических кризисов не бывает. Сторонники экономической цикличности объясняют уникальный характер разных экономических кризисов наложением экономических циклов нескольких типов (экономической интерференцией).

Особый вклад в теорию циклов внес отечественный ученый Н.Д. Кондратьев<sup>12</sup>, который опубликовал ряд основополагающих работ по теории «длинных волн» или «больших циклов конъюнктуры», касающихся динамики индексов товарных цен, процентных ставок, ренты, заработной

<sup>10</sup> Файндшмидт Е.А. Теория антикризисного управления. М., РАГС-МИГСУ, 2009.

<sup>11</sup> Балдин К.В., Зверев В.С., Рукусев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень. //Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», Москва, 2008. - С.7.

<sup>12</sup> Кондратьев Н.Д. «Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения». - М.: «Экономика», 2002.

платы, производства важнейших видов продукции и т. д., для ряда развитых стран с 1770 по 1926 г. Конъюнктурный цикл Н.Д. Кондратьева также включает спад, депрессию стабилизацию, подъем и бум. Далее следует новый цикл. Для выявления больших циклов конъюнктуры, Н.Д. Кондратьев обозначил промышленно-капиталистические циклы как средние циклы протяженностью в 9 лет, что позволило выровнять статистические данные и нивелировать влияние малых циклов с колебаниями в 3-3.5 года. Согласно положениям теории: первый цикл - повышательная волна: конец 1780 г./начало 90-х гг. 18 века - 1810/1817 гг.; понижательная волна: 1810/1817 - 1844/1851 гг.; второй цикл - повышательная волна: 1844/1851 - 1870/1875 гг.; понижательная волна: 1870/1875 - 1890/1896 гг.; третий цикл - повышательная волна: 1890/1896 - 1914/1920 гг.; понижательная волна - с 1914/1920 гг.

Первый подлинно мировой экономической кризис произошел одновременно в США, Германии, Англии и Франции в 1857 г. Производство чугуна в США сократилось на 20%, хлопка - на 27%. В Великобритании больше всего пострадало судостроение (объем производства упал на 26%). В Германии на 25% сократилось потребление чугуна; во Франции - на 13% выплавка чугуна и на столько же потребление хлопка; в России выплавка чугуна упала на 17%, выпуск хлопчатобумажных тканей - на 14%.

Мировой экономической кризис 1873 г. начался с Австрии и Германии. Предпосылкой был кредитный подъем в Латинской Америке, подпитываемый из Англии, и спекулятивный подъем на рынке недвижимости в Германии и Австрии, который закончился крахом фондового рынка в Вене в мае. Фондовые рынки в Цюрихе и Амстердаме также обвалились. В США банковская паника началась после сильного падения акций на Нью-Йоркской фондовой бирже. Из Германии в Америку кризис перекинулся из-за отказа германских банков пролонгировать кредиты. Американская и европейская экономики впали в фазу рецессии, экспорт стран Латинской Америки резко сократился, что привело к падению доходов государственных бюджетов<sup>13</sup>.

В 1914 г. произошел международный финансовый кризис, вызванный началом I Мировой войны. Причина - тотальная распродажа бумаг иностранных эмитентов правительствами США, Великобритании, Франции и Германии для финансирования военных действий. Этот кризис, в отличие от других, не распространился из центра на периферию, а начался практически одновременно в нескольких странах после того, как воюющие стороны стали ликвидировать иностранные активы. Это привело к краху на всех рынках, как товарных, так и денежных. Банковская паника в США, Великобритании и некоторых других странах была смягчена своевременными интервенциями центральных банков.

<sup>13</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. – М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.

Следующий мировой экономический кризис, связанный с послевоенной дефляцией и рецессией, произошел 1920-1922 гг. Явление было связано с банковскими и валютными кризисами в Дании, Италии, Финляндии, Голландии, Норвегии, США и Великобритании.

1929-1933 гг. - время "Великой депрессии" 24 октября 1929 г. (Черный Четверг) на Нью-Йоркской фондовой бирже произошло резкое снижение акций, ознаменовавшее начало крупнейшего в истории мирового экономического кризиса. Стоимость ценных бумаг упала на 60-70%, резко снизилась деловая активность, был отменен золотой стандарт для основных мировых валют. После I Мировой войны экономика США развивалась динамично, миллионы держателей акций увеличивали свои капиталы, быстрыми темпами рос потребительский спрос. И все сразу рухнуло. К концу 1929 года падение курсов ценных бумаг достигло 40 млрд. долл. Закрывались фирмы и заводы, лопались банки. Кризис бушевал до 1933 г., а его последствия ощущались до конца 30-х гг. Промышленное производство во время этого кризиса сократилось в США на 46%, в Великобритании на 24%, в Германии на 41%, во Франции на 32%. Курсы акций промышленных компаний упали в США на 87%, в Великобритании - 48%, в Германии - 64%, во Франции - 60%. По официальным данным, в 1933 году в 32 развитых странах насчитывалось 30 млн. безработных, в том числе в США 14 млн.

Первый мировой экономический кризис после II мировой войны начался в конце 1957 года и продолжался до середины 1958 года. Он охватил США, Великобританию, Канаду, Бельгию, Нидерланды и некоторые другие страны. Производство промышленной продукции в развитых капиталистических странах снизилось на 4%. Армия безработных достигла почти 10 млн. человек.

Экономический кризис, начавшийся в США в конце 1973 г. по ряду характеристик приблизился к кризису 1929-1933 годов. В США промышленное производство сократилось на 13%, в Японии на 20%, в ФРГ на 22%, в Великобритании на 10%, во Франции на 13%, в Италии на 14%. Курсы акций с декабря 1973 по декабрь 1974 - упали в США на 33%, в Японии на 17%, в ФРГ на 10%, в Великобритании на 56%, во Франции на 33%, в Италии на 28%. К середине 1975 г. число полностью безработных в развитых капиталистических странах достигло 15 млн. человек. Кроме того, более 10 млн. были переведены на неполную рабочую неделю или временно уволены с предприятий. Повсеместно произошло падение реальных доходов трудящихся<sup>14</sup>.

В 1973 г. произошел первый энергетический кризис, начавшийся с подачи стран - членов ОПЕК, снизивших объемы добычи нефти с целью поднять ее стоимость. Отметим "Черный понедельник" 19 октября 1987 г., когда американский фондовый индекс Dow Jones Industrial обвалился на 22,6%. Вслед за американским рынком рухнули рынки Австралии, Канады, Гонконга.

---

<sup>14</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть I. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. - М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.

Возможная причина кризиса: отток инвесторов с рынков после сильного снижения капитализации нескольких крупных компаний.

Азиатский кризис 1997 г. - самое масштабное падение азиатского фондового рынка после II Мировой войны, как следствие ухода иностранных инвесторов из стран Юго-Восточной Азии. Причиной была девальвация национальных валют региона и высокий уровень дефицита платежного баланса.

В 1998 г. произошел один из самых тяжелых экономических кризисов в истории современной России. Причины дефолта: огромный государственный долг, низкие мировые цены на сырье, пирамида ГКО, по которым правительство РФ не смогло расплатиться в срок.

Несмотря на то, что в последние десятилетия мировым сообществом созданы механизмы по предотвращению мировых кризисов (укрепление государственного регулирования хозяйственных процессов, создание международных финансовых организаций, проведение мониторинга и др.), цикличность развития рыночной экономики неминуемо вызывает новые кризисные явления. Это в очередной раз подтвердила первая волна современного мирового финансово-экономического кризиса в 2007 г.

Еще в первой трети XX в., с началом системных исследований, в развитых странах было предложено рассматривать организацию в терминах “личности”, а развитие организации стали сопоставлять с развитием человека. В западной литературе в рамках этого подхода рассматривались жизненные циклы организации (Organizations life cycles) - периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации.

Впоследствии, наиболее отчетливо такой подход к жизненному циклу компании был реализован в знаменитой статье профессора Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнера, опубликованной в 1972 г. в “Harvard Business Review”. В данной статье был обоснован вывод о том, что важнейшими параметрами, определяющими модель развития организации, являются возраст организации, размер организации, этапы эволюции, этапы революции и темпы роста отрасли. В целом, в США были предложены следующие модели развития организации: А. Даун - “Движущие силы роста” (1967), Г. Липпитт и У. Шмидт - “Управленческое участие” (1967), Б. Скотт - “Стратегия и структура” (1971), Л.Грейнер - “Эволюция и революция в процессе роста организации, У. Торберт - “Ментальность членов организации” (1974), Ф.Лиден - “Функциональные проблемы” (1975), Д.Кац и Р.Кан - “Организационная структура” (1978), И. Адизес - “Теория жизненных циклов организации” (1979), Дж. Кимберли - “Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой” (1979), Р.Куинн и К. Камерон - “Интегративная модель” (1983). Предметом данного учебного пособия не является подробное рассмотрение каждой из перечисленных моделей. Отметим,

что все они базируются на различных организационных аспектах, американские авторы Д. Миллер и П. Фризен сделали заключение, что все эти модели описывают в той или иной степени похожие пять этапов жизненного цикла организации: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок. Данные этапы обычно интерпретируются как эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный и леталентный (рис.1).

На *эксплерентном этапе* организация зарождается, формируется ее первоначальная структура, анализируется спрос на рынке, разрабатываются экспериментальные образцы и выводятся на рынок новые товары (услуги). Основатели компании обычно ориентированы на технологию либо предпринимательство, пренебрегают управленческой деятельностью, их энергия поглощается созданием и продажей нового продукта.

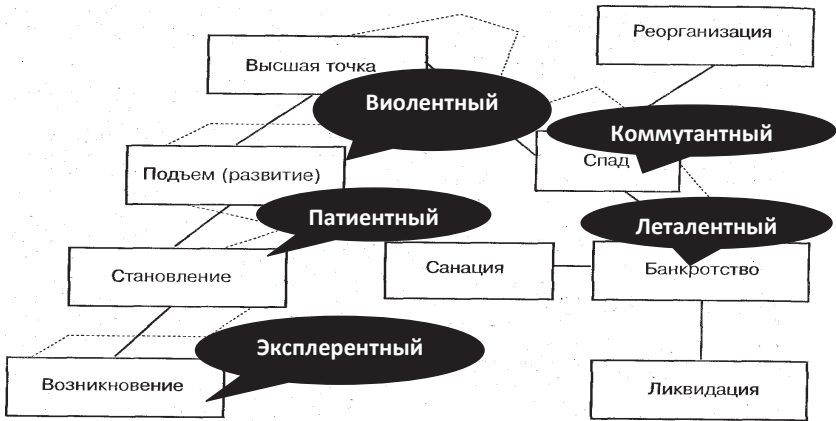


Рис. 1. Этапы жизненного цикла организации

Коммуникации между работниками частые и неформальные. Долгая работа вознаграждается скромными окладами и обещанием выгод от участия в собственности. Контроль над деятельностью основывается на непосредственной обратной связи с рынком; руководство действует в зависимости от реакции клиентов. Этап характеризуется высоким риском наступления кризиса.

Обычно, для успешного прохождения эксплерентного этапа организацией руководит авторитетный и волевой человек, способный увлечь идеей. Это антрепренер, т. е. человек, способный по своим качествам начинать новое дело, почувствовать его перспективность, решительный, активный и настойчивый.

Кризисы эксплерентов обычно мало влияют на общую рыночную ситуацию. Это связано с их малочисленностью, незначительностью рыночных позиций, готовностью к неудаче. Во многих странах существует государственная поддержка малого бизнеса, так как он важен в части инновационного потенциала.

Но если количество кризисных эксплерентов начинает превышать критическую массу, могут возникнуть отрицательные системные макроэкономические эффекты, социальная напряженность. Эти фирмы невелики по количеству занятых и часто бесприбыльны, в особенности в начале своей деятельности, они не могут содержать отдельную структурную антикризисную единицу. Поэтому менеджеры эксплерентных фирм должны владеть азами прогностики, теории кризисов. Исчезновение значительной вновь возникших и получивших юридический статус фирм фиксируется статистикой многих стран. Считается, что до конца второго года доживает не более 20-30% вновь возникших фирм.

**Пациентный этап** характеризуется количественным ростом организации (ростом численности работников, освоением новых направлений деятельности, выходом на новые рынки), что непременно потребует перестройки структуры организации, ее системы управления, дифференциации функций управления. На этом этапе менеджмент компании реализует мероприятия, направленные на упрочение рыночных позиций в рамках выработанной конкурентной стратегии. Важным аспектом является повышение роли маркетинга в управлении организацией, устойчивые тенденции внутреннего развития, меньшая, чем на предыдущем этапе, вероятность возникновения кризиса, связанная с внешними циклами развития экономики или политическими причинами. Все основные мероприятия направлены на повышение эффективности деятельности компании.

Для пациентов возможности кризисов изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала. Пациенты вырастают из эксплерентов и в зависимости от стадии развития они могут быть либо близки по влиянию на рынок к эксплерентам (начальная стадия развития пациента), либо соответствовать виолентам (заклочительная стадия развития пациента) и, как показывает практика, количество неудач у этих фирм колеблется от 40 до 80%. Это связано с тем, что управлять пациентами и эксплерентами не одно и то же.

Особенностью развития пациентов является их агрессивность, игнорирование окружающих. Это связано с тем, что пациентам необходимо «захватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятельность. Эти фирмы с точки зрения решения вопросов предотвращения кризисов являются наиболее трудно управляемыми. Их агрессивность может компенсироваться только предпринимательской культурой всего общества.

На **виолентном этапе** развития организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке за счет высокой конкурентоспособности. Фирмы-виоленты - это фирмы с силовой стратегией, работают, как правило, в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции. Так возникают национальные виоленты. Особенности их позиций на рынке часто связаны с

обладанием технологическими и организационными преимуществами в конкретной области производства и экономической деятельности<sup>15</sup>.

Виоленты являются наиболее крупными, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию фирмами. Опасность кризиса для них заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирм, социально-психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров. Банкротство или распад таких фирм могут привести к тяжелейшим последствиям не только регионального, но и международного масштаба. Необходимо регулирование развития этих фирм как на региональном, так и на государственном уровнях. Они особенно нуждаются в антикризисном управлении, которое должно учитывать национальные интересы и мировые тенденции развития экономики. Кризис виолента нарушает не только баланс на рынке, но и вызывает серьезные осложнения в социальной сфере. В большинстве стран законодательство о банкротстве, как правило, ориентировано именно на этот тип предприятий.

Четвёртый этап в развитии организации - *коммутантный*. Такая организация находится в состоянии упадка, наиболее значимые параметры ее жизнедеятельности ухудшаются, отсутствует развитие. Это приводит к упрощению структуры организации. Коммутанты работают на этапе падения выпуска какого-либо продукта, как правило, это фирмы среднего и малого бизнеса, ориентированные на удовлетворение конкретных региональных потребностей, реализующие индивидуализированный подход к клиентам, использующие достижения фирм-виолентов. Падение основных показателей — это уже не опасность, а признаки начавшегося кризиса. Однако темпы падения могут показывать, следует ли это оценивать как наступление необратимого кризиса или это этап развития, наиболее опасный для возникновения разрушительного кризиса. Из состояния падения может быть и позитивный выход. Здесь большую роль играет система государственного регулирования, которая должна быть направлена на сохранение нормального общего социально-экономического положения. Это особенно важно для стран, имеющих крупную обрабатывающую промышленность.

Пятый этап, *леталентный*, характеризуется деструктуризацией фирмы; прекращением её существования в прежнем виде. Леталенты – фирмы, которые распадаются в связи с невозможностью их эффективного функционирования; фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала. Следует отметить, что в России нередко антикризисное консультирование на данном этапе сводится к скорейшему превращению фирмы в так называемый “летучий Голландец”<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Ансофф И. «Стратегическое управление». - М.: «Экономика»; 1989.

<sup>16</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. – М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.

Знание, на каком этапе жизненного цикла находится в данный момент организация, позволяет получить системное представление об организационных проблемах и характере внутриорганизационных отношений, прогнозировать развитие событий и возможные риски. Наиболее популярной является подход к анализу жизненного цикла организации, разработанный Ицхаком Адизесом, который выделил в процессе жизнедеятельности организации десять закономерных последовательных этапов. На каждом из этапов рассматриваются характерные кризисные явления, а также рекомендации по их преодолению как залог дальнейшего развития, или причины последующей деградации организации.

По модели Л. Грейнера для каждого из 5 периодов характерен свой качественный рост через: креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество. Переход на следующую стадию развития оказывается возможным только после преодоления соответствующего революционного периода. Решения, принимаемые руководителями на одной стадии, рано или поздно становятся источником проблем для другой. Поэтому основной задачей менеджмента организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в очередном эволюционном периоде.

Кризисы могут возникать на всех этапах развития организации. Они могут быть вызваны колебаниями объемов производства продукции, возникновением сложностей с ее сбытом, чрезмерном росте задолженностей и др. Практически конструктивную классификацию кризисов предприятия предложили сотрудники Американского института антикризисного управления (Institute for Crisis Management, Louisville, KY, USA). Она включает в себя два первичных типа: внезапные кризисы и тлеющие кризисы. По оценкам Института, на долю внезапных кризисов приходится 29% всех кризисов предприятий в мире, а на долю тлеющих - 71%.

Внезапный кризис определяется как непредвиденное нарушение бизнеса предприятия. Здесь осуществляется антикризисное управление "по факту". Причинами внезапных кризисов могут быть: авария, повлекшая потерю, разрушение или порчу имущества; причиненная бизнесом предприятия смерть, ранение или серьезное заболевание руководителей, персонала, поставщиков, потребителей, посетителей и др. лиц; утечка в окружающую среду вредных веществ; значительное сокращение коммунальных и иных услуг, необходимых для ведения бизнеса; паралич компьютерных систем и сетей; стихийное бедствие, которое нарушает ведение бизнеса; акт насилия на предприятии, затрагивающий персонал или потребителей; распространение в СМИ негативной информации о предприятии, его продукции, руководстве, финансовом состоянии и т.п., вызывающее падение репутации фирмы.

Тлеющий кризис вызывается проблемами, скрыто существовавшими и развивавшимися на предприятии, о которых вплоть до момента их выявления не было известно. Это может привести к превышающим всякие ожидаемые



размеры расходам, убыткам и прочим угрозам. В данном случае реализуется “превентивное” АУ. Развитие тлеющего кризиса предприятия, как правило, является длительным процессом, включающим в себя несколько стадий:

кризис стратегии – несоответствие стратегии предприятия его миссии и цели; причинами этого являются неверные управленческие решения в основной деятельности, в выборе клиентов, в определении ключевых факторов успеха;

структурный кризис – несоответствие структуры предприятия его стратегии, параметрам внешней экономической среды.

денежный кризис (кризис рентабельности) – несбалансированность денежных потоков, проявляющаяся в потере устойчивой прибыльности, в возникновении финансовой неустойчивости; предприятие перестает приносить прибыль. Именно на этой стадии руководство предприятия обычно пытается реализовать программу краткосрочных действий с целью решения или сокрытия проблем. Признаками таких действий являются изменения в учетной политике, переоценка основных фондов, реализация избыточных активов, отказ от исполнения сделок по возвратному (операционному) лизингу;

кризис ликвидности – нехватка ликвидных активов для выполнения краткосрочных обязательств; краткосрочные действия менеджмента фирмы не решают фундаментальных проблем убыточного бизнеса и приводят к недостатку денежных средств;

неплатежеспособность – временная неспособность выполнять финансовые обязательства; на этой стадии предприятие с трудом функционирует, только реализация чрезвычайных мер финансового оздоровления и стабилизации или продажа бизнеса может спасти от краха;

несостоятельность (финансовый эквивалент банкротства) – неспособность предприятия полностью и в срок исполнять свои финансовые обязательства, в том числе по обязательным платежам; именно на этой стадии к предприятию применяются процедуры законодательства о банкротстве<sup>17</sup>.

### **1.3. Развитие и современное состояние отечественной институциональной базы несостоятельности (банкротства)**

В развитии института несостоятельности (банкротства) России можно выделить три основных этапа: «имперский» (зарождение цивилизованных норм о несостоятельности), «советский» (связан с их ликвидацией), современный (возрождение и совершенствование регулирования банкротства в нашей стране).

В России законодательное решение проблемы несостоятельности (банкротства) частного лица прослеживается с «Русской Правды» князя Ярослава Мудрого. Изначально на Руси рассматривалось два вида

<sup>17</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. – М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.

несостоятельности: торговая и личная. При торговой несостоятельности гость (купец) изгонялся из торговой корпорации и лишался права впредь заниматься этим промыслом. Так, среди категории изгоев (лиц, не входивших ни в какое сословие) на втором месте после неграмотного сына попа стоял проторговавшийся купец. Неторговая несостоятельность по долгам могла стоить человеку свободы, и он, как и в раннем римском праве, обращался в «кабального холопа», находился в личной зависимости от кредитора до тех пор, пока не отработает долг. Некоторые нормы «наказания» несостоятельных кредиторов содержали Судебники XVI-XVII века.

Дворяне до Петра I не могли быть банкротами, так их поместья считались государевыми. Законы базировались на римском праве, кодифицированном в ранней Византии в «Номоканоне» императора Юстиниана. После Петра I стали появляться нормы, применявшиеся в поздней «латинской» Европе. Развиваются торговые отношения, правила «наказания» недобросовестных должников. Нормы приобретают целевой характер - не просто покарать должника, но и вернуть собственность кредиторов. После освобождения дворян от обязательной государственной службы, поместья стали частной собственностью дворян с распространением на них норм о несостоятельности. Словесные ограничения на занятия торговлей и промыслами, не связанными с сельским хозяйством, оберегали дворян от банкротства. Наиболее частными случаями несостоятельности были проигрыши в карты.

В XVIII нормы о несостоятельности включаются в Вексельный устав 1729 года; Устав благочиния 1782 г.; городское Положение 1785 г. Это еще не кодифицированные акты, а разрозненные нормы. В 1740 г. разработан ряд уставов, которые не обрели юридической силы, хотя иногда применялись на практике. Проекты разрабатывались также в 1753, 1756, 1768 годах. Первый действующий Устав о банкротах появился в России 18 декабря 1800 года.

В России до XIX века нормы о несостоятельности касались банкротстве лишь физических лиц. Промышленные объединения и торговые товарищества считались договорными отношениями самих товарищей и при банкротстве товарищества считались несостоятельными и они. Нормативные акты о несостоятельности были разбросаны по разным законам и указам, что вызывало неразбериху и частое вмешательство высшего судебного органа империи.

В начале XIX в. под руководством М.М.Сперанского началась кодификация права о банкротствах, которое было оформлено в 1832 г. в «Уставе о торговой несостоятельности». Устав традиционно различал несостоятельность торговую и неторговую. Первая подлежала коммерческим судам вторая — судам общей юрисдикции. Арест должника предусматривался только в случае умышленного или злостного банкротства. "Устав о торговой несостоятельности" 1832 г. действовал до 1917 г., хотя конкурсное законодательство в течение этого периода претерпело изменения,

Важным этапом развития конкурсного права явился "Устав Судопроизводства Торгового" (УСТ) от 20 ноября 1864 г. УСТ регулировал, в

основном, несостоятельность физических лиц, признавая, вместе с тем, что "не только физическое, но и юридическое лицо может быть объявлено несостоятельным". Несостоятельностью признавалось такое положение дел, "когда кто-либо не имеет наличных денег на удовлетворение в срок своих долгов и есть признаки, что долги его неоплатны, то есть всего имущества его для полной уплаты будет недостаточно" (ст. 286 УСТ). Несостоятельность объявлялась должником или признавалась по состоянию имущества судом.

УСТ разделял несостоятельность на три категории: несчастная, неосторожная и подложная. Общим случаем несостоятельности являлась несостоятельность неосторожная. Для признания несостоятельности несчастной или подложной необходимо было определенное доказательство.

Несостоятельность несчастная - "когда должник будет приведен в неплатежеспособность не собственной виной, но стечением таких обстоятельств, как наводнение, пожар, неприятельское вторжение и т.п.". Несостоятельность неосторожная - "когда неплатежность последует от вины должника, но без злого умысла и подлога". Несостоятельность подложная - "когда неопытность соединена с умыслом или подлогом".

В случае объявления судом лица несостоятельным должником для установления контроля над имуществом должника, ведения его дел, распродажи имущества и покрытия убытков кредиторов судом назначался попечитель из числа присяжных поверенных (юристов), обладающий незапятнанной репутацией и доверием со стороны самых крупных кредиторов.

Интересно отметить, что до реформ Александра II практиковалась посадка злостного должника в «яму» - долговую тюрьму, которая в Москве находилась на Красной площади у Иверских ворот. Злостный должник сидел в долговой тюрьме до своего выкупа (погашения долгов) родственниками. Кредитор в таком случае обязан был кормить должника за свой счет.

Согласно существовавших норм соглашения с кредиторами можно было добиться как совокупно, так и по отдельности. Долг мог быть погашен даже по копейке на рубль кредита. Многие исследователи отмечают, что в то время существовала распространенная практика ложных банкротств. Среди русских юристов даже ходила поговорка «банкротство - это когда деньги из пиджака перекладываются в карман брюк, а пиджак отдается кредитору»<sup>18</sup>.

В конце XIX в. готовилась серьезная реформа конкурсного законодательства, в связи с чем были разработаны проекты нового Устава. Однако задуманным реформам так и не удалось осуществиться.

Дореволюционное законодательство о несостоятельности содержало в основном нормы о несостоятельности физических лиц. При этом уровень разработки самих норм был очень высоким. Законодательство о юридических

<sup>18</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. – М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.

лицах, напротив, находилось в Российской империи в зачаточном состоянии и окончательно оформилось лишь в 20-е годы XX в., в период НЭПа.

Многие исследователи отмечают, что институт банкротства перестал существовать с приходом к власти Советов. Однако это не совсем так. До 1922 года критерии и правовые последствия несостоятельности (банкротства) не были урегулированы. Имперские законодательство о банкротстве было ликвидировано. Страна переживала кризис, на грани банкротства было абсолютное число предприятий. Для советского права вопрос о несостоятельности стал особенно актуальным в эпоху осеннего кризиса 1923 г. То немногое, что имелось в действующем законодательстве по этому вопросу применительно к юридическим лицам, касалось преимущественно порядка их ликвидации. Основные положения действующего права в отношении распределения имущества несостоятельного должника выражала ст. 266 ГПК, согласно которой в случае, если поступившие к судебному исполнителю суммы недостаточны для удовлетворения всех обращенных на должника взысканий, таковые распределяются следующим образом: прежде всего удовлетворяются полностью требования, перечисленные в ст. 101 ГК (зарплата, к которой относятся и страховые взносы, алименты, соцстрах), и претензии залогодержателя в порядке, определенном названной статьей ГК, затем налоги; после этого удовлетворяются претензии государственных и кооперативных учреждений и предприятий, не подпадающие под действие ст. 101 ГК; остающиеся суммы распределяются пропорционально претензиям остальных кредиторов. Расчет причитающихся каждому взыскателю сумм составляется судебным исполнителем в течение трех дней со дня получения денег. Судебная практика стала вводить одну за другой статьи старого устава о несостоятельности. Верховный Суд дважды просил ускорить издание особого закона, чтобы «изжить волокиту традиции старого конкурсного порядка».

В последующем, Постановлением ВЦИК и СНК РСФСР от 28 ноября 1927 в ГПК было включено Положение «О несостоятельности частных лиц, физических и юридических» и Постановлением ВЦИК и СНК РСФСР от 20 октября 1929 – Положения «О несостоятельности государственных предприятий и смешанных акционерных обществ и «О несостоятельности кооперативных организаций». (ГПК гл. 37, 38, 39). С течением времени данные нормативные акты потеряли свое значение и не применялись<sup>19</sup>.

Особый период в развитии законодательства о несостоятельности (банкротстве) частных лиц связан с социалистическим законодательством. В ГК РСФСР 1923 и 1927 г.г. была подробно проработана несостоятельность физических лиц. Это было, прежде всего, связано с обилием в экономике страны единоличных крестьянских хозяйств, множества кустарей «с мотором и без». В этот период «трудовым элементам» было весьма вольготно, так как

---

<sup>19</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. – М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.

законодатель изначально рассматривал любого кредитора как «эксплуататора». И кредиторы при конкурсном процессе были весьма ограничены в пользу государственных органов, начиная с того, что кредиторы сами не могли даже возбудить дело о несостоятельности, так как это была прерогатива прокурора, к которому они должны были обратиться с заявлением. Процесс был весьма упрощен. Различий между торговой и неторговой несостоятельностью не было.

С переходом в 30-е гг. экономики СССР на плановые основы нормы права о несостоятельности стали все меньше применяться на практике. В период реформ 60-х гг. они вовсе были устранены из Гражданского права. Сохранившиеся нормы о несостоятельности юридического лица, применяемые к колхозам и кооперативам, не были обеспечены процессуально.

В СССР вместо института несостоятельности (банкротства) стало использоваться «Исполнительное производство»: по решению суда общей юрисдикции судебный исполнитель изымал у должника движимое имущество.

Руководство страны считало, что «капиталистические элементы в СССР ликвидированы и частных предприятий не существует. Неуклонный подъем материального благосостояния советских граждан обуславливает своевременное исполнение ими своих обязательств. В отдельных случаях их задолженность, интересы кредиторов обеспечиваются обычным порядком, т.е. путем обращения взыскания на имущество без объявления их несостоятельными. Не применяется объявление несостоятельности также к государственным и кооперативным хозяйственным организациям, т.к. последовательное проведение хозяйственного расчета, рентабельность социалистических организаций исключают их несостоятельность. В случае задолженности организаций кредиторы производят взыскание в обычном порядке. Плановый характер социалистического народного хозяйства делало невозможной ликвидацию хозяйственных организаций в силу объявления их несостоятельными по требованию кредиторов. В советский период институт несостоятельности (банкротства) утратил свое значение и был ликвидирован<sup>20</sup>.

Переход России к рыночным отношениям сопровождался кризисными процессами на всех уровнях экономики. Неспособность руководителей предприятий работать в рыночных условиях, неконкурентоспособность многих предприятий, сокращение спроса на их продукцию, неплатежеспособность и несостоятельность, остановка производства продукции и платежей обусловили необходимость в теоретическом, правовом, институциональном оформлении комплекса проблем АУ. Возникла необходимость в срочном создании института банкротства, что потребовало принятия специального законодательства и образования соответствующих структур. В этих условиях основным источником теоретических разработок, юридических концепций и практики стал зарубежный опыт экономически развитых стран.

<sup>20</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления: учеб. пособие. – М., МГТУ ГА. 2012 г. Гл. 1.

Указом Президента РФ от 14 июня 1992 г. № 623 были конституированы два института: институт банкротства и институт АУ предприятиями, причем оба - во внесудебном порядке. Первый институт получил четкое наименование, оказавшееся для России окончательным: несостоятельное предприятие было названо банкротом, и во всех последующих российских нормативных правовых актах эти два понятия – несостоятельность и банкротство - стали употребляться как синонимы. Сложнее оказалось с антикризисным управлением: в Указе для его обозначения были использованы разные понятия: "реорганизация", "оздоровление экономического и финансового состояния", "финансовое оздоровление", "восстановление платежеспособности", "санация".

Помимо введения двух названных институтов, 623-й Указ Президента ввел также концепцию, объединяющую эти институты: процедуры банкротства могут и должны быть использованы для спасения несостоятельных предприятий, то есть для их антикризисного управления.

Институт банкротства в России на протяжении 1990-х гг. использовался либо как способ перераспределения собственности, либо как высокоселективный способ политического и экономического давления на предприятия со стороны государства. Присутствовал парадокс: те предприятия, которые имеют достаточный запас прочности, вовлекалась в процедуры банкротства (так как существует благоприятная возможность для захвата контроля над ними), а «безнадежные» предприятия этой процедуры избегали (так как не находится желающих захватить эти предприятия, а шансы получить долги в ходе процедуры банкротства невелики)<sup>21</sup>.

Если институт банкротства в 1992-1998 гг. имел скорее имитационный характер, то второй закон (1998 г.) еще более исказил ситуацию, превратив институт банкротства из способа обеспечения финансовой дисциплины в инструмент перераспределения собственности и вывода активов. Это прямо касалось и ситуации с налоговыми платежами. После принятия действующего Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве)" от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ ситуация несколько изменилась. В настоящее время институтами системы несостоятельности (банкротства) в РФ являются:

1) законодательство и иные нормативные правовые акты, в том числе Гражданский Кодекс РФ (ст.ст. 64, 65, 132 и вся Гл. 25, Налоговый кодекс РФ (ст.ст. 59-67), Уголовный Кодекс РФ (ст.ст. 195-197), Кодекс РФ об административных правонарушениях (ст.ст. 4.12 и 4.13), Арбитражный процессуальный кодекс РФ, Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 № 127-ФЗ (с изменениями и дополнениями), Федеральный закон "Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса" от 24.06.1999 № 122-ФЗ, Федеральный закон "Об исполнительном производстве"

---

<sup>21</sup> Институт банкротства: становление, проблемы, направления реформирования. Рук-ль авторского колл. Радыгин Д.А., М.: ИЭПП, 2005. С.7.

от 21.07.1997 № 119-ФЗ, а также Указы Президента, Постановления Правительства РФ, Приказы Минэкономразвития, ФНС, Минюста, Росрегистрации, постановления и письма Высшего Арбитражного Суда РФ, правила, регламенты, положения и пр.;

2) система арбитражных судов Российской Федерации;

3) система исполнительного производства, включая судебных исполнителей;

4) арбитражные управляющие;

5) саморегулируемые организации арбитражных управляющих (СРО);

6) федеральные органы исполнительной власти (Правительство РФ, Минэкономразвития РФ, Минюст РФ, Федеральная налоговая служба и др.), органы государственной власти субъектов Российской Федерации.

Государство в области несостоятельности (банкротства) устанавливает правила законами и подзаконными актами; образует систему обеспечения реализации банкротства в виде принудительного исполнения судебных актов; осуществляет кадровое обеспечение банкротства; образует систему выработки и обеспечения государственной политики по банкротству.

#### **1.4. Значение антикризисного управления для современных авиапредприятий**

Транспортная отрасль относится к критически важным элементам инфраструктуры любого государства, непосредственно влияющим на функционирование и развитие каждой отрасли. Особую значимость она имеет для России, наибольшей по площади страны мира, интегрируя все части страны в единое социально-экономическое, политическое и культурное пространство. Геополитическое положение РФ, обширная территория, климатические условия и высокая протяженность границ, неравномерное распределение дорожных сетей в районах с суровыми климатом обуславливает особое значение гражданской авиации (ГА). Направления авиаперевозок определяются плотностью населения, нахождением промышленных объектов, нуждами государства, расположением курортных зон и потребительским спросом.

Среди основных угроз в области ГА можно выделить: падение объема авиационных перевозок (высокие цены на билеты и топливо); разобщенность предприятий авиационной отрасли, отстающих от стран запада по качеству услуг авиаперевозок; техническое истощение гражданского авиапарка, отставание в технологической сфере и технического несоответствия эксплуатируемых авиа-судов современным стандартам; недостаточность финансовых ресурсов предприятий авиационной сферы для модернизации основных средств; несовершенство нормативных правовых актов, особенно в области системы обязательной сертификации летной деятельности и др. Сфера воздушного транспорта России подвержена также таким угрозам, как последствия 90-х годов; недостаточная организация летной работы,

поддержания летной годности авиапарка и обеспечения полетов, финансовых ресурсов авиаперевозчиков для обеспечения транспортной безопасности; неэффективная организация внутренних авиалиний, когда большая часть пассажиропотока и грузоперевозок проходит через аэропорты Москвы, снижение количества аэропортов, большое число нерентабельных авиамаршрутов, проблемы запасных аэродромов; неравномерное распределение спроса на авиаперевозки; неразвитость аэропортовой инфраструктуры ввиду недостаточности финансирования в модернизацию; высокая степень технологического отставания и износа аэропортовой инфраструктуры, использование запасных частей ненадлежащего качества; проблема содержания и модернизации ВПП и светосигнального оборудования; сокращение авиапарка, уменьшение объемов выпуска российских воздушных судов, соответствующих требованиям мировым стандартам; несовершенство нормативной правовой базы в сфере авиатранспортной безопасности; возрастание угроз террористических и диверсионных актов; незавершенность категорирования объектов авиатранспортной инфраструктуры по степени их уязвимости и др. При отсутствии должного реагирования и реализации необходимых мероприятий, вышеуказанные угрозы могут приобрести критический характер.

В отечественном авиатранспортном менеджменте АУ часто не реализуется как динамический процесс, неразрывно связанный с качественным изменением менеджмента авиапредприятия, антикризисный менеджмент осуществляется во многих случаях лишь эпизодически, при ликвидации последствий кризисных ситуаций, не носит превентивного характера. Мероприятия АУ должны проводиться в системной взаимосвязи с процессами управления стратегическим развитием авиакомпании, ее риск-менеджментом. Все это целесообразно осуществлять на базе процессного подхода (в соответствии с международным стандартом ИСО 9001 это предусматривает реализацию концепции PDSA), соответствующих условиям обстановки стандартов риск-менеджмента. Все большую значимость приобретает информационная безопасность процессов управления, имеющая в авиатранспортной области свою сильно выраженную специфику.

В настоящее время большое число авиаперевозчиков привело к гиперконкуренции при резком снижении объёмов перевозок, что, вследствие государственной регуляции размеров тарифов, оказало негативное влияние на финансовое состояние авиаперевозчиков. Появилось много небольших частных компаний по наземному обслуживанию в аэропортах, осуществляющие услуги различного профиля (топливо-заправочные компании, предоставление бортпитания, погрузочно-разгрузочные комплексы, оперативное техническое обслуживание на перроне, уборка салонов самолетов и др.), что благоприятно сказывается на уровне конкуренции в отрасли. Также это способствует снижению цен и повышению качества обслуживания. Однако вследствие существенной разницы в финансово-экономическом положении предприятий



различаются условия их деятельности: наиболее финансово благополучными оказываются предприятия, полностью специализированные в области наземного обслуживания. При этом авиаперевозчики зачастую находятся в неустойчивом финансовом положении. Необходимо оперативно выявлять авиапредприятия, находящиеся в кризисном и предкризисном состоянии, с последующим принятием комплекса мер по восстановлению их деятельности или, при невозможности этого, устранения с авиатранспортного рынка.

ГА, в силу высокой капиталоемкости, низкой рентабельности, длительных сроков окупаемости основного капитала, высокой чувствительности к политической и экономической ситуации и др. создает объективные условия неустойчивого функционирования авиапредприятий. Низкая авиационная подвижность населения страны, старение самолетного парка, отсутствие современных отечественных конкурентоспособных типов самолетов, недостаточная финансовая поддержка со стороны государства усиливают эту неустойчивость. Система управления даже успешных российских авиапредприятий уступает в эффективности зарубежной.

Российские авиакомпании, осуществляющие международные рейсы, столкнулись с жесткой конкуренцией, к которой они оказались недостаточно подготовленными. Это привело к резкому падению спроса на услуги отечественных авиакомпаний. Сыграли свою роль рост цен на нефть и нефтепродукты, увеличение стоимости обслуживающей инфраструктуры и др. На снижение эффективности работы влияет непрозрачность результатов хозяйственной деятельности. Авиаперевозчики вынуждены существенно перестраивать свои бизнес-процессы для адаптации к новым условиям.

Отраслевой структурный кризис на рынке авиаперевозок обусловлен целым рядом факторов, которые можно структурировать в три группы:

1. Внешние факторы по отношению к отрасли: рост цен на нефть; политическая нестабильность, экономические санкции, военные и террористические угрозы; макроэкономические факторы - нестабильность курсов валют, снижение экономической активности; усилившаяся конкуренция со стороны смежных видов транспортных услуг.

2. Внутренние факторы, с точки зрения отрасли: развитие альянсов (вытеснение с международного рынка компаний-одиночек); рост ценовой и неценовой, внутренней и межгрупповой конкуренции между регулярными, чартерными и низкобюджетными авиаперевозчиками.

3. Внутренние факторы, с точки зрения авиапредприятия: удорожание обслуживания самолетов и рейсов; недостаток и неэффективное использование воздушных судов; высокий износ воздушных судов и аэродромов; неэффективные маркетинговая и кадровая политика, реструктуризационные мероприятия; завышенные административно-хозяйственные расходы; нерентабельная сеть маршрутов; низкая корпоративная культура; неэффективная непрофильная деятельность и др.

## Глава 2. Практика современного антикризисного управления

### 2.1. Нормативное правовое регулирование вопросов несостоятельности (банкротства)

В настоящее время институтами системы несостоятельности (банкротства) в России являются<sup>22</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 и др. Основные функции государства в области несостоятельности (банкротства): 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, 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 правовым актом прямого действия является ***Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"***, который, в соответствии с ГК 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 Закона, его действие распространяется на юридические лица, которые могут быть признаны несостоятельными в соответствии с ГК РФ. 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 федеральным законом,

---

<sup>22</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления. М., МГТУ, 2012.

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); Государственную компанию "Российские автомобильные дороги" - Федеральный закон от 17.07.2009 г. № 145-ФЗ; Федеральный фонд содействия развитию жилищного строительства - Федеральный закон от 24 июля 2008 г. № 161-ФЗ; Центр исторического наследия Президента РФ - Федеральный закон от 13 мая 2008 г. № 68-ФЗ. Также на государственные корпорации: "Роскосмос" - Федеральный закон от 13.07.2015 г. №215-ФЗ; "Росатом" - Федеральный закон от 01.12.2007 г. №317-ФЗ; "Ростех" - Федеральный закон от 23.11.2007 г. № 270-ФЗ; Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства - Федеральный закон от 21.07.2007 г. № 185-ФЗ; Банк развития - Федеральный закон от 17.05.2007 г. № 82-ФЗ.<sup>23</sup>

Об урегулировании особенностей несостоятельности (банкротства) на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя указано в Федеральном законе от 29 июня 2015 г. № 154-ФЗ.

Особенности банкротства граждан уточняются в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 13 октября 2015 г. № 45 "О некоторых вопросах, связанных с введением в действие процедур, применяемых в делах о несостоятельности (банкротстве) граждан"<sup>24</sup>.

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), поэтому 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

<sup>23</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". Ст. 6. // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

<sup>24</sup> Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 13 октября 2015 г. № 45 "О некоторых вопросах, связанных с введением в действие процедур, применяемых в делах о несостоятельности (банкротстве) граждан". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

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) гражданина, 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 (заклучений) 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 деле 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 12.03.2011 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"; другие правовые акты.

**Банкротство гражданина.** В России неторговая несостоятельность была законодательно закреплена в Уставе о банкротях от 1800 г. 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.

Банкротство гражданина регулируется параграфом 1.1. и 4 Главы 10 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», а также специальными правилами, регламентирующими особенности банкротства этой категории должников – Гл.1 - 3.1,7, пар. 7 Гл. 9, пар. 2 Гл. 11 Закона. Относительно деталей и особенностей регулирования выпущено Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 13.10.2015 г. № 45 "О некоторых вопросах, связанных с введением в действие процедур, применяемых в делах о несостоятельности (банкротстве) граждан"). Учитывая положения (п.1,п.3) ст. 1 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», п. 2 ст. 25 ГК РФ и п. 4 Постановления РФ в п. 4 Постановления Пленума Верховного суда РФ от 13.10.2015 г. № 45, дела о банкротстве граждан, в т.ч. граждан, являющихся индивидуальными предпринимателями, рассматриваются Арбитражным судом по правилам, предусмотренным АПК РФ, и специальными особенностями, установленными ст. 6 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (ст.6, ст. 32) и АПК РФ (ч.1.ст. 223).<sup>25</sup>

Если гражданин - должник имеет статус индивидуального предпринимателя, то возможно возбуждение и рассмотрение одного дела о его банкротстве. Не допускается возбуждение и рассмотрение одновременно двух дел о банкротстве лица, как гражданина и как индивидуального предпринимателя. При рассмотрении дела о банкротстве гражданина

---

<sup>25</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

применяются реструктуризация долгов гражданина, реализация имущества гражданина, мировое соглашение.

**Трансграничная несостоятельность.** В течение 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 должника. Термином, получившим официальный международный статус в резолюциях Генеральной Ассамблеи ООН, является “Трансграничная несостоятельность” (“Cross-Border Insolvency”), подразумевающая следующее: 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 неправоммерно 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 судопроизводство в другой стране.

3. “*Основные системы*”, обеспечивающие централизацию судопроизводства по делам о несостоятельности в одной юрисдикции и не допускающие вторичного, или вспомогательного, судопроизводства.<sup>26</sup>

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.

---

<sup>26</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Практика антикризисного управления. Часть 2. М., МГТУ ГА. 2014.

Практика выявила необходимость, в целях защиты целостности международной торговли, инвестиций и кредитной системы, создания 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. К числу наиболее известных международных конвенций и договоров о трансграничной несостоятельности можно отнести:

1. *Конвенция о банкротстве между Данией, Финляндией, Исландией, Норвегией и Швецией* (07.11.1933) - 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 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 увезенных средств из-за границы в силу неучастия в международной правовой системе трансграничной несостоятельности.

5. *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 31.05.2002 г. 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).

## **2.2. 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>27</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.

---

<sup>27</sup> Татарников Е.А. Антикризисное управление. М., «Риор», 2007.



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»<sup>28</sup> 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,

функции по представлению интересов РФ 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 (см. рис.2)<sup>29</sup>. Компетенция органов исполнительной власти и органов местного самоуправления по решению вопросов финансового оздоровления и банкротства определяется в соответствии со ст. 29 Закона.

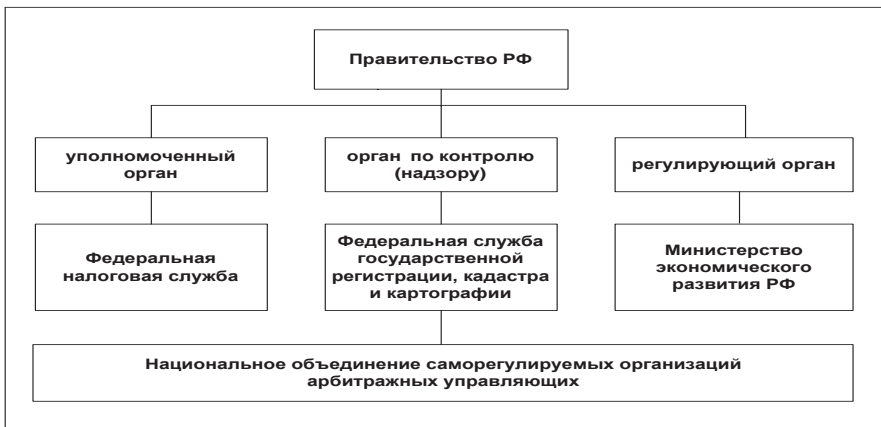


Рис.2. Органы исполнительной власти, осуществляющие регулирование в сфере несостоятельности (банкротства)

Правительство РФ, орган общей компетенции, осуществляющий свою деятельность на основании ст.114 Конституции РФ и Федерального

<sup>28</sup> Указ Президента РФ от 9 марта 2004 г. N 314 "О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

<sup>29</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Практика антикризисного управления. Часть 2. М., МГТУ ГА. 2014.

конституционного закона от 17.12.1997 г. № 2-ФКЗ "О Правительстве Российской Федерации"<sup>30</sup>, наряду с иными функциями, проводит государственную политику в сфере финансового оздоровления и банкротства.

В соответствии со ст. 29 ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" от 2002 г. 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 РФ 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 РФ, 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 30.09.2004 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 по финансовому оздоровлению и банкротству по всем правоотношениям, связанным с представлением интересов РФ в процедурах банкротства.

---

<sup>30</sup> Федеральный конституционный закон от 17 декабря 1997 г. № 2-ФКЗ "О Правительстве Российской Федерации". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

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 составляют единую централизованную систему налоговых органов. ФНС 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 РФ на осуществление функций по контролю (надзору) за деятельностью саморегулируемых организаций (СРО) 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 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 (ранее Федеральная регистрационная служба) находится в ведении Министерства экономического развития. В соответствии со ст. 29 указанного Закона данная служба в части решения вопросов финансового оздоровления и банкротства: включает сведения о некоммерческих организациях в единый государственный реестр СПО арбитражных управляющих и осуществляет его ведение; осуществляет контроль (надзор) за соблюдением СПО арбитражных управляющих федеральных законов и иных нормативных правовых актов, 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 СПО арбитражных управляющих в случаях, установленных 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 СПО арбитражных управляющих и арбитражным управляющим в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве и связанных с трансграничной несостоятельностью, осложненной иностранным элементом); устанавливает статус объединения СПО арбитражных управляющих в качестве национального объединения СПО путем включения соответствующих сведений в единый государственный реестр СПО 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 СПО

арбитражных управляющих в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом; осуществляет иные предоставленные ему настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ 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 СРО 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 СРО арбитражных управляющих, разработанные национальным объединением саморегулируемых организаций арбитражных: Приказ Министерства экономического развития РФ от 26.12.2013 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 18.12.2012 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 20.02.2012 г. № 72 "Об утверждении Федерального стандарта профессиональной деятельности арбитражных управляющих "Правила ведения Реестра требований о передаче жилых помещений"; Приказ Министерства экономического развития РФ от 12.03.2011 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 РФ 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, разрабатываемых 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*, который рассматривает дела о банкротстве, к ведению которого относится: подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству, производство по делу о банкротстве, возбуждение и прекращение дела, вынесение соответствующих решений.

#### ***Полномочия арбитражного суда.***

Если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом, производство по делу о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют не менее чем 300 тысяч рублей, а в отношении должника - физического лица - не менее размера, установленного п. 2 ст. 213 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Заявление о признании гражданина банкротом принимается арбитражным судом при условии, что требования к нему составляют не менее чем 500 тысяч рублей и указанные требования не исполнены в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом<sup>31</sup>.

Требования уполномоченных органов об уплате обязательных платежей принимаются во внимание для возбуждения производства по делу о банкротстве, если такие требования подтверждены решениями налогового

---

<sup>31</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". Ст. 6. // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

органа, таможенного органа о взыскании задолженности за счет денежных средств или иного имущества должника либо вступившим в законную силу решением суда или арбитражного суда.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы, а также работник и бывший работник должника, у которых имеются требования о выплате выходных пособий и об оплате труда.

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. Вышеуказанные судебные акты, а также иные предусмотренные ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» и судебные акты арбитражного суда подлежат немедленному исполнению, если иное не установлено ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Решение арбитражного суда о признании должника - юридического лица банкротом и об открытии конкурсного производства принимается в случаях установления признаков банкротства должника - юридического лица, предусмотренных ст. 3 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», (в соответствии с которыми юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены), при отсутствии оснований для оставления заявления о признании должника - юридического лица банкротом без рассмотрения, введения финансового оздоровления, внешнего управления, утверждения мирового соглашения или прекращения производства по делу о банкротстве.

В решении арбитражного суда о признании банкротом должника - юридического лица и об открытии конкурсного производства должны содержаться указания на: признание должника банкротом; открытие конкурсного производства. Это решение может быть обжаловано.

В случаях, предусмотренных ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», по ходатайству собрания кредиторов или конкурсного управляющего арбитражный суд вправе вынести определение о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению. Определение может быть обжаловано. Обжалование определения не приостанавливает его исполнение.

Решение арбитражного суда об отказе в признании должника банкротом принимается в случае отсутствия признаков банкротства, указанных выше и в

иных предусмотренных ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» случаях. Принятие арбитражным судом решения об отказе в признании должника банкротом является основанием для прекращения действия всех ограничений, предусмотренных ФЗ и являющихся последствиями принятия заявления о признании должника банкротом и (или) введения наблюдения.

Арбитражный суд прекращает производство по делу о банкротстве в случае: восстановления платежеспособности должника в ходе финансового оздоровления; восстановления платежеспособности должника в ходе внешнего управления; заключения мирового соглашения; признания в ходе наблюдения необоснованными требований заявителя, послуживших основанием для возбуждения производства по делу о банкротстве, при отсутствии заявленных и признанных в порядке, установленном ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», иных соответствующих положениям ФЗ (ст. 6) требований кредиторов; отказа всех кредиторов, участвующих в деле о банкротстве, от заявленных требований или требования о признании должника банкротом; удовлетворения всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, в ходе любой процедуры, применяемой в деле о банкротстве; отсутствия средств, достаточных для возмещения судебных расходов на проведение процедур, применяемых в деле о банкротстве, в том числе расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему; в иных случаях, предусмотренных законом<sup>32</sup>. В указанных случаях, если иное не установлено законом, применяются последствия прекращения производства по делу о банкротстве, установленные ст. 56 ФЗ: прекращение действия всех ограничений, предусмотренных ФЗ и являющихся последствиями принятия заявления о признании должника банкротом и (или) введения наблюдения.

Производство по делу о банкротстве может быть приостановлено по ходатайству лица, участвующего в деле о банкротстве, в случае: обжалования вышеуказанных судебных актов, обжалования решений собрания кредиторов (комитета кредиторов); в иных случаях, предусмотренных Арбитражным процессуальным кодексом и ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». В случае приостановления производства арбитражный суд не вправе принимать судебные акты, предусмотренные ФЗ (ст. 52). Приостановление производства по делу не является препятствием для вынесения иных предусмотренных ФЗ определений, а также осуществления арбитражным управляющим и иными лицами, участвующими в деле о банкротстве, действий, предусмотренных ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

---

<sup>32</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.



### 2.3. Содержание процедур банкротства юридических лиц и граждан

Банкротство - неспособность должника платить по своим обязательствам, вернуть долги в связи с отсутствием у него денежных средств для оплаты<sup>33</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.

ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» выделяет следующие категории должников: юридические лица; граждане, включая индивидуальных предпринимателей; градообразующие организации; сельскохозяйственные организации; финансовые организации; стратегические предприятия и организации; субъекты естественных монополий; организации застройщики; участники клиринга и клиента участника клиринга.

Возможности выведения организации из кризиса предусматриваются ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 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 одноразового 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 длительная платежеспособность (организация имеет устойчивый доход, достаточный для покрытия издержек, удовлетворения требований кредиторов и уплаты обязательных платежей).

В соответствии со ст. 3. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» признаками банкротства юридического лица является случаи, когда юридическое лицо неспособно удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Выше указанное положение, применяется, если иное не установлено ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

<sup>33</sup> Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М., ИНФРА-М, 2003.

При финансовой несостоятельности организации к ней могут быть применены процедуры наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства, мирового соглашения (см. табл. 1)<sup>34</sup>.

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. 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 антикризисными мероприятиями. На практике органы власти, как правило, ограничены в возможностях оказания финансовой помощи неплатежеспособным организациям. Одновременно 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.

---

<sup>34</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Практика антикризисного управления. Часть 2. М., МГТУ ГА. 2014.

## 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 установленный срок внешнего управления может быть сокращен (п.3 ст. 93). Срок передачи полномочий внешнего управляющего конкурсному 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		

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. Основные действия руководства должника: проведение экспресс-диагностики состояния предприятия (если она 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 заключения мирового соглашения.

В ходе проведенного финансового анализа может быть установлено: 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 восстановление его платежеспособности.

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 соглашаются или не соглашаются 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 15 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.<sup>35</sup>

Процедура наблюдения заканчивается вынесением арбитражным судом одного из видов решений:

1) на основании решения первого собрания кредиторов выносятся 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*. Она 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. Так как 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 назначения вместо руководителя предприятия 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. 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

---

<sup>35</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Практика антикризисного управления. Часть 2. М., МГТУ ГА. 2014.

(письменное одобрение назначенного судом временного управляющего). Также административный управляющий контролирует реализацию руководством должника плана финансового оздоровления и выполнения графика погашения задолженности. Федеральным законом от 19 июля 2009 года № 195-ФЗ введена прогрессивная шкала вознаграждения административного управляющего в зависимости от балансовой стоимости активов должника.

В обязанности административного управляющего при наблюдении входят (п.3 ст. 83): 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): 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 директор” подотчетен не собственнику, а кредиторам предприятия и арбитражному суду. В соответствии с Законом в качестве мер по восстановлению платежеспособности организации предусмотрены: репрофилирование 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 др. 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 АУ 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 по плану внешнего управления, в порядке и на условиях, которые установлены Законом; информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления и др.

При внешнем управлении реализуются следующие меры (п.1 ст.94): прекращаются полномочия руководителя предприятия-должника, управление делами возлагается на внешнего управляющего, который может уволить руководителя предприятия 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 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; заключать 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. Законодательством предусмотрена система мотивации деятельности внешнего управляющего - 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 здесь 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 конфиденциальными; 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 АУ имуществом и бизнесом банкрота можно привести следующие: проанализировать производственные мощности на предмет определения их

состояния и возможного перечня выпускаемой продукции; рассмотреть возможности привлечения рабочей силы для организации или продолжения производства на мощностях банкрота; выявить возможности закупок сырья, комплектующих, энергии для организации или продолжения производства; провести маркетинговое исследование на предмет выявления рынка продукции предприятия; определить имущественные лоты, обладающие максимальными возможностями как действующие; проанализировать рынок инвестиций 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.<sup>36</sup> 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 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,

---

<sup>36</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Практика антикризисного управления. Часть 2. М., МГТУ ГА. 2014.

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. 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, финансовые организациям, стратегическим предприятиям и организациям, субъектам естественных монополий.

### ***Особенности банкротства гражданина.***

Параграф 1 (ст. 202 -213) Главы 10 Закона о банкротстве, содержащий общие положения о банкротстве гражданина, утратил силу с 01.10.2015 г. На сегодняшний день вопросы Банкротство гражданина регулируются Главой 10 параграфом 1.1. (ст. 213.1 – 213.32.)

Статья 213.2. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»<sup>37</sup> устанавливает, что при рассмотрении дела о банкротстве гражданина применяются реструктуризация долгов гражданина, реализация имущества гражданина, мировое соглашение.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании гражданина банкротом обладают гражданин, конкурсный кредитор, уполномоченный орган.

Заявление о признании гражданина банкротом принимается арбитражным судом при условии, что требования к гражданину составляют не менее чем 500 000 (Пятьсот тысяч) рублей и такие требования не исполнены в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены, если иное не предусмотрено указанным Законом.

Гражданин обязан обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании его банкротом в случае, если удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения гражданином денежных обязательств и (или) обязанности по уплате обязательных платежей в полном объеме перед другими кредиторами и размер таких обязательств и обязанности в совокупности составляет не менее чем 500 000 (Пятьсот тысяч) рублей, не позднее тридцати рабочих дней со дня, когда он узнал или должен был узнать об этом.

Гражданин вправе подать в арбитражный суд заявление о признании его банкротом в случае предвидения банкротства при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что он не в состоянии исполнить денежные обязательства и (или) обязанность по уплате обязательных платежей

---

<sup>37</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

в установленный срок, при этом гражданин отвечает признакам неплатежеспособности и (или) признакам недостаточности имущества.

Право на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, банкротом возникает у такого гражданина при условии предварительного (не менее чем за 15 дней до дня обращения в арбитражный суд) опубликования им уведомления о намерении обратиться с заявлением о признании его банкротом путем включения этого уведомления в Единый федеральный реестр сведений о фактах деятельности юридических лиц. Копии заявления гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, о признании его банкротом не подлежат направлению конкурсным кредиторам, в уполномоченные органы, а также в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, иным лицам. В заявлении о признании гражданина банкротом указываются наименование и адрес СРО, из числа членов которой должен быть утвержден финансовый управляющий. Денежные средства на выплату вознаграждения финансовому управляющему в размере, равном фиксированной сумме вознаграждения финансового управляющего за одну процедуру, применяемую в деле о банкротстве гражданина, вносятся в депозит арбитражного суда. По ходатайству гражданина арбитражный суд вправе предоставить гражданину отсрочку внесения средств на выплату вознаграждения финансовому управляющему сроком до даты судебного заседания по рассмотрению обоснованности заявления о признании гражданина банкротом.

Гражданин вправе дать согласие на привлечение лиц, обеспечивающих исполнение возложенных на финансового управляющего обязанностей. В этом случае в заявлении о признании гражданина банкротом должен быть указан максимальный размер осуществляемых за счет гражданина расходов финансового управляющего на оплату услуг привлекаемых лиц. Сумма указанных расходов вносится гражданином в депозит арбитражного суда. По ходатайству гражданина арбитражный суд вправе предоставить гражданину отсрочку внесения этой суммы.

Для целей параграфа 1.1. Главы 10<sup>38</sup> под неплатежеспособностью гражданина понимается его неспособность удовлетворить в полном объеме требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Если не доказано иное, гражданин предполагается неплатежеспособным при условии, что имеет место хотя бы одно из следующих обстоятельств: гражданин прекратил расчеты с кредиторами, то есть перестал исполнять денежные обязательства и (или) обязанность по уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил; более чем 10 % совокупного размера денежных обязательств и (или) обязанности по уплате обязательных платежей,

---

<sup>38</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

которые имеются у гражданина и срок исполнения которых наступил, не исполнены им в течение более чем одного месяца со дня, когда такие обязательства и (или) обязанность должны быть исполнены; размер задолженности гражданина превышает стоимость его имущества, в том числе права требования; наличие постановления об окончании исполнительного производства в связи с тем, что у гражданина отсутствует имущество, на которое может быть обращено взыскание. Если имеются достаточные основания полагать, что с учетом планируемых поступлений денежных средств, в том числе доходов от деятельности гражданина и погашения задолженности перед ним, гражданин в течение непродолжительного времени сможет исполнить в полном объеме денежные обязательства и (или) обязанность по уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил, гражданин не может быть признан неплатежеспособным.

По результатам рассмотрения обоснованности заявления о признании гражданина банкротом арбитражный суд выносит одно из следующих определений: о признании обоснованным указанного заявления и введении реструктуризации долгов гражданина; о признании необоснованным указанного заявления и об оставлении его без рассмотрения; о признании необоснованным указанного заявления и прекращении производства по делу о банкротстве гражданина.

Вопрос о признании обоснованным заявления о признании гражданина банкротом и введении реструктуризации его долгов должен быть рассмотрен на заседании арбитражного суда не ранее чем по истечении 15 и не позднее чем в течение 3 месяцев с даты принятия арбитражным судом заявления о признании гражданина банкротом. По результатам рассмотрения обоснованности заявления о признании гражданина банкротом, если гражданин не соответствует требованиям для утверждения плана реструктуризации долгов, установленным п. 1 ст. 213.13. указанного Закона, арбитражный суд вправе на основании ходатайства гражданина вынести решение о признании его банкротом и введении процедуры реализации имущества гражданина.

План реструктуризации долгов гражданина может быть представлен в отношении задолженности гражданина, соответствующего следующим требованиям: гражданин имеет источник дохода на дату представления плана реструктуризации его долгов; гражданин не имеет неснятой или непогашенной судимости за совершение умышленного преступления в сфере экономики и до даты принятия заявления о признании гражданина банкротом истек срок, в течение которого гражданин считается подвергнутым административному наказанию за мелкое хищение, умышленное уничтожение или повреждение имущества либо за фиктивное или преднамеренное банкротство; гражданин не признавался банкротом в течение 5 лет, предшествующих представлению плана реструктуризации его долгов; план реструктуризации долгов гражданина в отношении его задолженности не утверждался в течение 8 лет, предшествующих представлению этого плана.

Гражданин обязан уведомить кредиторов: о фактах привлечения гражданина к административной ответственности за мелкое хищение, умышленное уничтожение или повреждение имущества, неправомерные действия при банкротстве, фиктивное или преднамеренное банкротство; об известных гражданину уголовных и административных делах в отношении его, а также о наличии неснятой или непогашенной судимости; о принятых решениях о признании гражданина банкротом или об исполненных планах реструктуризации его долгов в течение восьми лет, предшествующих представлению плана реструктуризации долгов гражданина. Данные сведения, предусмотренные, указываются в плане реструктуризации долгов гражданина.

#### **2.4. Особенности процессов банкротства градообразующих организаций, стратегических предприятий и организаций, субъектов естественных монополий**

В соответствии со статьей 168 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» к банкротству отдельных категорий должников применяются положения ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», регулирующие банкротство должников - юридических лиц, если иное не предусмотрено главой IX.

Вопросы банкротства юридических лиц и граждан были рассмотрены выше. Рассмотрим особенности банкротства других категорий должников, которые могут быть актуальны применительно к авиатранспортной отрасли.

##### ***Банкротство градообразующих организаций***

Для целей ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» градообразующими организациями признаются юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25% численности работающего населения соответствующего населенного пункта.

Также Положения параграфа 2 Главы IX, применяются к иным организациям, численность работников которых превышает 5 тысяч человек.

При рассмотрении дела о банкротстве градообразующей организации лицом, участвующим в деле о банкротстве, признается соответствующий орган местного самоуправления. В качестве лиц, участвующих в деле о банкротстве, арбитражным судом могут быть также привлечены федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти соответствующего субъекта РФ. При рассмотрении обоснованности требований кредиторов арбитражному суду должны быть предоставлены доказательства, подтверждающие, что градообразующая организация соответствует указанным выше требованиям. Введение внешнего управления градообразующей организацией осуществляется под поручительство.

Если собранием кредиторов не принято решение о введении внешнего управления градообразующей организацией, арбитражный суд вправе ввести внешнее управление по основаниям, предусмотренным ФЗ о банкротстве, а

также по ходатайству органа местного самоуправления, привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, органа исполнительной власти субъекта РФ при условии предоставления поручительства по обязательствам должника. Поручительство по обязательствам должника может быть дано РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием в лице их уполномоченных органов. Орган местного самоуправления, привлеченный к участию в деле о банкротстве градообразующей организации, федеральный орган исполнительной власти, орган исполнительной власти субъекта РФ, представившие поручительство по обязательствам должника, определяют требования к кандидатуре внешнего управляющего и направляет их в СРО арбитражных управляющих. В случаях, если внешнее управление градообразующей организацией введено в указанном порядке, поручитель несет субсидиарную ответственность по обязательствам должника перед его кредиторами.

Продление финансового оздоровления или внешнего управления в отношении градообразующей организации может быть продлено арбитражным судом не более чем на год при наличии ходатайства органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации при условии предоставления поручительства по обязательствам должника.

Поручительством в целях ФЗ «О несостоятельности банкротстве» понимается односторонняя обязанность лица, давшего поручительство за должника, отвечать за исполнение последним всех его денежных обязательств перед конкурсными кредиторами, обязательств о выплате выходных пособий, об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, а также обязанности по уплате обязательных платежей в бюджеты и внебюджетные фонды.

Поручительство по обязательствам должника может быть дано Российской Федерацией, субъектом РФ или муниципальным образованием в лице их уполномоченных органов в порядке и на условиях, которые предусмотрены ФЗ «О несостоятельности банкротстве». Поручительство по обязательствам должника предоставляется арбитражному суду в письменной форме. В заявлении о поручительстве должны быть указаны: сумма обязательств должника перед кредиторами и обязанности по уплате обязательных платежей; график погашения задолженности. К поручительству прикладываются документы, подтверждающие включение обязательств по поручительству в соответствующий бюджет на дату предоставления поручительства. Должник и его поручитель обязаны приступить к расчетам с кредиторами в соответствии с графиком погашения задолженности, предусмотренным поручительством.

В случае неисполнения требований кредиторов и уполномоченных органов в порядке и в сроки, которые предусмотрены графиком погашения

задолженности, кредиторы и уполномоченные органы вправе предъявить к поручителю требования о взыскании невыплаченных сумм в общем порядке, предусмотренном законодательством РФ.

Нарушение поручителем своих обязательств в отношении кредиторов и уполномоченных органов, обладающих одной третьей частью всех требований к должнику, может служить основанием для досрочного прекращения финансового оздоровления или внешнего управления, признания должника банкротом и открытия конкурсного производства.

Погашение требований кредиторов в ходе финансового оздоровления или внешнего управления в отношении градообразующей организации происходит в следующем порядке.

Российская Федерация, субъект РФ или муниципальное образование в любое время до окончания финансового оздоровления или внешнего управления градообразующей организацией вправе рассчитаться со всеми кредиторами либо погасить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и об уплате обязательных платежей иным предусмотренным ФЗ о банкротстве способом.

Расчеты с кредиторами производятся в порядке очередности, установленной ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (ст.ст. 134-138).

В случае удовлетворения требований кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и об уплате обязательных платежей в порядке, указанном выше, производство по делу о банкротстве подлежит прекращению.

Продажа предприятия градообразующей организации может быть осуществлена в ходе внешнего управления или конкурсного производства.

При наличии ходатайства органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта РФ существенным условием договора купли-продажи предприятия градообразующей организации может являться сохранение рабочих мест не менее чем для 50% работников такого предприятия на дату его продажи в течение определенного срока, но не более чем в течение трех лет с момента вступления договора в силу. Иные условия могут быть установлены по предложению органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта РФ исключительно с согласия собрания кредиторов в порядке, предусмотренном ФЗ «О несостоятельности банкротстве» (ст. 15).

В случае неисполнения покупателем предприятия градообразующей организации указанных выше условий, договор купли-продажи подлежит расторжению арбитражным судом на основании заявления органа местного



самоуправления, или федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта РФ, по ходатайству которых проводился конкурс. При расторжении договора купли-продажи покупателю такого предприятия за счет средств соответствующего бюджета возмещаются средства, затраченные на покупку предприятия, и осуществленные в период действия договора инвестиции, а предприятие подлежит передаче муниципальному образованию.

В случае, если указанное выше ходатайство не было подано или предприятие градообразующей организации не было продано на указанных условиях, предприятие подлежит продаже в порядке и на условиях, установленных ФЗ о банкротстве (ст. 110, ст. 111, ст. 139).

Продажа имущества градообразующей организации, признанной банкротом осуществляется арбитражным управляющим, который должен выставить на продажу на первых торгах предприятие должника на условиях, предусмотренных ФЗ «О несостоятельности банкротстве» (ст. 175).

В случае, если предприятие должника не было продано в выше указанном порядке, продажа имущества градообразующей организации осуществляется по правилам ст. 111 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

#### ***Банкротство стратегических предприятий и организаций***

Согласно постановлению Правительства РФ от 17 ноября 2005 г. № 684 правила, предусмотренные параграфом 5 Главы IX ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» применяются в отношении предприятий и стратегических акционерных обществ, предусмотренных перечнем, утвержденным Указом Президента РФ от 4 августа 2004 г. № 1009<sup>39</sup>.

В этот перечень (по состоянию на август 2018 г.) входят Федеральные государственные унитарные предприятия, осуществляющие производство продукции (работ, услуг), имеющей стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан РФ, в том числе:

Администрация гражданских аэропортов (аэродромов), г. Москва;

Государственный казенный научно-испытательный полигон авиационных систем, пос. Белоозерский Московской области;

Государственный научно-исследовательский институт авиационных систем, г. Москва;

Государственный научно-исследовательский институт гражданской авиации, г. Москва.

Входят АО, акции которых находятся в федеральной собственности и участие РФ в управлении которыми обеспечивает стратегические интересы, обороноспособность и безопасность государства, защиту нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан РФ, включая:

---

<sup>39</sup> Указ Президента РФ от 4 августа 2004 г. N 1009 "Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

Аэрофлот - российские авиалинии, г. Москва;  
Международный аэропорт Шереметьево, г. Химки Московской области;  
Московский научно-производственный комплекс "Авионика";  
Объединенная авиастроительная корпорация, г. Москва.

Под стратегическими предприятиями и организациями понимаются<sup>40</sup>:

федеральные государственные унитарные предприятия и открытые акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и которые осуществляют производство продукции (работ, услуг), имеющей стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан РФ, а также иные организации в соответствии с Законом;

организации оборонно-промышленного комплекса - производственные, научно-производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, испытательные и другие организации, осуществляющие работы по обеспечению выполнения государственного оборонного заказа.

#### *Особые правила*

Стратегическое предприятие и организация считаются неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение 6 месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены. Для возбуждения производства по делу о банкротстве стратегических предприятия или организации принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее чем один миллион рублей.

#### *Предупреждение банкротства стратегических предприятий и организаций*

Постановлением Правительства РФ от 22 мая 2006 г. № 301 "О реализации мер по предупреждению банкротства стратегических предприятий и организаций, а также организаций оборонно-промышленного комплекса" образована Правительственная комиссия по обеспечению реализации мер по предупреждению банкротства стратегических предприятий и организаций, а также организаций оборонно-промышленного комплекса является постоянно действующим координационным органом, образованным для обеспечения согласованных действий федеральных органов исполнительной власти по предупреждению банкротства стратегических предприятий и организаций, а также организаций оборонно-промышленного комплекса, включенных в установленном порядке в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса и не являющихся стратегическими.

---

<sup>40</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

В целях предупреждения банкротства стратегических предприятий и организаций Правительство РФ в порядке, установленном федеральным законом и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации:

организует проведение учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности. Постановление Правительства РФ от 21 декабря 2005 г. № 792 "Об организации проведения учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности" устанавливает, что учет и анализ осуществляют органы ФНС России в соответствии с методикой, утверждаемой Министерством экономического развития и торговли РФ по согласованию с Министерством финансов РФ;

проводит реорганизацию стратегических предприятий и организаций;

осуществляет погашение образовавшейся в результате несвоевременной оплаты государственного оборонного заказа задолженности федерального бюджета перед стратегическими предприятиями и организациями, являющимися исполнителями работ по государственному оборонному заказу;

обеспечивает проведение реструктуризации задолженности (основного долга и процентов, пеней и штрафов) стратегических предприятий и организаций, являющихся исполнителями работ по государственному оборонному заказу, перед федеральным бюджетом и государственными внебюджетными фондами;

содействует достижению соглашения стратегических предприятий и организаций с кредиторами о реструктуризации их кредиторской задолженности, в том числе путем предоставления государственных гарантий;

проводит досудебную санацию стратегических предприятий и организаций в порядке, предусмотренном ст. 30 Закона;

осуществляет иные направленные на предупреждение банкротства стратегических предприятий и организаций меры<sup>41</sup>.

В числе лиц, предусмотренных ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (ст. 34), к которым относятся: должник, арбитражный управляющий, конкурсные кредиторы, уполномоченные органы, федеральные органы исполнительной власти, а также органы исполнительной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления по месту нахождения должника в случаях, предусмотренных ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», лицо, предоставившее обеспечение для проведения финансового оздоровления. Лицом, участвующим в деле о банкротстве стратегических предприятий или организации, признается федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет деятельность соответствующие стратегические предприятие или организация.

---

<sup>41</sup> Постановление Правительства РФ от 21 декабря 2005 г. № 792 "Об организации проведения учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

К арбитражному управляющему в деле о банкротстве стратегических предприятия или организации Правительство РФ кроме общих требований, установленных ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (ст. 20, 20.2.), вправе установить дополнительные требования, являющихся обязательными при утверждении арбитражным судом кандидатуры арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегических предприятия или организации.

Перечень требований к кандидатуре арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации утвержден Постановлением Правительства РФ от 19 сентября 2003 г. № 586, включает: наличие стажа работы на предприятиях или в организациях оборонно-промышленного комплекса либо на иных стратегических предприятиях или в организациях не менее 5 лет, из них не менее 1 года руководящей работы; участие в качестве арбитражного управляющего не менее чем в 2 делах о банкротстве, за исключением дел о банкротстве отсутствующего должника, при условии, что в течение последних 3 лет кандидат не отстранялся от обязанностей арбитражного управляющего в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением обязанностей; наличие высшего юридического или экономического образования, или высшего образования по специальности, соответствующей сфере деятельности должника<sup>42</sup>.

*Финансовое оздоровление стратегических предприятий и организаций.*

В случае, если первым собранием кредиторов не принято решение о введении в отношении стратегических предприятия или организации одной из процедур, применяемых в деле о банкротстве, и не определена СРО, которая представляет кандидатуры арбитражных управляющих, удовлетворяющие определенным собранием кредиторов требованиям, арбитражный суд откладывает рассмотрение дела о банкротстве стратегических предприятия или организации не более чем на 7 месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд, и обязывает кредиторов к установленному арбитражным судом сроку принять соответствующие решения. При отсутствии возможности отложить рассмотрение дела в пределах срока, не превышающего 7 месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд, арбитражный суд:

выносит определение о введении в отношении стратегических предприятия или организации финансового оздоровления, если имеется ходатайство учредителей (участников) должника, собственника имущества должника (унитарного предприятия), уполномоченного государственного органа, федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой стратегическое предприятие или организация осуществляет свою деятельность, а также иного третьего лица или третьих лиц при условии предоставления

---

<sup>42</sup> Постановление Правительства РФ от 19 сентября 2003 г. № 586 "О требованиях к кандидатуре арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации"

указанными лицами обеспечения исполнения обязательств должника, в том числе посредством предоставления государственных гарантий, в соответствии с графиком погашения задолженности.

Размер предоставляемого обеспечения не может быть менее размера обязательств должника, отраженных в бухгалтерском балансе на последнюю отчетную дату до проведения первого собрания кредиторов. Утвержденный арбитражным судом график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления и погашение требований кредиторов ежемесячно равными долями в течение года с даты начала погашения требований кредиторов;

Выносятся определение о введении внешнего управления в отношении стратегических предприятия или организации при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления, в случае, если в арбитражный суд представлено заключение федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность стратегические предприятие или организация, о возможности восстановления платежеспособности должника в ходе внешнего управления; при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления, указанных выше, принимается решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

В случае, если первым собранием кредиторов принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении внешнего управления или о признании должника - стратегических предприятия или организации банкротом и об открытии конкурсного производства, арбитражный суд может вынести определение о введении финансового оздоровления при условии представления ходатайства учредителей (участников) должника, собственника имущества должника (унитарного предприятия), уполномоченного государственного органа, федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность стратегические предприятие или организация, а также третьих лиц или третьих лиц и предоставления указанными лицами обеспечения исполнения обязательств должника, в том числе посредством предоставления государственных гарантий, в соответствии с графиком погашения задолженности. Размер предоставляемого обеспечения не может быть менее размера обязательств должника, отраженных в бухгалтерском балансе на последнюю отчетную дату до даты проведения первого собрания кредиторов.

При этом утвержденный арбитражным судом график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц с даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления и погашение требований кредиторов

ежемесячно равными долями в течение года с даты начала погашения требований кредиторов.

*Внешнее управление стратегическими предприятиями и организациями*

Внешний управляющий обязан направить разработанный им план внешнего управления не менее чем за 15 дней до даты его рассмотрения собранием кредиторов в федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой функционирует стратегическое предприятие или организация. Указанный орган направляет собранию кредиторов и в арбитражный суд заключение о плане внешнего управления, содержащее анализ результатов мер по восстановлению платежеспособности согласно плану. Федеральный орган исполнительной власти вправе до даты утверждения собранием кредиторов плана внешнего управления в отношении стратегических предприятия или организации направить в суд ходатайство о переходе к финансовому оздоровлению, если ранее финансовое оздоровление в отношении должника не применялось. К ходатайству должен быть приложен график погашения задолженности, сведения об обеспечении исполнения обязательств должника, в том числе путем предоставления государственных гарантий, в соответствии с графиком погашения задолженности.

Размер предоставляемого обеспечения не может быть менее размера обязательств должника, отраженных в бухгалтерском балансе на последнюю отчетную дату до проведения первого собрания кредиторов.

Утвержденный арбитражным судом график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц с даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления и погашение требований кредиторов ежемесячно равными долями в течение года с даты начала погашения требований кредиторов. В этом случае арбитражный суд может вынести определение о переходе к финансовому оздоровлению.

План внешнего управления в отношении стратегического предприятия или организации может предусматривать сделки, не относящиеся к хозяйственной деятельности должника, связанные с: продажей предприятия; отчуждением или обременением недвижимости; распоряжением иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости его активов, определенных по бухгалтерской отчетности за последний отчетный период; получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требования, переводом долга, а также учреждением доверительного управления имуществом должника; отчуждением и приобретением акций, долей хозяйственных товариществ и обществ; заключением договоров простого товарищества.

Внешний управляющий не вправе отказаться от исполнения договоров должника, связанных с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области

поддержания обороноспособности и безопасности РФ. Внешний управляющий не вправе отчуждать отдельные виды имущества, имущественных и иных прав, которые входят в состав имущественного комплекса такого должника. Продажа предприятия должника, предназначенного для деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности РФ, осуществляется путем проведения открытых торгов в форме конкурса, если иное не установлено Законом.

Если в состав предприятия должника, предназначенного для выполнения работ государственного оборонного заказа, обеспечения федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности, входит ограниченно оборотоспособное имущество, продажа предприятия осуществляется только на закрытых торгах в форме конкурса. При продаже такой продаже в ней участвуют только лица, которые могут иметь в собственности или на ином вещном праве указанное имущество.

Обязательными условиями конкурса являются обязательства покупателя: обеспечить сохранение целевого назначения указанного имущественного комплекса и имущества мобилизационного назначения должника; выполнять договоры должника, связанные с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности РФ. При продаже такого должника - стратегического предприятия или организации РФ имеет право преимущественного приобретения этого предприятия.<sup>43</sup>

При продаже на торгах предприятия должника - стратегической организации, не являющейся федеральным государственным унитарным предприятием, которое предназначено для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности, РФ вправе в течение месяца с даты подписания протокола об итогах торгов заключить договор купли-продажи, предусматривающий приобретение предприятия по цене, определенной по результатам торгов и указанной в протоколе об итогах торгов, на условиях, установленных для проведения конкурса. Если РФ в течение указанного срока не заключила договор купли-продажи, этот договор заключается с победителем торгов, установленным в протоколе об итогах торгов. Победитель торгов обязан уплатить продажную цену предприятия, определенную на торгах в срок, который предусмотрен в сообщении о проведении торгов и не может превышать месяц с даты заключения договора купли-продажи. К участию в торгах не допускаются конкурсные кредиторы и их аффилированные лица.

---

<sup>43</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.

В случае продажи на торгах такого должника - стратегического предприятия, РФ в течение месяца с даты подписания протокола об итогах торгов вправе предоставить должнику денежные средства в размере, равном продажной цене данного предприятия, определенной по результатам проведения конкурса и указанной в протоколе об итогах торгов. Указанные средства должник обязан направить на погашение требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов. Если РФ в указанный срок не предоставила должнику денежные средства, договор купли-продажи заключается с победителем торгов, установленным в протоколе об итогах торгов. Победитель торгов обязан уплатить продажную цену предприятия, определенную на торгах, в срок, предусмотренный в сообщении о проведении торгов, который не может превышать месяц с даты заключения договора.

При продаже рассматриваемого должника – стратегического предприятия или организации на торгах в форме конкурса соответствующий федеральный орган исполнительной власти заключает с покупателем такого предприятия должника соглашение об исполнении условий конкурса. При существенном нарушении или неисполнении покупателем соглашения об исполнении условий конкурса эти соглашение и договор купли-продажи предприятия должника подлежат расторжению арбитражным судом по иску указанного федерального органа. В случае расторжения арбитражным судом соглашения и договора купли-продажи такое предприятие должника подлежит передаче в федеральную собственность в порядке, установленном федеральным законом.

#### *Конкурсное производство стратегических предприятий и организаций.*

Продажа предприятия должника – стратегического предприятия или организации осуществляется в порядке, предусмотренном ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (п.п. 7-9 ст. 195). Продажа имущества, имущественных и иных прав, не входящих в имущественный комплекс должника, предназначенный для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности Российской Федерации, может осуществляться в порядке, предусмотренном ФЗ о банкротстве (с. 111). При наличии в составе имущества должника имущества, изъятого из оборота, конкурсный управляющий обязан уведомить об этом собственника изъятого из оборота имущества. Собственник изъятого из оборота имущества принимает от конкурсного управляющего это имущество или закрепляет его за другими лицами в срок не позднее чем 6 месяцев с даты получения уведомления.<sup>44</sup>

#### ***Банкротство субъектов естественных монополий***

Под субъектом естественной монополии понимается организация, осуществляющая производство и (или) реализацию товаров (работ, услуг) в

---

<sup>44</sup> Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". // Правовая система «ГАРАНТ». 22.08.2018.



условиях естественной монополии. В реестр субъектов естественных монополий на транспорте входят в том числе: ОАО "Аэропорты местных воздушных линий Бурятии", АО "Аэропорт Горно-Алтайск", АО "Международный аэропорт "Махачкала", ЗАО "Аэропорт "Петрозаводск", ООО "Ютэйр-Экспресс", Государственное учреждение Республики Марий Эл "Аэропорт Йошкар-Ола", ОАО «Авиалинии Мордовии», АО «АЭРОПОРТ ЯКУТСК», АО "Международный аэропорт "Казань", ОАО "АЭРОПОРТ "БЕГИШЕВО" (Республика Татарстан), ООО «Аэропорт «Бугульма», ОАО "Ижавиа", ОАО "Аэропорт Абакан", Казенное предприятие Чувашской Республики "Аэропорт Чебоксары", ОАО "Чебоксарское авиапредприятие", АО "Авиационное предприятие "Алтай", ОАО "Международный аэропорт Сочи"), ООО "Компания по авиатопливообеспечению "Таймыр", ООО "Аэропорт "Ачинск", ООО "Топливо-заправочная компания Енисей" (ООО "ТЗК Енисей"), Общество с ограниченной ответственностью "Аэропортовый комплекс "Шушенское", ОАО "Авиакомпания "Красноярские авиалинии", ОАО "Владивосток авиа", АО "Хабаровский аэропорт", КГУП "Хабаровские авиалинии", ФКП «Аэропорты Дальнего Востока» (в аэропортах Зей, Тынды, Экимчан, Херпучи Чумикан, Охотск, Богородское, Аян), ОАО "Аэропорт Архангельск", ОАО "Аэропорт Астрахань", ООО "Газпромнефть-Аэро Брянск", ПАО "Международный аэропорт Волгоград", ОАО "Аэропорт Быково", ООО «Международный аэропорт «Домодедово», ЗАО «Топливо-заправочный комплекс Шереметьево», ФГУП "Оренбургские авиалинии", АО "Саратовские авиалинии", ООО Авиапредприятие "Газпром авиа", АО "Международный аэропорт "Внуково", Открытое акционерное общество "Аэрофлот-российские авиалинии" (ОАО "Аэрофлот"), ООО "Авиакомпания "Заполярье", АО "Югравиа", АО "Новоуренгойский объединенный авиаотряд" и др.

Особые правила банкротства субъектов естественных монополий устанавливаются в целях защиты и обеспечения интересов государства и его обороноспособности. Субъект естественной монополии считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий, об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение 6 месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом, если требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и об уплате обязательных платежей к должнику - субъекту естественной монополии в совокупности составляют не менее чем один миллион рублей. Указанные требования должны быть подтверждены исполнительным документом и не удовлетворены в полном объеме путем обращения взыскания на имущество должника, указанное в пп. 1-3 части 1 ст. 94 Федерального закона "Об исполнительном производстве", а именно:

1) в первую очередь - на движимое имущество, непосредственно не участвующее в производстве товаров, выполнении работ или оказании услуг, в том числе на ценные бумаги (за исключением ценных бумаг, составляющих инвестиционные резервы инвестиционного фонда), предметы дизайна офисов, готовую продукцию (товары), драгоценные металлы и драгоценные камни, изделия из них, а также лом таких изделий;

2) во вторую очередь - на имущественные права, непосредственно не используемые в производстве товаров, выполнении работ или оказании услуг;

3) в третью очередь - на недвижимое имущество, непосредственно не участвующее в производстве товаров, выполнении работ или оказании услуг<sup>45</sup>.

Лицом, участвующим в деле о банкротстве должника - субъекта естественной монополии, наряду с лицами, определенными ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», признается федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации проводить государственную политику в отношении соответствующего субъекта естественной монополии.

Если должником - субъектом естественной монополии до принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом подано исковое заявление в суд о признании недействительными актов органов государственной власти об утверждении цен (тарифов) на товары (работы, услуги), производимые и (или) реализуемые в условиях естественной монополии, производство по делу о банкротстве такого должника приостанавливается до вступления в законную силу решения по делу о признании недействительными соответствующих актов органов государственной власти. Арбитражный суд может принять решение об отказе в признании должника - субъекта естественной монополии банкротом в случае, если признаны недействительными соответствующие акты государственной власти в части утверждения цен (тарифов) на товары (работы, услуги), производимые и (или) реализуемые в условиях естественной монополии.

#### *Внешнее управление субъектом естественной монополии*

Внешний управляющий не вправе отказаться от исполнения договоров должника перед потребителями, в отношении которых Законодательством не допускается прекращение обязательств со стороны субъектов соответствующих естественных монополий. Внешний управляющий не вправе отчуждать имущество должника, представляющее собой единый технологический комплекс субъекта естественной монополии. К указанному имуществу относится недвижимое и иное имущество, непосредственно используемое для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, и запасы расходуемого сырья и материалов, которые

---

<sup>45</sup> Федеральный закон от 2 октября 2007 г. N 229-ФЗ "Об исполнительном производстве". // Правовая система «Гарант». 22.08.2018.

используются для исполнения договоров, связанных с деятельностью должника в качестве субъекта естественной монополии.

*Продажа имущества должника - субъекта естественной монополии*

При проведении процедур, применяемых в деле о банкротстве, в качестве обязательного условия договора купли-продажи имущества должника - субъекта естественной монополии, непосредственно используемого для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, устанавливаются следующие условия.

Имущество должника, непосредственно используемое для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, выставляется на торги единым лотом.

Обязательными условиями договора купли-продажи имущества должника - субъекта естественной монополии являются: согласие покупателя принять на себя обязательства должника по договорам поставки товаров, являющимся предметом регулирования законодательства о естественных монополиях; принятие на себя покупателем обязательств по обеспечению доступности производимого и (или) реализуемого товара (работ, услуг) для потребителей; наличие лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности, если деятельность должника подлежит лицензированию.

При продаже непосредственно используемого для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии имущества должника путем проведения конкурса федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством РФ проводит государственную политику в отношении субъектов естественной монополии, заключает с покупателем указанного имущества должника соглашение об исполнении условий конкурса. В случае неисполнения покупателем имущества должника, непосредственно используемого для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, выше указанных условий, договор подлежит расторжению арбитражным судом на основании заявления соответствующего федерального органа исполнительной власти. При расторжении договора покупателю имущества за счет средств федерального бюджета возмещаются средства, затраченные на покупку имущества и осуществление за истекший период инвестиций. При расторжении договора имущество подлежит передаче в федеральную собственность.

При продаже имущества, непосредственно используемого для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, РФ, субъекты РФ и муниципальные образования в лице соответствующих уполномоченных органов имеют право преимущественного приобретения предлагаемого для продажи имущества в порядке, аналогичном для стратегических организаций (п.8-9 ст. 195).

При продаже предприятия должника - стратегического предприятия или организации, предназначенных для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением

обороноспособности и безопасности страны, РФ имеет право преимущественного приобретения этого предприятия. В случае продажи на торгах предприятия должника - стратегической организации, не являющейся федеральным государственным унитарным предприятием, которое предназначено для рассматриваемой выше деятельности, РФ вправе в течение месяца с даты подписания протокола об итогах торгов заключить договор купли-продажи, предусматривающий приобретение данного предприятия по цене, определенной по результатам торгов и указанной в протоколе об итогах торгов, на условиях, установленных для проведения конкурса. Если РФ в течение указанного срока не заключила договор купли-продажи, этот договор заключается с победителем торгов, установленным в протоколе об итогах торгов. Победитель торгов обязан уплатить продажную цену предприятия, определенную на торгах в срок, который предусмотрен в сообщении о проведении торгов и не может превышать месяц с даты заключения договора купли-продажи. К участию в торгах не допускаются конкурсные кредиторы и их аффилированные лица. При продаже на торгах предприятия должника - стратегического предприятия РФ в течение месяца с даты подписания протокола об итогах торгов вправе предоставить должнику денежные средства в размере, равном продажной цене данного предприятия, определенной по результатам проведения конкурса и указанной в протоколе об итогах торгов. Указанные средства должник обязан направить на погашение требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов.

В случае, если РФ в течение указанного срока не предоставила должнику денежные средства, договор купли-продажи заключается с победителем торгов, установленным в протоколе об итогах торгов. Победитель торгов обязан уплатить продажную цену предприятия, определенную на торгах, в срок, который предусмотрен в сообщении о проведении торгов и который не может превышать месяц с даты заключения договора купли-продажи.

При продаже предприятия должника - стратегических предприятия или организации, которое предназначено для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением обороноспособности и безопасности РФ, на торгах в форме конкурса федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет деятельность стратегические предприятие или организация, заключает с покупателем такого предприятия должника соглашение об исполнении условий конкурса. В случае существенного нарушения или неисполнения покупателем соглашения об исполнении условий конкурса соглашение и договор купли-продажи должника подлежат расторжению арбитражным судом по иску указанного федерального органа. Предприятие должника подлежит передаче в федеральную собственность в порядке, установленном федеральным законом.

РФ, ее субъекты, муниципальные образования в лице соответствующих уполномоченных органов вправе приостановить продажу имущества, непосредственно используемого для производства и (или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, при внешнем управлении не более чем 3 месяца для выработки предложений о восстановлении платежеспособности субъекта естественной монополии.

## **2.5. Диагностика финансовой несостоятельности (банкротства) предприятия**

Диагностика предполагает оценку текущего состояния предприятия, выявление негативных аспектов его финансово-хозяйственной деятельности. Цель состоит в получении четкого представления о финансовом положении фирмы, определении вероятности ее банкротства, которое является результатом кризиса. Все обязательства предприятия можно разделить на две группы – внутренние и внешние.<sup>46</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 имеют конкретные сроки выполнения. Несоблюдение их показывает недостаточные возможности по возвращению долгов, необязательность взаимодействия с партнерами (если предприятие имеет ресурсы для выполнения 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 РФ, бюджета муниципального образования<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Фомин Я.А. «Диагностика кризисного состояния предприятия». — М.: «ЮНИТИ», 2003.

<sup>47</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>48</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 организации используются:

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; коэффициент оборотных средств в производстве; коэффициент оборотных средств в расчетах; рентабельность оборотного капитала; рентабельность продаж; среднемесячная выработка на одного работника).

4. Показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности организации (эффективность внеоборотного капитала, характеризует эффективность использования основных средств, определяя, насколько соответствует общий объем имеющихся основных средств масштабу бизнеса организации; коэффициент инвестиционной

---

<sup>48</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>.

активности - характеризует инвестиционную активность и определяет объем средств, направленных организацией на модификацию и усовершенствование собственности, 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. 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 значительной 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, двигающейся к банкротству, выявляющихся в результате ответа на серию тщательно разработанных вопросов, и на интерпретации этих факторов.

Каждый из подходов имеет свои плюсы и минусы. Недостатками первого подхода является стремление кризисных компаний к конфиденциальности своей финансовой отчетности, а в случае ее публикации – соответствующим

образом искажении данных. Ведь одни 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 экспертный метод балльной оценки (А-счет Аргенти), который 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 (компания, 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* (см. табл. 2).<sup>49</sup>

Методики прогнозирования банкротства включают ряд показателей финансового состояния предприятия. На их основе рассчитывается комплексный показатель вероятности банкротства, либо рассматриваются комбинации показателей. Среди «количественных» методов наиболее известен индекс кредитоспособности или *Z-счет* Альтмана.

Альтман проанализировал данные 66 предприятий, часть которых обанкротилась в 1946-1965 г.г., 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:

$$Z\text{-счет} = 1.2 * K_1 + 1.4 * K_2 + 3.3 * K_3 + 0.6 * K_4 + K_5, \quad (1)$$

<sup>49</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Практика антикризисного управления. Часть 2. М., МГУ ГА. 2014.



## Баллы А-счета для прогнозирования банкротства

Анализируемые аспекты предприятия по этапам	Балл
<b>Недостатки</b>	
Директор-автократ	8
Председатель совета директоров является также директором	4
Пассивность совета директоров	2
Внутренние противоречия в совете директоров	2
Слабый финансовый директор	2
Нехватка профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена	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 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
<b>Максимально возможный А-счет</b>	
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>	

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. 3).

Табл. 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 методики для компаний, акции которых не котируются на бирже:

$$Z = 8.38 * K_1 + K_2 + 0.054 * K_3 + 0.63 * K_4, \quad (2)$$

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

Вероятность банкротства предприятия определяется по табл. 4. По Альтман для предприятий с рентабельностью выше некоторого порогового значения нет угрозы банкротства. Вместе с тем, рентабельность конкретных предприятий подвержена значительным колебаниям.

Табл. 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%)

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:

$$R = 2 * K_0 + 0.1 * K_{ТЛ} + 0.08 * K_{И} + 0.45 * K_{М} + K_{ПР}, \quad (3)$$

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.<sup>50</sup>

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 (позволяет отслеживать деятельность компании во времени, оценивать финансовый риск, варьировать условия сделки); подход, основанный на рекомендациях Комитета по обобщению практики аудита (Великобритания), содержащий перечень критических показателей для оценки возможного банкротства; основанная на разработках западных аудиторских фирм и учитывающая специфику отечественной экономики двухуровневая система показателей В.В.Ковалева и др.

В законодательных документах РФ имеется ряд методик оценки финансовой состоятельности предприятий. К ним можно отнести следующие:

1. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (Распоряжение ФУДН при Госкомимуществе России от 12.08.1994г. №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 ФНС РФ № 16 от 23.01.2001г. В рамках указаний используется система 26 показателей, всесторонне оценивающих финансовое состояние организации.

6. Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа, утвержденные постановлением Правительства РФ № 367 от 25.06.2003 г. В рамках указанного документа арбитражный управляющий анализирует финансовое состояние должника, его финансовую, операционную и

<sup>50</sup> Родионов М.А. Антикризисное управление. Практика антикризисного управления. Часть 2. М., МГУ ГА. 2014.

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 РФ № 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 21.04.2006г. По методике производится группировка организаций в по степени 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 застройщика (Постановление Правительства РФ № 233 от 21.04.2006 г.).

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

11. Методика проведения анализа финансового состояния в целях установления угрозы возникновения признаков несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты 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>51</sup>. Охарактеризуем перечисленные показатели:

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

---

<sup>51</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>

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 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 ( $K_{в(у)п}$ ) говорит о возможности фирмы восстановить (утратить) платежеспособность в течение установленного периода. Коэффициент восстановления платежеспособности за период 6 месяцев рассчитывается по формуле:

$$K_{вп} = \frac{K_{тл(к.г)} + 6/T * (K_{тл(к.г)} - K_{тл(н.г)})}{2}, \quad (4)$$

где  $T$  - отчетный период, в месяцах;

$K_{тл(к.г)}$  - коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода;

$K_{тл(н.г)}$  - коэффициент текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Коэффициент восстановления платежеспособности значением больше 1 (на 6 месяцев) говорит о возможности восстановить 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::

$$K_{уп} = \frac{K_{тл(к.г)} + 3/T * (K_{тл(к.г)} - K_{тл(н.г)})}{2} \quad (5)$$

Коэффициент утраты платежеспособности величиной 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  $< 1$ .

Банкротство означает неспособность фирмы 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 табл. 5 представлены ряд коэффициентов, используемых для оценки вероятности банкротства предприятий.

Табл. 5  
Оценочная шкала коэффициентов диагностики банкротства

	Коэффициент, наименование	Формула	Состояние устойчивое	Состояние 5 лет до банкротства	Состояние за 1 год до банкротства
1	Коэффициент Бивера <sup>52</sup>	(Чистая прибыль + Амортизация) / (Долгосрочные + Текущие обязательства)	0,4-0,17	0,17- 0,15	<-0,15
2	Рентабельность активов, %	Чистая прибыль x 100 / Активы	6-8	4	-22
3	Финансовый рычаг	(Долгосрочные + текущие обязательства) / Активы	<0,37	<0,5	<0,8
4	Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами	(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Активы	0,4	<0,3	<0,06
5	Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / Текущие обязательства	<3,2	<2	<1

Различные методики диагностики банкротства разработаны для различных условий обстановки. Оценки по ним могут существенно различаться. Поэтому ни одна из методик не может считаться универсальной, целесообразно прогнозировать изменение различных показателей по нескольким из них, в

<sup>52</sup> William H. Beaver, Financial Ratios as Predictors of Failure / Empirical Research in Accounting elected Studies, 1966 г // Supplement to Journal of Accounting Research

зависимости от ситуации. В табл. 6 представлены ряд других подходов, используемых для оценки вероятности банкротства предприятий.

Табл. 6

Модели оценки вероятности банкротства предприятий

Наименование модели	Формульное представление модели	Показатели вероятности банкротства
Модель Р. Таффлера и Г. Тишоу	$Z = 0,53 * X_1 + 0,13 * X_2 + 0,18 * X_3 + 0,16 * X_4$ , где $X_1$ – отношение прибыли от реализации к краткосрочным обязательствам; $X_2$ – отношение оборотных активов к сумме обязательств; $X_3$ – отношение краткосрочных обязательств к сумме активов; $X_4$ – отношение выручки от реализации к сумме активов.	$Z > 0,3$ - низкая, удовлетворительное состояние организации; $Z < 0,2$ – высокая
Модель Иркутской государственной экономической академии	$R = 8,38 * X_1 + X_2 + 0,54 * X_3 + 0,63 * X_4$ , где $X_1$ – отношение работающего капитала к сумме активов; $X_2$ – отношение чистой прибыли к собственному капиталу организации; $X_3$ – отношение выручки от реализации к сумме активов; $X_4$ – отношение чистой прибыли к затратам.	$R < 0$ - очень высокая; $0 < R < 0,18$ – высокая; $0,18 < R < 0,32$ – средняя; $0,32 < R < 0,42$ – низкая; $R > 0,42$ - минимальна
Модель О.П. Зайцевой	$K_{\text{факт}} = 0,25 * X_1 + 0,1 * X_2 + 0,2 * X_3 + 0,24 * X_4 + 0,1 * X_5 + 0,1 * X_6$ , где $X_1$ - коэффициент убыточности организации (отношение чистой прибыли/убытка к собственному капиталу); $X_2$ - соотношение кредиторской и дебиторской задолженностей; $X_3$ - отношение краткосрочных обязательств к наиболее ликвидным активам (обратная величина показателя абсолютной ликвидности); $X_4$ - убыточность реализации продукции (отношение чистого убытка к объему реализации данной продукции); $X_5$ - соотношение заемного и собственного капитала; $X_6$ - коэффициент загрузки активов (величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов).	Если $K_{\text{факт}} > K_{\text{норм}}$ , то вероятность банкротства высокая; Если $K_{\text{факт}} < K_{\text{норм}}$ , то вероятность банкротства низкая.

## Глава 3. Антикризисное управление в авиатранспортном менеджменте

### 3.1. Антикризисные стратегии авиапредприятий

Любая компания, в том числе и авиационная, может оказаться в кризисной ситуации. Рано или поздно это придет к неплатежеспособности и необходимости принятия стратегических управленческих мер. Возникновение кризиса - это признак неправильно выбранной стратегии или методов ее реализации. По японской концепции “кайдзен” любая стратегия нуждается в постоянном совершенствовании: недостаточно привязывать бизнес лишь к текущей ситуации, нужно увязывать стремление к достижению целей с будущими проблемами. Успешное АУ авиапредприятием зависят 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. Разработка антикризисной стратегии предполагает определение стратегического видения и миссии авиапредприятия; установление целей предприятия; определение путей их достижения.

Первоочередной задачей кризисной организации является выявление причин вхождения в зону риска, ее низкой конкурентоспособности и финансовой слабости. К процессу анализа ранее выбранной стратегии важно подходить комплексно, исследовать организационную, технологическую, финансовую, информационную и другие подсистемы. Для этого используется обработка отчетно-статистической, финансовой и управленческой информации. Ценность информации зависит от количества и качества информации, степени подготовленности к её получению. По мере устаревания ценность информации снижается, что можно приближенно оценивать с помощью формулы:

$$Ц(t) = Ц_0 e^{-2,3t/\tau}, \quad (6)$$

где  $Ц_0$  – ценность информации в момент её получения;  $t$  – время определения стоимости информации;  $\tau$  - продолжительность старения информации, которое может меняться 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 авиапредприятия, ориентированных на его развитие и минимально коррелированных между собой. Правильно и своевременно проведенная диагностика позволяет заблаговременно выявить возможные причины возникновения кризиса, осуществить необходимые



маневры, сфокусировать внимание и ресурсы на наиболее выгодном сегменте рынка. Как видно из рис.3 в этом случае необходимо провести анализ внешней среды (общехозяйственной и отраслевой конъюнктуры) и выявить существующие внутрифирменные проблемы<sup>53</sup>. Осуществив эти исследования можно скорректировать стратегию управления, используя систему постоянно действующего контроля и корректирующие управляющие воздействия.

Причины возникновения кризисов могут быть самыми разными. Форс-мажорные обстоятельства трудно предвидеть и предотвратить. Проблемы могут возникать на уровне макроэкономических процессов. Например - перестройка экономики 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 “выдавливания” с рынка посредством демпинга. Предпосылки кризиса могут возникать достаточно часто в силу внутренних причин на предприятии. Даже при тщательном анализе трудно выявить весь спектр проблем, которые могут внезапно возникнуть.

Часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить высшее руководство на практике применять современные методы повышения эффективности 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 действий по реструктуризации и реинжинирингу, без наличия ресурсных резервов. Важно, чтобы руководители, принимая антикризисные решения, исходили из стратегических задач и перспектив развития авиапредприятия с учетом специфики его деятельности, не ограничивались тактическими реакциями на возникающие проблемы.

Источниками возникновения кризисов могут быть: неадаптированность стратегии к потенциальным изменениям конъюнктуры; применение морально или физически устаревшей техники и технологий; недостаточная концентрация производства и человеческих ресурсов, слабая профессиональная компетенция; быстрый производственный рост при отсутствии необходимого ресурсного обеспечения; 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 и т.п.

---

<sup>53</sup> Артамонов Б.В., Родионов М.А. Концепция антикризисного менеджмента. Научный вестник МГТУ ГА. Серия “Менеджмент, экономика, финансы”, № 131, М., 2008, стр.108-112.

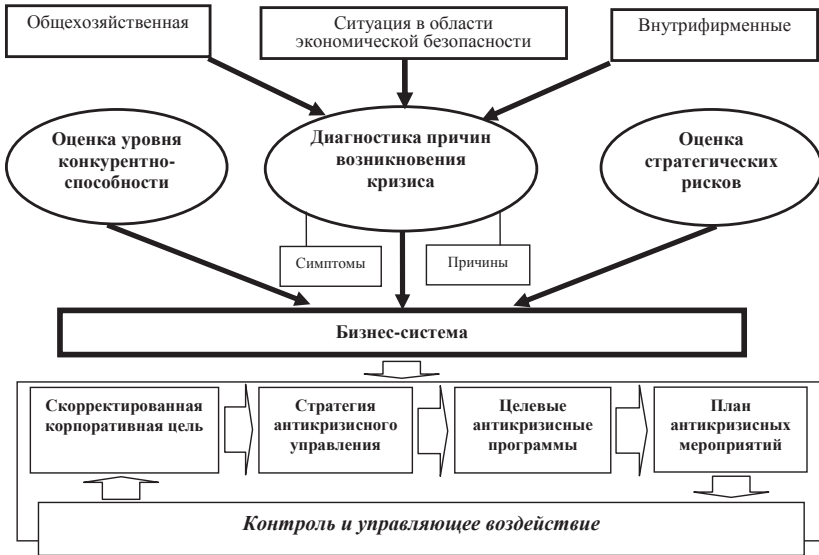


Рис.3. Стратегия антикризисного менеджмента

Мониторинг симптомов и выявление источников возникновения кризисов требует своевременной перестройки не только системы управления, но и корректировки бизнес-технологий, их адаптации к изменениям среды. 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. При этом должен быть обеспечен допустимый уровень показателей ее функционирования, не вызывающий кризисных явлений. Существует множество подходов к количественному определению риска в различных условиях. 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 ( $C_{соб}$ ):

$$K_p = \frac{Y_{max}}{C_{соб}} \quad (7)$$

Рациональный коэффициент риска может находиться в диапазоне 0 - 0,3. Величина риска, ведущего к банкротству инвестора, может составлять более 0,7.

В общем случае, для выхода из кризиса требуется принятие соответствующих мер, к числу которых можно отнести следующие: создание специальной целевой группы (штаба АУ), которой поручается борьба с кризисом; коррекция целевой ориентации и 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 параметров; смена руководства или перераспределение его обязанностей в сочетании с изменением организационной структуры; своевременный учет обоснованных интересов партнеров по бизнесу и основных конкурентов; продажа части убыточного или ненужного имущества; консолидация неиспользованных производственных возможностей; подключение внешних консалтинговых структур для работы над возникшими проблемами; совершенствование взаимодействия и оповещения всех сотрудников; сужение сферы деятельности, сокращение затрат и др. 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, одновременно максимизирует существующие мощности, постепенно сворачивая производство. Это происходит, когда потеря положения в какой-то рыночной нише может компенсировать жертву за счет получения в перспективе прибыли в новой более привлекательной области. Подход используется в диверсифицированных компаниях, имеющих 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. 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 стратегии не дали результатов; при резком ухудшении состояния рыночной конъюнктуры; когда возникли симптомы кризисных ситуации 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.

В неблагоприятной ситуации многие авиапредприятия предусматривают возможность переориентировать свою деятельность с основного 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 АУ. Могут использоваться различные подходы, в том числе и связанные с реструктуризацией деятельности. 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 снижение эффективности функционирования предприятия, но и обеспечить рост собственного 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; организационной структуры управления; на завоевание или удержание доминирующего положения в 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, системы властных функций.

Наряду с реструктуризацией эффективным способом выживания в кризисных условиях является реинжиниринг, предусматривающий 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 авиапредприятия в результате диагностики состояния кризисного предприятия и планирования антикризисного управления.

Следует отметить целесообразность сценарного метода рационализации стратегии авиапредприятия, 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.

Другим полезным подходом к разработке антикризисных мероприятий является принцип планирования «от конца к началу». Это 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 бизнес-процессов антикризисного управления авиапредприятием**

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 положениям по принятию управленческих решений (УР), вместе с тем, здесь имеются специфические особенности.

Для антикризисного менеджера важно знать источники кризиса системы, без чего АУ, 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 УР 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 проблем зависят от многих причин. Существуют разнообразные способы классификации УР, предназначенные для изучения особенностей их принятия в конкретных ситуациях. Например, по 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 УР. Ключевым принципом принятия решений является их декомпозиция. Рассмотрим типовую процедуру процесса подготовки и принятия антикризисного решения.

**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 затянет сроки подготовки проекта решения и ухудшит его качество. Цель должна быть реально достижима при данных исходных состояниях системы и окружающей среды.<sup>54</sup>

**Разработка и принятие замысла** предполагает определение основной идеи, в соответствии с которой предполагается достичь поставленной цели. Все это – прерогатива руководителя органа управления, осуществляемая путем рационального выбора из множества альтернативных вариантов замысла.

Проект **управленческого 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 наиболее трудоемким и продолжительным. С принятием окончательного УР осуществляется детализация замысла до постановки задач основным подсистемам, формулировка организационных мероприятий по решению поставленных задач. Окончательное решение отличается от совершенного проекта, прежде всего, наличием подписей лиц, утверждающих документ и

<sup>54</sup> Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте. // Научный вестник МГТУ ГА. № 131. 2008. С. 126.

придающих ему юридическую силу. Однако степень совершенства проекта УР определяется первым лицом фирмы. Поэтому определение наиболее рационального проекта решения еще не означает конца работ на данном этапе. С точки зрения содержания работ участников, сути используемых методов, технологии применяемых средств автоматизации этапы разработки проекта УР и окончательного решения практически не отличаются. Но 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 не рутинный 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 УР необходимо использовать информационно-справочные задачи для обновления данных о развитии кризисной ситуации.

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) 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 кризиса, 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 УР на ход

исследуемых процессов невелика и ее можно не учитывать. Второй вид методов прогнозирования акцентируется на учете воздействия УР субъектов управления, задавая влияние остальных сил сценариями<sup>55</sup>.

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

задачи анализа (прямые задачи), решение которых позволяет ответить на вопрос, насколько эффективно применение системы АУ 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 АУ 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).

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 наступления 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.

Естественное стремление ЛПР - добиться лучших результатов, сделать это самым простым способом и как можно быстрее. В практике АУ эти три аспекта вступают между собой в противоречие, эффективное разрешение которого требует информационно-аналитической поддержки процесса принятия решений. Все это предъявляет 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

---

<sup>55</sup> Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте. // Научный вестник МГТУ ГА. № 131. 2008. С. 127.



срокам ожидания получения результатов, условий обстановки, специфики кризисной ситуации и особенностей текущего этапа принятия решения.

Большое влияние на эффективность выполнения этой сложной задачи оказывают применяемые должностными лицам методы принятия УР, совершенствование которых осуществляется на основе комплексной автоматизации и информатизации. Создание и внедрение в практику работы современных руководителей новых высокоэффективных информационных технологий принятия решений является одним из важнейших направлений совершенствования АУ организацией.

### 3.3. Средства инструментальной поддержки бизнес-процессов антикризисного управления

Современным направлением повышения эффективности деятельности авиапредприятия является внедрение процессного подхода, позволяющего реализовать новые возможности управления и оптимизации бизнес-процессов. При этом бизнес-процессы обычно разделяют на основные процессы (направлены на производство товаров и услуг для конечного потребителя), обеспечивающие процессы (обеспечивают всю компанию ресурсами, позволяют основным процессам выполнять свою работу) и бизнес-процессы управления. При такой интерпретации бизнес-процессы АУ относятся к последней группе.

Рассматривая использование для поддержки бизнес-процессов АУ авиапредприятием программных продуктов, прежде всего, следует отметить такой простой и надежный инструмент, как программа *Excel Windows*.

*Financial Analysis* - модуль для проведения оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия. После заполнения или импорта из 1С исходных форм программы (форма №1, форма №2, форма №5 финансовой отчетности) рассчитывается ряд таблиц. Программа позволяет проводить вертикальный и горизонтальный анализ уплотненного нетто-баланса; рассмотрение 48 показателей финансово-хозяйственной деятельности; анализ экономического потенциала на основе оценки имущественного положения, финансового состояния, наличия "больных" статей в отчетности; оценка результативности финансово-хозяйственной деятельности. Производится сравнение полученных значений с рекомендуемыми пороговыми нормативными. Чем дальше значения коэффициентов от нормативного уровня, тем ниже степень финансового благополучия предприятия.<sup>56</sup>

Реализация отдельных программных вычислений показателей оценки вероятности банкротства организаций производится на базе широко известного и подробно описанного в многочисленной литературе Программного обеспечения "*1С – Бухгалтерия*".

<sup>56</sup> Сайт программы «Excel Financial Analysis» <http://microsoft.ru>

Программный комплекс «*Финансовый аналитик*» предназначен для проведения анализа финансового состояния предприятий всех видов деятельности на основе данных внешней бухгалтерской отчетности: форм № 1, 2, 4 (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств), собственные исходные формы. Финансовый анализ можно проводить для предприятий, находящихся как на общепринятой системе налогообложения, так и на упрощенной. Помимо стандартных форм предоставляется возможность создания универсальных произвольных исходных таблиц. Данные формы могут формироваться в соответствии с официально утвержденными различными ведомствами РФ формами отчетности или с внутренними корпоративными стандартами, регламентирующими предоставление информации, необходимой для принятия управленческих решений, в том числе антикризисного характера.

Целесообразность использования программы в интересах АУ заключается в том, что она позволяет: учитывать отраслевую и хозяйственную специфику деятельности предприятий; использовать методику ИНЭК; реализовывать собственные методики финансового анализа; получать практически все регламентируемые законодательством методики финансового анализа по финансовому оздоровлению, оценки унитарных предприятий, АО с долей государственной собственности; рассчитывать экономическую добавленную стоимость (EVA); консолидировать и анализировать финансовую отчетность предприятий, входящих в холдинги и финансово-промышленные группы; сравнивать и ранжировать предприятия по различным показателям.<sup>57</sup>

Для оценки финансового состояния предприятия используется горизонтальный и вертикальный анализ: анализ активов и пассивов аналитического баланса (относительные и абсолютные изменения в структуре имущества и источниках его формирования); прибылей и убытков (финансовые результаты); притока и оттока денежных средств; эффективности, характеризующей рентабельность деятельности и доходность вложений (рентабельность деятельности и капитала, оборачиваемость активов и элементов оборотного капитала); платежеспособности, выявляющей способность предприятия расплатиться с текущими долгами и вероятностью его банкротства в ближайшее время (коэффициент покрытия, промежуточный коэффициент покрытия, срочная и абсолютная ликвидность, интервал самофинансирования, коэффициент Бивера, показатель Альтмана и др.); финансовой устойчивости, характеризующей степень независимости предприятий от внешних источников финансирования (уровень собственного капитала, соотношение заемного и собственного капитала, коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным и долгосрочным заемным капиталом). При этом имеется возможность не только проводить финансовый анализ на основе рассчитанных аналитических таблиц и графиков, но и

---

<sup>57</sup> Сайт программы «Финансовый аналитик». URL: <http://inec.ru/it/automated-analysis/fa/>

получить автоматически подготовленное в текстовом виде подробное Заключение по финансовому состоянию предприятия (15-16 страниц текста).

Программный комплекс “Финансовый аналитик” готовит краткое Резюме о финансовом состоянии предприятий. В программе внедрен механизм, позволяющий Пользователю самому интерпретировать проведенные расчеты и настраивать и в дальнейшем использовать любое количество собственных текстовых отчетов. Из всего многообразия показателей и коэффициентов программа отбирает ключевые, характеризующие все стороны деятельности предприятия - эффективность деятельности, рискованность бизнеса и финансовая устойчивость предприятия, долгосрочные и краткосрочные перспективы платежеспособности, качество управления предприятием. На основе отобранных показателей рассчитывается комплексная оценка финансового состояния предприятия с отнесением его к одной из четырех групп (1 - высокорентабельные предприятия, имеющие отличные шансы для дальнейшего развития; 2 - предприятия с удовлетворительным уровнем доходности, 3 - предприятия, находящиеся на грани финансовой устойчивости, 4 - предприятия, находящиеся в глубоком кризисе). Использование данного комплексного показателя позволяет не только проследить изменения финансового положения предприятия в динамике, но и определить его рейтинг по отношению к другим предприятиям и организациям.

При оценке эффективности деятельности предприятий предусмотрена возможность сравнения достигнутых предприятием финансовых показателей с отраслевыми нормативными (рекомендуемыми) значениями, т.е. проведение постоянного бенчмаркинга. Для осуществления данной цели в программном комплексе “Финансовый аналитик” для различных видов деятельности настроены рекомендуемые значения показателей. Программа способна консолидировать данные нескольких вариантов и анализировать интегрированную отчетность. Также “Финансовый аналитик” дополнительно рассчитывает показатели в соответствии с действующим законодательством.<sup>58</sup>

В качестве инструмента для быстрой, «экспресс-оценки» вероятности банкротства может быть использована программа интеллектуального анализа данных - *Deductor Academic*, которая позволяет проводить кластеризацию, визуализировать и прогнозировать данные, применять различные подходы к их обработке и исследованию<sup>59</sup>. В программе на основе статистических данных значений производственных предприятий была построена пятифакторная модель с помощью деревьев принятия решений для оценки риска банкротства предприятий. Модель включает в себя следующие показатели: коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициент концентрации

---

<sup>58</sup> Сайт программы «Финансовый аналитик» URL: <http://inec.ru/it/automated-analysis/fa/>

<sup>59</sup> Сайт программы Deductor Academic 5.3. URL: <http://www.basegroup.ru/deductor/>

заемного капитала, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, доля оборотных средств в активах<sup>60</sup>.

Программа для автоматизированного проведения анализа финансового состояния предприятия **“F-Анализ”** позволяет получить полный финансовый отчет со значениями основных показателей, полнотекстовыми выводами по ним и по всему отчету в целом. Программа содержит формы бухгалтерской отчетности. Программа автоматически формирует документ финансового анализа для отчета арбитражного управляющего при проведении процедур банкротства, который соответствует Постановлению Правительства «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». Арбитражный управляющий может провести финансовый анализ организаций, по которым он ведёт процедуры банкротства, анализ показателей проводится по различным периодам, определяемые пользователем<sup>61</sup>. Программа, на основании данных заложенных пользователем позволяет провести проверку на наличие или отсутствие признаков фиктивного банкротства, выявляя подозрительные сделки.

Сетевая программа **Финансовый анализ Онлайн** (ФинЭкАнализ Онлайн) предназначена для анализа финансового состояния предприятия в режиме онлайн через Интернет или локальную сеть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций производится на основании стандартной финансовой отчетности. Программа позволяет проводить финансовый анализ предприятий в динамике. После внесения данных бухгалтерской отчетности можно проводить анализ финансовой и хозяйственной деятельности организаций. Результаты анализ представляются в текстовом и графическом виде с выводами и рекомендациями. Их можно сохранять в отдельном файле на своем компьютере и затем редактировать в текстовом редакторе OpenOffice или MS Word. Пользователь выбирает необходимый временной промежуток для анализа и затем создает отчет, в котором отображается изменение основных финансово-экономических коэффициентов во времени. Выбрав соответствующий коэффициент, можно просмотреть динамику изменения на графике. Существует возможность импортировать данные бухгалтерского баланса из 1С xml-файлы, которые сдаются в ИФНС<sup>62</sup>. В настоящее время реализовано около 40 аналитических блоков, которые позволяют рассчитывать все основные финансово-экономические коэффициенты. Аналитические блоки - отдельные страницы, включающие в себя один или несколько объединенных по смыслу методов анализа. Программа позволяет формировать выводы, таблицы и

---

<sup>60</sup> Джамансариев Н. Б. Использование метода деревьев для оценки финансового состояния предприятия // Н. Б. Джамансариев; науч. рук. Е.В. Телипенко. // Современные технологии поддержки принятия решений в экономике: сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, 19-20 ноября 2015 г., г. Юрга / НИ ТПУ, ЮТИ ТПУ; под ред. Д.А. Чинахова. - Томск: Изд-во ТПУ, 2015. С.78-79.

<sup>61</sup> Сайт программы F-Анализ. URL: <http://new.russianit.ru/products/fa/>

<sup>62</sup> Сайт программы Финансовый анализ Онлайн. URL: <http://online.lfin.ru/>

графики. Есть возможность анализировать динамику изменения финансовых показателей за анализируемый период времени.

Программная система «*Бизнес-инженер*» может быть использована для информационно-аналитической поддержки решения антикризисных задач бизнес-анализа при выполнении стратегического сводного анализа, при моделировании, анализе и реинжиниринге бизнес-процессов, а также при внедрении системы стратегического контроллинга.

Для решения задач информационной поддержки антикризисного бизнес-планирования и оценки антикризисных инвестиционных проектов используются специализированные системы, которые на основе финансового моделирования и оценки будущего финансового состояния компании с учётом рисков, устойчивости, ликвидности бизнеса и сценарного анализа дают ответ на вопрос о том, насколько привлекателен данный проект. На российском рынке наиболее популярным прикладным обеспечением проектного анализа является система *Project Expert*, разработанная компанией Expert Systems. Другим широко используемым и подробно описанным в многочисленных источниках инструментом является *Microsoft Project* - разработка Microsoft, которая также может быть применена антикризисными менеджерам и руководителям в планировании и управлении антикризисными проектами

### 3.4. Примеры диагностики финансового состояния авиакомпании

Подходы, используемые при диагностике финансового состояния предприятия на предмет неплатежеспособности (банкротства), можно разделить на две основные группы:

основанные на использовании системы финансовых показателей (не предусматривают построение интегрального показателя, в основе используется метод коэффициентного анализа) и предполагающие построение интегрального показателя вероятности банкротства. В случае если для диагностики банкротства используются модели, не предполагающие определение обобщающего показателя, то формирование прогнозной модели предполагает следующий порядок действий: выбирается система показателей (финансовых коэффициентов), отражающих признаки финансовой несостоятельности предприятия; определяются нормативные (критические) значения для каждого показателя; вывод о вероятности банкротства принимается путем сравнения фактических значений показателей с их критическими значениями.<sup>63</sup>

Одним из наиболее масштабных кризисных явлений последних лет в авиатранспортной отрасли нашей страны являются события, происходившие несколько лет назад вокруг авиакомпании "Трансаэро". Ее опыт чрезвычайно

---

<sup>63</sup> Львова О.А. Виды банкротства в современных условиях. // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 30. С.63.

важен с точки зрения выбора рационального тренда развития отечественной ГА. На основе проведенных ранее исследований рассмотрим вопросы финансовой диагностика компании за 2010-2015 г.г.

ОАО «АК «Трансаэро» была до 2014 г. второй авиакомпанией после ПАО «Аэрофлот». Однако затем кризисные процессы привели ее к банкротству.

Приведенные результаты расчет финансовых показателей основаны на использовании данных консолидированной финансовой отчетности по Международным стандартам (Бухгалтерский баланс и Отчет о прибылях и убытках за период с 2011 г. по 30.06.2015 г.)<sup>64, 65</sup>, Последние используемые результаты отчетности за квартал компании датируются 30.06.2015 г.<sup>66</sup>

Показатели финансовой отчетности и финансовой устойчивости за 2012 – 2014 г.г., коэффициенты инвестирования и ликвидности авиакомпании «Трансаэро» за 2011-2015 гг., представлены в табл.7-9.

Табл. 7

## Показатели финансовой отчетности ОАО «АК «Трансаэро»

	Показатели	Отчетные периоды		
		2012	2013	2014
1	Выручка	97610060	110150759	117313131
2	Чистая прибыль	901969	1029985	19322469
3	Дебиторская задолженность	46006165	52866517	11729796

Табл. 8

## Оценка финансовой устойчивости компании

Показатели	2013	2014	Оптимальное значение
Коэффициент автономии	0,3	0,3	$\geq 1$
Коэффициент общей платежеспособности	0,4	0,2	$\geq 0,5$
Коэффициент финансового левериджа		7,8	1
Коэффициент рентабельности	15	17	-
Коэффициент маневренности	-0,3	-6,3	0,5

Табл. 9

## Показатели инвестирования и текущей ликвидности авиакомпании

Показатели	2011	2012	2013	2014	На 30.06.2015	Оптимальное значение
Коэффициент инвестирования	0,7	0,5	0,5	0,4	0,2	$> 1$
Коэффициент текущей ликвидности	0,4	0,2	0,4	0,3	0,1	1,5-2,5

<sup>64</sup> ОАО «Трансаэро и дочерние предприятия. Консолидированная финансовая отчетность. URL: [http://hdinvestments.com/media/reports/TAER\\_IFRS\\_2014\\_12m\\_rub\\_ru.pdf](http://hdinvestments.com/media/reports/TAER_IFRS_2014_12m_rub_ru.pdf)

<sup>65</sup> Консолидированная финансовая отчетность в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности ОАО «АК «ТРАНСАЭРО» и дочерние предприятия. URL: <http://transaero.ru/ru/company/investors/revenue/>

<sup>66</sup> Investing. Трансаэро ОАО. URL: <https://ru.investing.com/equities/ak-transaero-oao>

Минимально допустимое значение коэффициента текущей ликвидности, отношение покрытия оборотными активами краткосрочных обязательств, считается 1,1, рекомендуемые значения 1,5-2,5. Если значение ниже 1, организация имеет проблемы с платежеспособностью. Отрицательные показатели коэффициента маневренности фиксируют низкую финансовую устойчивость авиакомпании, и свидетельствуют о формировании оборотного капитала за счет заемных средств. Коэффициент рентабельности активов показывает отношение Чистой прибыли \* 100 к сумме активов.

Значение коэффициентов инвестирования и коэффициент текущей ликвидности свидетельствуют о приобретении АК «Трансаэро» внеоборотных активов за счет краткосрочных займов. Нарушая аксиому: финансирование долгосрочных активов возможно только за счет долгосрочных займов.

Значение коэффициента инвестирования, составляющее отношение суммы долгосрочных обязательств и собственного капитала к внеоборотным активам, должно быть больше 1, условие не выполнялось АК «Трансаэро» на протяжении последних лет деятельности.

Среднее значение коэффициента инвестирования АК «Трансаэро» 0,4 – на 60% ниже нормы. Среднее значение коэффициента текущей ликвидности АК «Трансаэро» 0,3 – на 70% ниже нормы. Темпы роста компонентов капитала авиакомпании «Трансаэро» за 2011-2015 гг. даны в табл.10 (в %) <sup>67</sup>

Табл. 10

Темп роста компонентов капитала авиакомпании

Темп роста/снижения компонентов капитала	2012	2013	2014	30.06.2015	Среднее значение
Кредиты и займы	41	44	57	0	35
Обязательства по финансовой аренде	8	-2	81	-6	20
Собственный капитал	-170	150	176	-3	38

Авиакомпания активно наращивала величину заемных средств. За 2014 год, в котором начала ухудшаться экономическая ситуация в РФ, темпы роста кредитов и займов компании составили 57%, а обязательств по финансовой аренде - 81%. Отрицательное значение собственного капитала при этом выросло на 176%. «Трансаэро» наращивала заемный капитал, несмотря на неустойчивое финансовое положение. Такая политика в области управления капиталом привела к высокому уровню финансового риска компании.

Для определения уровня финансового риска компаний необходимо учитывать одновременно значение показателей финансового рычага и коэффициента покрытия процентов. Финансовый рычаг показывает отношение (Долгосрочные + Текущие обязательства) к Активам. Организации с одновременно высоким значением финансового рычага и низким

<sup>67</sup> Котельникова Н.В. Оценка финансовой устойчивости авиакомпании «Трансаэро». // Научный альманах. 2015 № 11-1 (13). С. 326.

коэффициентом покрытия процентов являются наиболее финансово рисковыми. Для них вероятность не расплатиться своевременно по долговым обязательствам предельно высока. Оценка финансовой устойчивости ОАО «АК «Трансаэро» на основании финансового рычага и коэффициента покрытия процентов представлена в табл.11.<sup>68</sup>

С 2012 г. финансирование авиакомпании происходило полностью за счет заимствований. Прогноз возможности выполнить свои долговые обязательства был отрицательным.

Табл. 11

## Показатели финансового риска ОАО АК «Трансаэро»

Показатели	2011	2012	2013	2014	На 30.06.2015	Среднее значение
Финансовый рычаг	5,7	-9,8	-4,7	-2,8	-2,9	-4,4
Коэффициент покрытия	1,4	-0,4	-0,5	-0,3	0,5	0,0

Основной причиной банкротства стала кредиторская задолженность, которая по отношению к акционерному капиталу достигла 512,37%. Однако «Трансаэро» продолжала использовать старую бизнес-модель. Если в 2013 г. чистый долг составлял 90,5 млрд. руб., в 2014 г. — 160 млрд. руб., то за первую половину 2015 г. он вырос до 250 млрд. руб.<sup>69</sup> Обязательства по итогам 2014 г. равнялись, примерно, 160 млрд. руб., из которых краткосрочные - 81,2 млрд. руб., кредиторская задолженность увеличилась до 36,2 млрд. руб., примерно на 70 %. В конце марта 2015 г. чистый долг АК «Трансаэро» составлял 67,6 млрд. руб. Краткосрочные заемные средства на 30.06.2015 г. составляли 45,8 млрд. руб. Чистый убыток компании на 30.06.2015 г. составил 8,577 млрд. руб.

Ключевой показатель оценки финансовой независимости организации - коэффициент долговой нагрузки. В банковской сфере заемщик считается надежным при коэффициенте долговой нагрузки на уровне 2,0–2,5. Динамика коэффициента долговой нагрузки «Трансаэро» показана в табл.13.<sup>70</sup>

Табл. 12

## Оценка финансовой устойчивости ОАО «АК «Трансаэро» на основании коэффициента долговой нагрузки

Показатели	2011	2012	2013	2014	На 30.06.2015	Среднее значение
Долгосрочные кредиты и займы / EBITDA	4,3	-55,9	-29,1	-57,1	9,0	20,9
Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы/ EBITDA	6,4	-86,6	-44,6	-88,5	16,6	33,6

EBITDA – прибыль до выплаты процентов, налогообложения и амортизации.

<sup>68</sup> Котельникова Н.В. Оценка финансовой устойчивости авиакомпании «Трансаэро». // Научный альманах. 2015 № 11-1 (13). С. 326.

<sup>69</sup> Спасение «Трансаэро» оказалось дороже банкротства. URL: <http://vz.ru/economy/2015/10/2/770101.print.html>.

<sup>70</sup> Котельникова Н.В. Оценка финансовой устойчивости авиакомпании «Трансаэро». // Научный альманах. 2015 № 11-1 (13). С. 325.



Среднее значение показателя, кредиты и займы/ EBITDA, за четыре с половиной года в 15 раз превышает банковские нормативы. За 2012-2014 показатели долговой нагрузки авиакомпании были запредельно высокие, что свидетельствует о нарушении финансовой устойчивости и платежеспособности компании. На долговую нагрузку оказали негативное влияние два фактора: получение авиакомпанией убытка до выплаты процентов, налогообложения и амортизации за 2012-2014 г. и высокий темп роста заемных средств.

В первом полугодии 2015 года финансово-экономические показатели деятельности Трансаэро значительно ухудшились. Норма чистой прибыли, близкая к нулю в 2014 году, но все еще имевшая положительное значение, в 2015 году ушла в глубокий минус. Рентабельность активов и собственного капитала также упала. Балансовая стоимость активов покрывала едва больше половины убытков Трансаэро. Существенная проблема состояла в том, что у Трансаэро была достаточно большая кредиторская задолженность, которая из долгосрочной уже перешла в статус краткосрочной и требовала скорейшего погашения, а Компания не переставала занимать средства для покрытия убытков и продолжения своей деятельности. На конец второго квартала 2015 года задолженность Трансаэро составляла 67,5 млрд. рублей. Из них большая часть (67,62 %) приходилось на краткосрочные кредиты. Следующей по масштабу являлась задолженность по долгосрочным кредитам (22,8%).

Анализ консолидированной финансовой отчетности «Трансаэро» и вышеуказанные показатели свидетельствовали о низкой финансовой устойчивости авиакомпании, что обусловлено высоким уровнем финансового риска и высокой долговой нагрузкой, негативная тенденция наращивания долгового капитала, последние три года деятельности авиакомпания работала в убыток. Негативное влияние на финансовую устойчивость «Трансаэро» оказали финансовый кризис и ухудшение экономической ситуации в РФ, экономические санкции, снижение курса рубля, сокращение объема приобретения авиаперевозок туроператорами, снижение объема внутренних пассажирских и грузовых авиаперевозок и др.

В итоге, бывший второй по пассажирообороту в России авиаперевозчик «Трансаэро» не смог обслуживать долги, составляющие вместе с лизинговыми обязательствами около 250 миллиардов рублей. Сертификат эксплуатанта авиакомпании отозван с октября 2015 года, была введена процедура наблюдения. Арбитражный суд в сентябре 2017 года признал авиакомпанию банкротом и ввел в отношении нее процедуру конкурсного производства. По оценке арбитража, обязательства авиакомпании «Трансаэро» почти в 144 раза превышали оценку ее реальных активов.

## **Заключение**

В настоящее время продолжающаяся мировая финансово-экономическая рецессия, санкции со стороны США и Европы, последствия системного кризиса 90-х годов вносят свой вклад в развитие экономической ситуации в нашей стране по негативному сценарию. Данные обстоятельства актуализируют необходимость совершенствования вопросов антикризисного управления и современными российскими авиапредприятиями.

В настоящее время тенденцией развития рыночной экономики является вероятное возникновение кризисных ситуаций на всех стадиях жизненного цикла организации. 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. Вместе с тем, необходимым условием эффективного антикризисного управления является профессиональная работа на этом направлении менеджмента предприятия.

Теория и практика антикризисного управления российскими авиапредприятиями требует более глубокого осмысления и развития с использованием лучших достижений зарубежного антикризисного менеджмента. Специалисты ГА Российской Федерации должны соответствовать постоянно возрастающим требованиям в этой области.

Изучение изложенных в учебном пособии теоретических положений и практических вопросов антикризисного управления, с учетом специфики авиатранспортной отрасли, поможет обучаемым овладеть соответствующими профессиональными компетенциями, позволит их обладателю повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. Пособие нацелено на выработку у студентов знаний, практических навыков и умений принятия адекватных решений в проведении коммуникационной политики, способствующей выходу организации из кризиса, использования современных подходов, моделей и задач, информационных технологий при разработке антикризисной стратегии предприятия в условиях все возрастающей турбулентности бизнес-среды.

### Список литературы

1. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие /Под ред. А.Г. Грязновой.- М.: ЭКМОС.1999.- С.17.
2. Артамонов Б.В., Родионов М.А. Концепция антикризисного менеджмента. Научный вестник МГТУ ГА. Серия “Менеджмент, экономика, финансы”, № 131, М., 2008, стр.108-112.
3. Балдин К.В., Зверев В.С., Рукоусев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень. // «Дашков и К», Москва, 2008. - С.7.
4. Баринов В.А. «Антикризисное управление». М., ИД ФБК-Пресс, 2002.
5. Котельникова Н.В. Оценка финансовой устойчивости авиакомпании «Трансаэро». // Научный альманах. 2015 № 11-1 (13).
6. Коротков Э.М. и др. Антикризисное управление. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005, С. 13.
7. Корягин Н.Д., Арабян К.К., Баранников А.Л., Волжанин А.В., Козлов В.А. Антикризисное управление. Учебник — М.: Юрайт, 2015.
8. Корягин Н.Д., Никифорова Л.Х. Процессный проектный консалтинг. Учебное пособие. - М.: МГТУ ГА, 2017.
9. Ларионов И.К. и др. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2005. - С. 15.
- 10.ОАО «Трансаэро и дочерние предприятия. Консолидированная финансовая отчетность. URL: [http://hdinvestments.com/media/reports/TAER\\_IFRS\\_2014\\_12m\\_rub\\_ru.pdf](http://hdinvestments.com/media/reports/TAER_IFRS_2014_12m_rub_ru.pdf)
- 11.Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1. Теоретические положения антикризисного управления. М., МГТУ, 2012.
12. Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 2. Практика антикризисного управления. М., МГТУ, 2014.
13. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М., ИНФРА-М, 2003.
- 14.Родионов М.А. К вопросу о формах ведения информационной борьбы. // Военная мысль. 1998. № 2. С.67-69.
- 15.Родионов М.А. Методологические аспекты информационного аудита в менеджменте предприятия. // Научный вестник МГТУ ГА, № 156 (6). М. 2010.
16. Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте. // Научный вестник МГТУ ГА, № 131 (7), серия Менеджмент, экономика, финансы. М., 2008. С. 126-130.
17. Родионов М.А. Информационная безопасность политических элит. // Социально-Гуманитарные знания. № 1. 2016. С. 107-119.
18. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. –М.: Издательство Манн, Иванов и Бербер, 2013.

19. Риск-менеджмент инвестиционного проекта. Под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина. – М.: Юнити, 2009.
20. Родионов М.А. Информационные технологии принятия управленческих решений в современном стратегическом менеджменте. // Научный вестник МГТУ ГА, № 214 (4). М. 2015. С. 105-109.
21. Родионов М.А. Методы защиты информации в современном менеджменте. // Научный вестник МГТУ ГА, № 167. М. 2011. С. 72-78.
22. Свод знаний по управлению бизнес-процессами (BPM СВОК 3.0). – Перевод с английского под редакцией Белайчука А.А., Елифёрова В.Г. – М.: АПУБП, 2015.
23. Родионов М.А. Информационная безопасность социального развития. М., ВАГШ, 2006.
24. Родионов М.А., Волкова Т.А. Политические коммуникации и властные элиты. // Коммуникология. 2014. Т. 6. № 4, С. 78-87.
25. Татарников Е.А. Антикризисное управление. М., РИОР, 2007..
26. Файндшмидт Е.А. Теория антикризисного управления. М., РАГС-МИГСУ, 2009.
27. Фомин Я.А. «Диагностика кризисного состояния предприятия». — М.: «ЮНИТИ», 2003.

#### **ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ:**

1. Сайт программы «Excel Financial Analysis» <http://microsoft.ru>
2. Сайт программы «Финансовый аналитик». URL: <http://inec.ru/it/automated-analysis/fa/>
3. Сайт программы Deductor Academic 5.3. URL: <http://www.basegroup.ru/deductor/>
4. ОАО «Трансаэро» и дочерние предприятия. Консолидированная финансовая отчетность: <http://transaero.ru/ru/company/investors/revenue/>
5. Спасение «Трансаэро» оказалось дороже банкротства. URL: <http://vz.ru/economy/2015/10/2/770101.print.html>.
6. Сайт программы F-Анализ. URL: <http://new.russianit.ru/products/fa/>
7. Сайт программы Финансовый анализ Онлайн. URL: <http://online.1fin.ru/>