



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Экономика»

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПОСОБИЕ

для студентов специальности 6-05-0311-02

«Экономика и управление»

дневной и заочной форм обучения

*Учебное электронное издание
комбинированного распространения*

Гомель 2024

УДК 005.931.1(075.8)
ББК 65.291.93я73
А72

*Рекомендовано научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 3 от 21.11.2023 г.)*

Составитель *Ю. А. Волкова*

Рецензенты: зав. кафедрой экономики и управления ГГУ им. Ф. Скорины
канд. экон. наук, доц. *И. В. Бабына*;
доц. каф. «Маркетинг и отраслевая экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд экон. наук, доц. *О. В. Лапицкая*

Антикризисное управление : пособие для студентов специальности 6-05-0311-02
А72 «Экономика и управление» днев. и заоч. форм обучения / сост. Ю. А. Волкова. – Гомель :
ГГТУ им. П. О. Сухого, 2024. – 96 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron
300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe
Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-535-554-1.

Изложены теоретические и методологические аспекты антикризисного управления, способствующие формированию комплексных и систематизированных знаний в области диагностики, предупреждения и преодоления кризисных ситуаций, возникающих в деятельности субъектов хозяйствования.

Для студентов специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление» дневной и заочной форм обучения.

УДК 005.931.1(075.8)
ББК 65.291.93я73

ISBN 978-985-535-554-1

© Волкова Ю. А., составление, 2024
© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
Глава 1. Понятие и виды кризисов в социально-экономическом развитии... 6	6
1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.....	6
1.2. Причины, признаки и функции кризисов.....	7
1.3. Классификация кризисов в развитии социально-экономических систем.....	8
1.4. Разновидности экономических циклов в развитии макроэкономических систем.....	9
Глава 2. Кризисы в развитии организации (предприятия).....	10
2.1. Концепция жизненного цикла организации (предприятия).....	10
2.2. Виды, причины и последствия кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации (предприятия).....	13
2.3. Кризисы, не связанные с цикличностью развития организации (предприятия), и их индикаторы.....	14
Глава 3. Система государственного антикризисного регулирования. зарубежный опыт антикризисного регулирования.....	15
3.1. Роль государства в антикризисном управлении.....	16
3.2. Система государственного антикризисного регулирования.....	17
3.3. История развития нормативно-правового обеспечения государственного антикризисного регулирования.....	19
3.4. Зарубежный опыт антикризисного регулирования.....	21
Глава 4. Институт банкротства и несостоятельности в системе государственного антикризисного регулирования.....	22
4.1. Понятия банкротства и несостоятельности. Функции институт банкротства.....	23
4.2. Процедуры, применяемые в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве. Лица, инициирующие процедуры несостоятельности и банкротства.....	24
4.3. Основания для подачи заявления должника о несостоятельности или о банкротстве.....	25
4.4. Основания для подачи заявления кредитора о банкротстве должника.....	26
4.5. Предупреждение несостоятельности и банкротства. Досудебное оздоровление.....	27
Глава 5. Организационно-экономическое содержание мирового соглашения, процедур банкротства и несостоятельности.....	29
5.1. Защитный период в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве.....	29
5.2. Конкурсное производство в делах о несостоятельности или банкротстве.....	31

5.3. Санация в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве.....	34
5.4. Ликвидационное производство в делах о несостоятельности или банкротстве.....	38
5.5. Мировое соглашение	40
Глава 6. Стратегические и тактические аспекты в антикризисном управлении организацией.....	42
6.1. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления организацией	42
6.2. Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления организацией.....	43
6.3. Антикризисная стратегия развития организации	48
Глава 7. Диагностика риска наступления банкротства как сегмент антикризисного управления организацией.....	50
7.1. Источники и особенности информации, используемой для диагностики кризиса и банкротства в организациях	51
7.2. Порядок расчета показателей степени риска наступления банкротства	52
7.3. Зарубежные методы диагностики риска наступления кризиса и банкротства организации (предприятия).....	54
Глава 8. Риски в антикризисном управлении	58
8.1. Сущность, признаки и классификации рисков в деятельности организаций	58
8.2. Управление риском	61
8.3. Методы оценки степени риска.....	62
Глава 9 Управление персоналом организации в условиях кризиса. антикризисный менеджер.....	66
9.1. Антикризисная политика в управлении персоналом	66
9.2. Организационная структура управления: понятие, виды.....	68
9.3. Антикризисный управляющий: задачи, квалификационные требования	70
Глава 10 Инструменты антикризисного управления организацией (предприятием).....	72
10.1. Бенчмаркинг	72
10.2. Санация как инструмент антикризисного управления.....	76
10.3. Реструктуризация бизнеса	80
10.4. Реорганизация	85
Итоговый контроль знаний.....	93
Рекомендуемая литература	95

ПРЕДИСЛОВИЕ

Любая экономическая система в процессе своего развития сталкивается с кризисными ситуациями, обусловленными как допущенными ошибками в управлении, влиянием факторов внешней среды, так и тенденциями развития производства и экономики в целом, необходимостью их периодического реформирования. Длительность протекания, глубина и характер зародившегося кризисного явления во многом зависят от действий, предпринимаемых руководством, т. е. от эффективности антикризисного управления. Таким образом, антикризисное управление представляет собой особый тип менеджмента, сложную область знаний, включающую принципы и методы, направленные на предотвращение и нейтрализацию кризисных явлений, а также на восстановление финансового равновесия организации (предприятия), уже находящейся в кризисном состоянии. Данным обстоятельством определяются актуальность и необходимость получения студентами знаний в области антикризисного управления.

Пособие по дисциплине «Антикризисное управление» призвано обеспечить получение студентами специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление» комплексных и систематизированных знаний и развитие умений их практического использования в области диагностики, предупреждения и преодоления кризисных ситуаций, возникающих в деятельности субъектов хозяйствования.

Содержание учебного материала пособия представлено следующими разделами: кризисы в социально-экономическом развитии макро- и микросистем; кризисы в развитии организации; институт банкротства и несостоятельности в системе государственного антикризисного регулирования; организационно-экономическое содержание мирового соглашения, процедур банкротства и несостоятельности; стратегические и тактические аспекты в антикризисном управлении организацией; диагностика риска наступления банкротства как сегмент антикризисного управления организацией; инструменты антикризисного управления организацией и др.

Материал пособия основывается на учебно-методической и нормативно-правовой литературе в соответствующей предметной области. Пособие может быть использовано как в рамках аудиторного учебного процесса, так и для самостоятельной работы студентов.

ГЛАВА 1

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КРИЗИСОВ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

- 1.1. Понятие кризиса в социально–экономическом развитии.
 - 1.2. Причины, признаки, функции кризисов.
 - 1.3. Классификация кризисов в развитии социально-экономических систем.
 - 1.4. Разновидности экономических циклов в развитии макроэкономических систем.
-

1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии

Понятие «кризис» имеет длительную историю и значительное количество трактовок в зависимости от сферы его применения: в медицине, теории военного дела, политике и т. п. В переводе с греческого «crisis» означает «приговор, решение по какому-либо вопросу или в сомнительной ситуации». С XVII–XVIII ст. понятие «кризис» стало использоваться применительно к процессам, происходящим в обществе, и касалось преимущественно военных и политических противоречий. В XIX–XX вв. данный термин стал использоваться в экономике. К этому периоду относится «классическое» экономическое определение кризиса как нежелательной и драматической фазы в капиталистической экономической системе, характеризующейся колебаниями и негативными явлениями, помехами. В настоящее время понятие кризиса расширилось, его применяют по отношению ко всевозможным резким переходам и переменам, которые воспринимаются людьми как нарушение непрерывности.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация или организация (предприятие), имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие. Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики. Развитие – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды. Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие

разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого существования. Исходя из этого, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы необязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Таким образом, кризис – это крайнее обострение противоречий в развитии и функционировании социально-экономической системы макро-, мезо-, микроуровня, угрожающее ее дальнейшему существованию.

1.2. Причины, признаки и функции кризисов

Современный этап развития экономики характеризуется рядом отличительных черт, основными из которых являются:

1) ускорение социально-экономических процессов в результате роста информатизации и автоматизации всех сфер общественной жизни;

2) рост неопределенности условий хозяйствования как результат ускорения развития науки и техники, появления новых технологий;

3) усиление конкуренции на внутреннем и внешних рынках вследствие глобализации.

Данные процессы, с одной стороны, приводят к необходимости обеспечения конкурентоспособности субъектов хозяйствования за счет повышения эффективности производства и управления, но с другой, повышают риски деятельности и вероятность наступления кризисных ситуаций.

Таким образом, причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации социально-экономических систем различного уровня, а также стихийными бедствиями природного, техногенного и иного характера, и субъективные, возникающие вследствие ошибок в управлении производством, персоналом и т. д.

Кризис характеризуется следующими чертами:

– угрожает целям и ценностям функционирования социально-экономической системы;

– характеризуется прекращением либо существенным замедлением отлаженных процессов функционирования социально-экономической системы;

- требует быстроты реакции в принятии решений;
- создает условия для достижения успеха новым способом, новыми методами;
- снижает контроль над ситуацией;
- повышает неопределенность и риски функционирования;
- сопровождается недостаточностью информации;
- повышает напряжение в социально-экономических отношениях;
- изменяет характер отношений между участниками.

Кризисы прогрессивны и выполняют в динамике движения систем следующие важнейшие функции:

- резкое ослабление и устранение устаревших элементов системы;
- поиск резервов и построение новых элементов системы, запускающих новый цикл ее функционирования;
- «испытание на прочность» новых элементов и запуск нового цикла функционирования.

1.3. Классификация кризисов в развитии социально-экономических систем

Кризисы в развитии социально-экономических систем отличаются не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в систематизации кризисов связана с разнообразием средств и способов управления ими. Идентификация типа кризиса позволяет понять его характер, выбрать оптимальные средства для его преодоления, снизить остроту его протекания, сократить его продолжительность.

Таблица 1.1

Классификация кризисов в развитии социально-экономических систем

Классификационные признаки	Виды кризиса
По причинам возникновения	Объективные. Субъективные
По характеру	Легкие. Глубокие
По длительности	Кратковременные. Затяжные
По масштабу	Локальные. Общие
По степени предсказуемости	Случайные. Закономерные

Классификационные признаки	Виды кризиса
По уровню объекта	Макро- Мезо- Микро-
По проблематике	Экономические. Социальные. Финансовые. Организационные. Технологические и др.
По степени очевидности	Явные. Латентные
По степени управляемости	Управляемые. Неуправляемые
По степени регулярности	Циклические. Нерегулярные

1.4. Разновидности экономических циклов в развитии макроэкономических систем

Макроциклы вызывают следующие фазы деловой активности:

- кризис – сокращение объемов производства, снижение деловой активности предприятий, падение цен на продукцию, рост безработицы;
- депрессия (стагнация) – отсутствие уверенной стратегии в действиях, недоверие к конъюнктуре, нежелание инвестировать свой капитал, приспособление хозяйственной жизни организации (предприятия) к новым условиям функционирования и потребностям общества;
- оживление – рост занятости, процентных ставок, объема производства и объема капиталовложений;
- подъем – внедрение нововведений, обновление ассортимента выпускаемой продукции, стремительный рост капиталовложений, курсов акций, процентных ставок, цен, заработной платы.

Разновидности экономических циклов в развитии макроэкономических систем в зависимости от внутреннего механизма циклических колебаний:

1. Циклы Кондратьева: продолжительность – 40–60 лет, импульс-радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка.
2. Циклы Кузнеца: продолжительность – 20 лет, движущей силой которых выступают сдвиги в воспроизводственной структуре производства.

3. Циклы Джаглера (Жугляра): периодичность – 7–11 лет, являются результатом взаимодействия многочисленных денежно-кредитных факторов.

4. Циклы Китчина: продолжительность – 3–5 лет, вызваны динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей в организациях (предприятиях).

Имеется множество теорий, объясняющих причины цикличности в экономике, в частности:

– денежная теория Хоутри, в которой причина цикличности объясняется сжатием банковского кредита;

– теория нововведений Шумпетера и Хансена, связывающая зарождение цикла с использованием нововведений в производстве;

– психологическая теория Пигера и других авторов, рассматривающая цикл как следствие пессимистических или оптимистических настроений, охватывающих значительную часть населения;

– теория недопотребления Гобсона, Фостера и других ученых, усматривающая причину цикличности в том, что значительная часть дохода оказывается у богатых и бережливых людей, не рискующих инвестировать свой капитал;

– теория Хайтека, Мизера и других исследователей, которые видят причину цикличности в неадекватном инвестировании в деятельности предприятий;

– теория солнечных пятен Джевонса, Мура и других авторов, которые считают, что волнами в экономике управляют погода и урожай.

ГЛАВА 2

КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

2.1. Концепция жизненного цикла организации (предприятия).

2.2. Виды, причины и последствия кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации (предприятия).

2.3. Кризисы, не связанные с цикличностью развития организации (предприятия), и их индикаторы.

2.1. Концепция жизненного цикла организации (предприятия)

В настоящее время общепризнанной является концепция жизненного цикла организации (предприятия), исходя из которой процесс разви-

тия рассматривается как прохождение предприятием нескольких этапов (стадий) в течение цикла своего существования. Наглядно концепция жизненного цикла в интерпретации И. Адизеса изображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Жизненный цикл организации (предприятия)

Каждый этап включает в себя фазы подъема, кризиса и спада, причем причины кризисов могут значительно различаться в зависимости от стадии жизненного цикла организации (предприятия).

Первая стадия: вступление (зарождение, младенчество). Включает в себя создание новой организации (предприятия) или выделение его из уже существующего. Характерные особенности организации (предприятия) на этой стадии: сплоченность коллектива вокруг лидера, творческая атмосфера; простая организационная структура и незначительный управленческий аппарат; демократичная организационная культура, слабая субординация; отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий; взаимозаменяемость работников; большая роль интеллектуального продукта; небольшой бюджет; отсутствие отлаженных бизнес-процессов; мобильность и гибкость в деятельности.

Вторая стадия: становление («давай-давай», юность). Это стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка первоначального капитала, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка, придерживается агрессивной стратегии развития. Характерные особенности организации (предприятия) на этой стадии: усложняется структура, дифференциру-

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

Третий этап: экспансия (расцвет). Это оптимальный отрезок кривой жизненного цикла, где достигается баланс между самоконтролем и гибкостью. Менеджмент организации (предприятия) знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Это период роста компании. *Характерные особенности* организации (предприятия) на этой стадии: ориентация на результат; четкая организационная структура и распределение служебных обязанностей; развитая система прогнозирования и планирования; высокий рост продаж и прибыли; создание сети дочерних предприятий.

Четвертая стадия: координация (стабилизация, аристократизм). Компания достигает зрелости, занимает устойчивое положение на рынке, может становиться монополистом, часто утрачивая динамизм в развитии. Это первая стадия старения в жизненном цикле организации. *Характерные особенности* организации (предприятия) на этой стадии: высокий уровень внутренней организации; высокие объемы продаж и прибыли; высокая конкурентоспособность; современные технологии; массовое производство; компания начинает терять гибкость, утрачивается дух творчества; сокращаются инновации; усиливаются позиции вспомогательных структурных подразделений.

Пятая стадия: кооперация (ранняя бюрократизация). Развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, прекращается. *Характерные особенности* организации (предприятия) на этой стадии: потребитель отодвигается на второй план; борьба за выживание не компании, а каждого, кто в ней работает; оттеснение менеджеров, способных развивать бизнес, на вторые роли; разрастание административно-управленческого аппарата.

Шестая стадия: угасание (бюрократизация и «смерть»). Характеризует состояние организации в период старения, упадка. *Характерные особенности* организации (предприятия) на этой стадии: отсутствие работающей команды, ориентации на результат и склонности к изменениям; «проедание» ранее созданных ресурсов; сосредоточение на правилах и процедурах, внутреннем контроле при утере связей с внешним миром; невнимание к клиентам, которые в результате уходят. Если собственники или государство по каким-то причинам не хотят или не могут продлить такое существование организации (предприятия), то наступает его «смерть», т. е. происходит ликвидация или продажа бизнеса.

2.2. Виды, причины и последствия кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации (предприятия)

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

Выделяют следующие виды кризисов развития организации (предприятия).

1. *Кризис руководства.* К его основным причинам относятся: организационные трудности; неблагоприятная рыночная конъюнктура; недостаток финансовых ресурсов и квалифицированных специалистов; разочарование в идее; неблагоприятная политика государства. Последствия кризиса: переход на новую стадию или ликвидация. В случае ликвидации неблагоприятные последствия для экономики, общества, предпринимателя в материальном плане, как правило, невелики.

2. *Кризис независимости.* В качестве его основных причин выделяют: ограниченность финансовых ресурсов и производственных мощностей; недостаточную техническую и технологическую оснащенность; высокую зависимость от рыночной конъюнктуры; авторитарность руководства и неспособность делегировать полномочия при увеличении сложности управления; менее высокий уровень заработной платы, условий труда и социального обеспечения, чем в крупных организациях (предприятиях); чрезмерную загрузку работников. Последствия кризиса такие же, как и в предыдущем случае.

3. *Кризис контроля.* Его причинами являются: переоценка своих сил при выдавливании конкурентов из занятых ими рыночных ниш; расширение масштабов деятельности, усложнение вертикальных и горизонтальных связей и несоответствие этому процессу прежней организационной структуры; появление потенциала выделения из компании другой организации и наличие такого желания среди собственников или высшего руководства; недостаток ресурсов. Неблагоприятные последствия кризиса могут существенно сказаться на финансовом положении кредиторов, поставщиков и работников организации (предприятия) в связи с большими заимствованиями в период роста и вложением средств, скорее, в перспективу, чем в реальные активы.

4. *Кризис бюрократии.* Причинами кризиса могут быть: сложность структуры, ослабление связей и управляемости; наличие громоздкого, многочисленного управленческого аппарата при отсутствии роста компании; рост формализма в отношениях, преобладание лич-

ных интересов в ущерб целям организации; перераспределение влияния: те, кто делит деньги и другие ресурсы, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые обеспечивают рост бизнеса и занимаются производством; назначение на руководящие посты по принципу личной преданности, а не профессионализма; стремление сохранить достигнутые позиции, не рискуя, не осуществляя инновации; значительные непроизводственные издержки.

5. *Кризис исхода* на стадиях кооперации и угасания завершается ликвидацией компании, ее разделением на более мелкие организации или продажей бизнеса и может быть обусловлен: достижением целей, поставленных собственниками или высшим руководством; бесперспективностью дальнейшей деятельности на данных рынках, с данными продуктами или технологиями; антимонопольным воздействием государства; отсутствием работающей команды, ориентации на результат, склонности к изменениям.

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

2.3. Кризисы, не связанные с цикличностью развития организации (предприятия), и их индикаторы

Кроме кризисов, связанных с цикличностью развития организации (предприятия), в процессе ее деятельности может возникать множество других кризисов в различных функциональных сферах: производстве, продажах, маркетинге, персонале, исследованиях и разработках, снабжении, финансах. Они характеризуются неблагоприятными текущими значениями или тенденциями изменения различных показателей:

– *ухудшение позиции организации (предприятия) и ее продукции на рынке* проявляется в снижении доли рынка; утрате важнейших потребителей и поставщиков; ухудшении конкурентоспособности выпускаемой продукции; снижении ее качества; отказе покупателей от использования продукции организации (предприятия);

– *плохое состояние и использование основных фондов, нематериальных активов* находит отражение в снижении коэффициента обновления, увеличении степени износа основных средств, ухудшении

их структуры; снижении фондоотдачи и уровня использования производственных мощностей; невозможности выпускать требуемую рынком продукцию на имеющемся оборудовании; использовании устаревших технологий;

– *ухудшение состояния и использования трудовых ресурсов* выражается в увеличении текучести кадров; необеспеченности организации (предприятия) трудовыми ресурсами; неблагоприятном профессионально-квалификационном и половозрастном составе работающих; увеличении количества простоев; росте трудоемкости продукции; неадекватных формах, системах, величине и структуре оплаты труда; проблемах с руководящим составом;

– *проблемы в сфере издержек производства и продаж* проявляются в повышении доли условно-постоянных затрат; росте затрат на рубль произведенной продукции, себестоимости отдельных видов продукции, уровня затрат по подразделениям; некачественной системе учета затрат;

– *снижение величины финансовых потоков и результатов* находит отражение в недостатке денежных средств для осуществления текущей хозяйственной деятельности; проблемах в расчетах с контрагентами; недостатке или отсутствии прибыли;

– *нерациональная структура управления* проявляется в наличии многозвенной системы управления, не обусловленной производственной необходимостью; функционировании дочерних и зависимых предприятий, филиалов и представительств, получающих ресурсы, но не дающих требуемой отдачи; проблемах во взаимоотношениях между подразделениями, а также с поставщиками и потребителями.

ГЛАВА 3

СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОГО АНТИКРИЗИСНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

-
- 3.1. Роль государства в антикризисном управлении.
 - 3.2. Система государственного антикризисного регулирования.
 - 3.3. История развития нормативно-правового обеспечения государственного антикризисного регулирования.
 - 3.4. Зарубежный опыт антикризисного регулирования.
-

3.1. Роль государства в антикризисном управлении

Государство во всех странах регулирует отношения в хозяйственной жизни. К основным причинам государственного регулирования рыночных отношений относятся:

- необходимость обеспечения институционально-правовой основы деятельности хозяйствующих субъектов;
- необходимость решения экономических проблем, которые не может решить рыночный механизм, т. е. устранения так называемых «провалов (несовершенств) рынка».

Таким образом, основной и наиболее важной целью каждого государства является регулирование экономики, обеспечение ее стабильности и благосостояния. Выделяют следующие *основные виды* антикризисного регулирования:

- правовое (создание правовой основы антикризисного регулирования, проведение экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства и др.);
- методическое (методическое обеспечение проведения мониторинга состояния организаций, профилактики их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности);
- информационное (учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых организаций);
- экономическое и административное (применение различных эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации);
- организационное (создание условий для цивилизованного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника);
- социальное (социальная защита работников организации банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, их переподготовке, выплате пособий);
- кадровое (поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению организацией, повышение уровня их квалификации);
- экологическое (защита окружающей природной среды от загрязнения в результате деятельности организации).

Меры (методы) антикризисного регулирования подразделяются на административные и экономические. К *административным рычагам* государственного регулирования обычно относят: правовое обеспечение, разработку рекомендаций, пакета мер по выходу из кризиса,

контроль деятельности, применение санкций. Среди *экономических рычагов* государственного регулирования обычно выделяют: налоговую политику, кредитно-денежную политику, валютное регулирование, отношения собственности, участие государства в различных финансовых институтах и крупных промышленных компаниях в виде доли собственности.

Правовое антикризисное регулирование касается в первую очередь следующих видов отношений: налоговых, кредитно-денежных, валютных, с иностранным капиталом, по поводу собственности, возникающих по поводу банкротства организации.

Специфическими мерами антикризисного регулирования могут стать:

– создание благоприятных условий для объединения и слияния предприятий, создания концернов, ассоциаций, которые в рамках одной системы будут «вытягивать» слабые звенья за счет более устойчивых;

– выстраивание эффективных технолого-сбытовых цепочек при выполнении государственных заказов, в которых обеспечивается положительный мультипликативный эффект для всех взаимосвязанных производств;

– рациональное управление пакетами акций предприятий, находящихся в собственности государства.

3.2. Система государственного антикризисного регулирования

Государственное антикризисное регулирование экономики – это процесс разработки и реализации на макроэкономическом уровне комплекса мер, направленных на защиту организаций от кризисных ситуаций, и предупреждение их экономической несостоятельности и банкротства. Антикризисное регулирование по масштабам охватывает отдельные отрасли или экономику государства в целом и включает конкретные механизмы государственного воздействия, целью которых является сглаживание амплитуд циклического развития и минимизация влияния иных негативных факторов.

Система государственного антикризисного регулирования определяет помимо основных его инструментов, принципы, субъекты, объект, цели и задачи антикризисного регулирования.

Основными механизмами, приводящими данную систему в действие и обеспечивающими ее функционирование, являются:

- выработка стратегии, политики и принципов антикризисного регулирования;
- разработка законодательной и нормативно-методической базы;
- определение технологии контроля, включающей мониторинг;
- изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на организацию.

Основными *задачами* государственного антикризисного регулирования являются: предупреждение развития кризисных ситуаций в организациях; профилактика роста величины задолженностей организаций; недопущение увеличения количества убыточных организаций; защита интересов кредиторов; снижение риска хозяйствования.

В этой связи *основными принципами* антикризисного регулирования являются: нейтральность, экономичность, непрерывность, действенность, своевременность и др.

Объектом антикризисного регулирования выступают процессы и явления, на которые направлено воздействие мер антикризисного управления всех уровней управления. Иными словами, в качестве объекта регулирования выступает социально-экономическая система, основные характеристики ее состояния и развития: количественные, качественные, структурные, пространственные, временные.

Субъектами антикризисного регулирования являются:

1. Департамент по санации и банкротству Министерства экономики Республики Беларусь.
2. Верховный суд Республики Беларусь и экономические суды областей и города Минска.
3. Отечественные и международные общественные объединения специалистов по антикризисному управлению и банкротству.

Участниками антикризисного регулирования также являются субъекты инфраструктуры предпринимательства и профильные ведомства, в том числе фонды по поддержке малого бизнеса, службы занятости, государственные налоговые службы, внебюджетные, консалтинговые фирмы и др.

К *методам* государственного антикризисного регулирования относятся:

- мониторинг и диагностика кризисных процессов в социально-экономической системе;
- формирование прогнозов и планов с учетом вероятности возникновения кризисных явлений;
- применение налоговых, бюджетных, кредитных и прочих мер воздействия на социально-экономическую систему с целью нейтрали-

зации кризисных воздействий (налоговые кредиты, субсидирование процентной ставки и т. п.).

Основными *инструментами* государственного антикризисного регулирования являются:

- совершенствование законодательной и нормативно-методической базы по вопросам экономической несостоятельности, банкротства, диагностики кризисного состояния организаций;
- осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных организаций, включая оказание государственной поддержки неплатежеспособным субъектам хозяйствования и привлечение инвесторов, участвующих в оздоровлении этих организаций;
- разработка и реализация мер, направленных на преодоление кризиса неплатежей в различных секторах экономики;
- обеспечение единства и достоверности формирования информационной базы антикризисной деятельности;
- приватизация и добровольная ликвидация организаций-должников;
- создание обеспечения функционирования института антикризисных управляющих;
- формирование эффективных механизмов взаимодействия органов управления и предпринимательских структур по вопросам преодоления кризисов и т. п.

3.3. История развития нормативно-правового обеспечения государственного антикризисного регулирования

Для любого руководителя актуален вопрос правильного применения норм гражданского законодательства, регулирующих отношения, связанные с экономической несостоятельностью (банкротством). История нормативно-правового регулирования данной сферы в Республике Беларусь берет свое начало с мая 1991 г., когда был принят Закон «Об экономической несостоятельности и банкротстве». С данного времени в национальном праве существует специфический правовой институт, регулирующий отношения между кредитором и должником при неплатежеспособности последнего. Он является одним из самых значимых, объемных и сложных институтов гражданского и хозяйственного права.

В 1994 г. белорусский Парламент принял новую Конституцию Республики Беларусь, что дало толчок развитию качественно новых

тенденций развития, в том числе, в экономике и праве. В 1997 г. создан Комитет по санации и банкротству при Министерстве по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь (в настоящее время – Департамент по санации и банкротству Министерства экономики Республики Беларусь). В период с 1997 г. по 2000 г. в нашей стране был принят ряд нормативных актов, регулирующих отношения, связанные с банкротством, и развивающих систему государственного антикризисного управления.

С 12.02.2001 г. вступил в силу обновленный Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 18.07.2000 г. № 423-З, основой для разработки которого явился Модельный закон СНГ «О несостоятельности (банкротстве)», принятый Межпарламентской Ассамблеей государств-участников СНГ в декабре 1997 г.

13 июля 2012 г. был принят Закон «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» № 415-З, состоящий из 7 разделов, содержащих 242 статьи. В основу данного закона были положены, в частности, следующие принципы:

- наличие судебной и внесудебной процедуры признания должника банкротом;
- приоритет санации (оздоровления) и мирового соглашения между конкурсными кредиторами и должником перед ликвидацией;
- наличие института антикризисных управляющих на всех стадиях судопроизводства по делу о банкротстве;
- система гарантий от злоупотреблений со стороны должника, кредиторов и управляющих при распоряжении имуществом должника;
- государственные гарантии по социальной защите трудовых прав работников должника;
- четкое определение сторон и других лиц, участвующих в деле о банкротстве, иных участников процесса, их прав и обязанностей;
- подробная регламентация всех процессуальных действий, совершаемых хозяйственным судом и другими участниками процесса;
- широкая гласность судебного процесса по делу о банкротстве.

В настоящее время действует новый Закон Республики Беларусь № 227-З «Об урегулировании неплатежеспособности», принятый 13.12.2022 г. и содержащий 6 разделов и 230 статей. Новый закон при сохранении основных принципов предыдущего, вносит ряд новаций в проведение процедур банкротства и разграничивает понятия банкротства и экономической несостоятельности.

Помимо указанного Закона и Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь данная сфера регулируется также:

- Декретами и Указами Президента Республики Беларусь;
- Постановлениями Совета Министров Республики Беларусь и Правления Национального банка Республики Беларусь;
- Постановлениями, приказами, методическими указаниями Министерства экономики Республики Беларусь;
- Постановлениями Пленума и Президиума Верховного суда Республики Беларусь, а также Государственного комитета судебных экспертиз Республики Беларусь;
- совместными актами органов государственного управления Республики Беларусь.

3.4. Зарубежный опыт антикризисного регулирования

Мировой опыт показывает, что антикризисный процесс в условиях рыночной экономики – управляемый процесс. Законодательство о банкротстве (несостоятельности) в развитых странах является важной составляющей законодательной базы рыночной экономики и обеспечивает гарантии как местным, так и иностранным инвесторам, что в конечном итоге способствует экономическому развитию.

Основными задачами, решаемыми законами о банкротстве стран с развитой рыночной экономикой, являются следующие:

- защита имущества организации-должника в интересах кредиторов и его распределение в соответствии с законом в целях максимального удовлетворения предъявляемых ими требований;
- возврат долгов кредиторам посредством распределения выручки от продажи активов, и (или) в виде акций реорганизованной действующей организации, либо использование отсрочки или сокращения долга организации в случае наличия возможности восстановления ее платежеспособности;
- максимальное использование существующих возможностей «спасения» организации или ее частей, которые посредством процедуры банкротства могут быть восстановлены и могут внести свой вклад в экономику страны;
- обеспечение механизма рассмотрения дел о нарушениях и злоупотреблениях в управлении обанкротившимися организациями и аннулирования неправомерных сделок.

Законы о банкротстве различных стран рассматривают разные стадии процедур несостоятельности, но все они, как правило, начинаются с внешнего управления имуществом должника. На этой начальной стадии внешний управляющий имеет широкие полномочия, предоставленные либо судом (Франция, Германия), либо кредиторами во внесудебных процедурах (Великобритания и еще 70 стран англосаксонской правовой системы) и позволяющие изымать и продавать имущество должника, изучать информацию о должнике, учитывать интересы кредиторов, предлагать ликвидацию, мировое соглашение или реабилитацию должника.

Западные системы банкротства сильно различаются по степени участия суда в процессе. Вовлеченность суда в процесс часто зависит от того, применяется ли в соответствии с законодательством система внешнего управления имуществом должника.

В результате развития современного законодательства о несостоятельности было создано несколько основных моделей:

- немецкая модель, направленная на создание механизмов эффективного распределения максимизированных активов должника;
- английская, сконцентрированная на решении вопросов эффективного распределении активов и защиты кредитного обращения;
- американская и французская, в основу которых положено стремление к эффективной реализации макроэкономических функций.

ГЛАВА 4

ИНСТИТУТ БАНКРОТСТВА И НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО АНТИКРИЗИСНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

- 4.1. Понятия банкротства и несостоятельности. Функции института банкротства.
 - 4.2. Процедуры, применяемые в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве. Лица, инициирующие процедуры несостоятельности и банкротства.
 - 4.3. Основания для подачи заявления должника о несостоятельности или заявления должника о банкротстве.
 - 4.4. Основания для подачи заявления кредитора о банкротстве должника.
 - 4.5. Предупреждение несостоятельности и банкротства. Досудебное оздоровление.
-

4.1. Понятия банкротства и несостоятельности. Функции института банкротства

Банкротство представляет собой общественный институт рыночной экономики, посредством которого производится урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов в рамках судебных процедур с учетом интересов работников организации (предприятия)-должника, его собственников, государства и населения региона по месту расположения должника.

Наряду с термином «банкротство» в законодательстве применяется также термин «несостоятельность». При изучении правовых норм о банкротстве можно выделить два подхода к соотношению этих понятий, согласно первому из которых банкротство и несостоятельность рассматриваются как тождественные понятия, согласно второму – банкротство является частным случаем несостоятельности. Действующий в Республике Беларусь Закон «Об урегулировании неплатежеспособности» от 13.12.2022 г. № 227-З разграничивает данные понятия. В частности, он содержит нижеследующие их определения.

Банкротство – неплатежеспособность должника, признанная решением суда, рассматривающего экономические дела (далее, если не установлено иное, – суд), о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства, о признании должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытии ликвидационного производства.

Несостоятельность – неплатежеспособность должника, признанная решением суда о признании должника несостоятельным и введении санации.

В обоих определениях фигурирует термин «неплатежеспособность», под которым законодательство понимает «финансовое состояние должника, характеризующее его неспособность исполнить денежные обязательства, обязанность по уплате обязательных платежей и (или) обязательства по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде, срок исполнения которых наступил».

В теории различают различные виды неплатежеспособности, например: временную и устойчивую, относительную и абсолютную. Под временной неплатежеспособностью понимается неспособность должника выполнить обязательства в определенное время, тогда как деятельность организации (предприятия) и его активы могут позво-

лить сделать это позже. Устойчивая неплатежеспособность означает неспособность должника выполнить обязательства в течение некоторого продолжительного периода. Свидетельствует о хронических проблемах в ведении бизнеса, невозможности урегулирования долгов обычными способами. При относительной неплатежеспособности стоимость имущества должника превышает сумму его обязательств, при абсолютной – ситуация обратная.

Институт банкротства является неотъемлемым атрибутом рыночной экономики и выполняет следующие основные функции:

- служит инструментом реструктуризации, обеспечивающим выход из рыночного пространства неконкурентоспособных организаций;
- является инструментом страхования рисков предпринимательской деятельности, обеспечивающим защиту кредиторов от неплатежей должников;
- является инструментом перераспределения собственности.

4.2. Процедуры, применяемые в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве. Лица, инициирующие процедуры несостоятельности и банкротства

В ходе производства по делу о несостоятельности или банкротстве должника – юридического лица применяются процедуры:

1. Защитный период.
2. Конкурсное производство.
3. Санация.
4. Ликвидационное производство.

В ходе производства по делу о банкротстве должника – индивидуального предпринимателя применяются процедуры:

1. Конкурсное производство.
2. Ликвидационное производство.

Правом либо обязанностью на подачу в суд заявления должника о несостоятельности обладает должник.

Правом на подачу в суд заявления кредитора о банкротстве в связи с неисполнением денежных обязательств обладают:

- кредитор (за исключением не вышедших и не исключенных из состава должника – юридического лица на дату подачи в суд заявления кредитора о банкротстве учредителей (участников) должника, перед которыми должник несет ответственность по обязательствам, связанным с применением условий учредительства (участия));

- органы финансовых расследований Комитета государственного контроля;
- иные лица, которым в соответствии с законодательством может быть предоставлено такое право.

Правом на подачу в суд заявления кредитора о банкротстве в связи с неисполнением обязанности по уплате обязательных платежей обладают: налоговые органы; таможенные органы; органы Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты; другие государственные органы, наделенные в соответствии с законодательными актами правом выносить решения (предписания, постановления, приказы) о взыскании (уплате) обязательных платежей.

Правом на подачу в суд заявления кредитора о банкротстве в связи с неисполнением обязательств по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде обладает представитель работников должника.

4.3. Основания для подачи заявления должника о несостоятельности или о банкротстве

1. Должник вправе подать в суд заявление должника о несостоятельности, если по состоянию на дату подачи заявления он не способен исполнить одно, несколько или все денежные обязательства, обязанность по уплате обязательных платежей и (или) обязательства по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде, срок исполнения которых наступил, за счет имеющихся в его распоряжении денежных средств.

2. Должник вправе подать в суд заявление должника о банкротстве, если по состоянию на дату подачи заявления стоимость его имущества недостаточна для расчета в полном объеме по всем денежным обязательствам, обязательным платежам и обязательствам по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде и срок исполнения хотя бы одного из таких обязательств наступил.

3. Заявление должника о банкротстве подается в суд в обязательном порядке, если по состоянию на 1 января текущего года стоимость его имущества недостаточна для расчета в полном объеме по всем денежным обязательствам, обязательным платежам и обязательствам по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде и при этом имеется факт неисполнения любого из таких обязательств в течение не менее шести

месяцев со дня наступления установленного срока его исполнения. Такое заявление должно быть подано в суд в течение шести месяцев со дня наступления указанного основания.

4. Заявление должника о банкротстве подается в суд в обязательном порядке, если стоимость имущества ликвидируемого должника недостаточна для удовлетворения требований кредиторов либо имущество отсутствует. Такое заявление должно быть подано в суд в течение одного месяца со дня наступления этих обстоятельств.

Должник освобождается от обязанности подачи заявления должника о банкротстве в суд на период досудебного оздоровления.

Государственные организации (организации с долей государства) подают в суд заявление должника о несостоятельности или заявление должника о банкротстве по согласованию с государственным органом, в подчинении (составе) которого они находятся, или который осуществляет управление принадлежащими Республике Беларусь либо ее административно-территориальным единицам акциями (долями в уставном фонде) должника. Дочерние унитарные организации (предприятия), созданные государственными унитарными организациями (предприятиями), подают в суд заявление должника о несостоятельности или заявление должника о банкротстве по согласованию с государственным органом, в подчинении (составе) которого находится государственное унитарное предприятие – учредитель дочернего унитарного предприятия. При несогласовании подачи в суд заявления должника о несостоятельности или заявления должника о банкротстве вышеперечисленные организации освобождаются от обязанности подачи соответствующего заявления.

4.4. Основания для подачи заявления кредитора о банкротстве должника

1. Налоговые и другие государственные органы подают в суд заявление кредитора о банкротстве градообразующих или приравненных к ним организаций, государственных организаций (организаций с долей государства) только в случае принятия руководителем юридического лица, собственником имущества унитарного предприятия, учредителями (участниками) юридического лица, индивидуальным предпринимателем, государственными органами, в подчинении (составе) которых находится должник, или которые осуществляют управление принадлежащими Республике Беларусь либо ее административно-территориальным единицам акциями (долями в уставном фонде)

должника решения о нецелесообразности принятия мер по предупреждению несостоятельности и банкротства или решения о нецелесообразности проведения досудебного оздоровления при наличии соответствующего частного определения.

2. Основанием для подачи заявления кредитора о банкротстве при наличии факта применения к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение шести месяцев, а для сельскохозяйственных организаций – в течение 12 месяцев, либо при выявлении в процессе принудительного исполнения факта отсутствия у должника имущества, достаточного для удовлетворения предъявленных к нему требований, если иное не установлено законом, является одно из следующих обстоятельств:

2.1. Наличие задолженности по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде в размере 1500 и более базовых величин.

2.2. Наличие задолженности по обязательным платежам в размере 100 и более базовых величин, а если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, государственной организацией (организацией с долей государства) – в размере 3000 и более базовых величин.

2.3. Наличие задолженности по денежным обязательствам в размере 500 и более базовых величин, а если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, государственной организацией (организацией с долей государства) – в размере 30 000 и более базовых величин.

4.5. Предупреждение несостоятельности и банкротства. Досудебное оздоровление

Руководитель либо собственник имущества организации-должника в пределах своей компетенции обязаны принимать меры по предупреждению несостоятельности и банкротства. Период, в течение которого принимаются меры по предупреждению несостоятельности и банкротства, должен составлять не менее трех месяцев до подачи заявления должника о несостоятельности или заявления должника о банкротстве.

Если судом установлено, что взыскиваемая сумма долга не позволит юридическому лицу в дальнейшем осуществлять хозяйственную (экономическую) деятельность, то суд выносит частное определение,

обязывающее в установленный судом срок провести досудебное оздоровление. Руководители либо собственники имущества организации-должника обязаны в срок, установленный судом, принять меры по проведению досудебного оздоровления, которые включаются в план досудебного оздоровления, либо представить обоснованное решение о нецелесообразности его проведения, в том числе, если в отношении данной организации-должника уже реализуются меры по предупреждению несостоятельности и банкротства. Решение о принятии мер по проведению досудебного оздоровления оформляется письменно и включает сведения о периоде досудебного оздоровления и план досудебного оздоровления.

В целях досудебного оздоровления и предупреждения несостоятельности и банкротства руководители и собственники организации-должника в соответствии с законодательством могут принимать ниже следующие меры.

1. Изменять структуру и состав органов управления юридических лиц.

2. Принимать меры по сокращению или ликвидации дебиторской задолженности.

3. Привлекать инвестиции.

4. Использовать процедуры, установленные законодательством о медиации.

5. Проводить переговоры с кредиторами о заключении соглашений об изменении порядка и условий исполнения обязательств, а также о прекращении обязательств новацией, предоставлением взамен исполнения отступного или иными способами, установленными гражданским законодательством.

6. Реорганизовывать юридические лица.

7. Принимать меры по решению следующих вопросов:

– получению предусмотренной законодательными актами государственной поддержки, государственной финансовой поддержки;

– заключению договоров займа, кредитных договоров в порядке, установленном законодательством, погашению кредиторской задолженности за счет иных источников;

– уступке требования;

– осуществлению эмиссии акций дополнительного выпуска за счет средств акционеров акционерного общества;

– прекращению залога, изменению условий договоров залога, в том числе в части содержания и обеспечения сохранности заложен-

ного имущества, пользования и распоряжения предметом залога, замены предмета залога, перевода долга по обязательству, обеспеченному залогом;

– принимать иные меры, не противоречащие законодательству.

ГЛАВА 5 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МИРОВОГО СОГЛАШЕНИЯ, ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА И НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

- 5.1. Защитный период в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве.
 - 5.2. Конкурсное производство в делах о несостоятельности или банкротстве.
 - 5.3. Санация в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве.
 - 5.4. Ликвидационное производство в делах о несостоятельности или банкротстве.
 - 5.5. Мировое соглашение.
-

5.1. Защитный период в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве

Защитный период – процедура, применяемая к должнику в целях проведения анализа достоверности фактов, изложенных в заявлении о несостоятельности или банкротстве, проверки наличия (отсутствия) установленных законом оснований для подачи заявления о несостоятельности или банкротстве и оснований для открытия конкурсного производства.

Со дня возбуждения производства по делу о несостоятельности или банкротстве должника – юридического лица судом по собственной инициативе либо по ходатайству кредиторов или должника может быть введен защитный период продолжительностью не более одного месяца. Определением о принятии заявления, возбуждении производства по делу о несостоятельности (или банкротстве) и введении защитного периода суд назначает временного управляющего, а также устанавливает дату, время и место судебного заседания для решения вопроса об открытии конкурсного производства.

Со дня введения судом защитного периода запрещаются удовлетворение требований учредителей (участников) должника – юридического лица по обязательствам, связанным с применением условий учредительства (участия), за исключением требований учредителей (участников) должника – юридического лица, вышедших или исключенных из состава этого должника на дату возбуждения производства по делу о несостоятельности или банкротстве, а также выкуп и (или) приобретение должником – акционерным обществом акций этого акционерного общества.

Продажа предприятия должника в защитном периоде не допускается.

Временный управляющий обязан провести анализ достоверности фактов, изложенных в заявлении должника о несостоятельности, заявлении должника о банкротстве, заявлении кредитора о банкротстве, и проверить наличие (отсутствие) оснований для открытия конкурсного производства и по окончании защитного периода предоставить в суд соответствующую справку и отчет о своей деятельности.

Введение защитного периода не является основанием для прекращения трудового договора с руководителем должника – юридического лица либо освобождения других органов управления должника от исполнения их обязанностей. Руководитель должника – юридического лица, в том числе с которым прекращен трудовой договор в соответствии с законодательством о труде в защитном периоде, должен представлять временному управляющему запрашиваемые им сведения, необходимые для его деятельности.

Должник – юридическое лицо в защитном периоде не вправе принимать решения:

1. О реорганизации или ликвидации.
2. О создании организаций, о вхождении в состав организаций, о выходе из организаций, о принятии (непринятии) в связи с участием в организациях мер, которые могут ухудшить финансовое состояние должника.
3. О выплате дивидендов.
4. Об эмиссии (выдаче) ценных бумаг.
5. Об исключении участника из состава участников должника.
6. О выкупе и (или) приобретении у акционеров акций собственной эмиссии (приобретении у участников должника долей в уставном фонде (паев в имуществе) должника или их частей).

Вышеперечисленные ограничения применяются также в отношении должников, находящихся в процедурах конкурсного производства, санации и ликвидационного производства, за исключением ограничений по принятию решений, предусмотренных пунктами 2 и 4.

По окончании защитного периода суд рассматривает заявление должника о несостоятельности (или банкротстве), заявление кредитора о банкротстве, отчет временного управляющего о своей деятельности, справку о достоверности фактов, изложенных в указанных заявлениях, и наличии (отсутствии) установленных оснований для подачи заявления о несостоятельности или банкротстве и оснований для открытия конкурсного производства. По результатам рассмотрения в судебном заседании перечисленных документов суд выносит определение об открытии конкурсного производства либо о прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве. При открытии конкурсного производства судом назначается антикризисный управляющий и устанавливаются дата, время и место проведения судебного заседания по итогам конкурсного производства.

5.2. Конкурсное производство в делах о несостоятельности или банкротстве

Конкурсное производство – процедура, применяемая к должнику в целях проверки наличия (отсутствия) оснований для принятия решения о признании должника – юридического лица несостоятельным и введении санации или о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства, о признании должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытии ликвидационного производства, формирования реестра требований кредиторов, определения признаков преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или препятствования проведению расчета с кредиторами.

Судом открывается конкурсное производство в случаях, если подтверждается наличие оснований для возбуждения производства по делу о банкротстве; нет оснований для введения защитного периода либо защитный период уже завершен.

Срок конкурсного производства не может превышать четырех месяцев.

В конкурсном производстве анализ хозяйственной (экономической) деятельности должника проводится в целях подготовки плана санации или плана ликвидации должника – юридического лица либо

плана прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя, определения возможности заключения мирового соглашения, определения наличия (отсутствия) признаков преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или препятствования проведению расчета с кредиторами, а также установления причин несостоятельности или банкротства должника.

Организационно-экономические последствия открытия конкурсного производства:

– полномочия руководителя и органов управления должника передаются управляющему; к нему переходят управление делами и право управления имуществом должника;

– срок исполнения всех обязательств должника считается наступившим;

– приостанавливается начисление процентов и неустойки (штрафов, пеней) по всем обязательствам должника, возникшим до открытия конкурсного производства;

– сведения о финансовом состоянии должника для лиц, участвующих в деле о несостоятельности или банкротстве, не относятся к категории сведений, имеющих конфиденциальный характер либо являющихся коммерческой тайной;

– совершение сделок, связанных с имуществом должника, допускается только в рамках Закона «Об урегулировании неплатежеспособности»

– отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов, аресты на имущество должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника;

– все требования кредиторов к должнику предъявляются и исполняются в соответствии с Законом «Об урегулировании неплатежеспособности»;

– проведение оценки стоимости имущества должника в конкурсном производстве является обязательным.

В производстве по делу о несостоятельности (банкротстве) управляющий не позднее чем за пять дней до даты проведения первого собрания кредиторов размещает в Едином реестре отчет о своей деятельности в конкурсном производстве и план санации должника – юридического лица (план ликвидации должника – юридического лица либо план прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя).

План санации должника – юридического лица должен содержать анализ хозяйственной (экономической) деятельности должника, конкретные мероприятия по обеспечению эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановлению платежеспособности должника и сроки их реализации, расчет (описание) планируемого экономического эффекта от реализации такого плана, планируемый срок восстановления платежеспособности должника и график удовлетворения требований кредиторов.

Не позднее чем за семь рабочих дней до установленной судом даты проведения судебного заседания по итогам конкурсного производства управляющий должен представить в суд:

- отчет управляющего по итогам конкурсного производства;
- план санации или план ликвидации должника – юридического лица либо план прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя, в том числе в случае отказа собрания кредиторов в их согласовании;
- протокол собрания кредиторов, на котором принято решение по результатам рассмотрения отчета управляющего по итогам конкурсного производства, плана санации или плана ликвидации должника – юридического лица либо плана прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя;
- документы, подтверждающие согласование либо отказ в согласовании плана санации или плана ликвидации должника – государственной организации (организации с долей государства) государственным органом, в подчинении (составе) которого находится должник или который осуществляет управление принадлежащими Республике Беларусь или ее административно-территориальным единицам акциями (долями в уставном фонде) должника, а плана санации иных должников-организаций – местным исполнительным и распорядительным органом по месту нахождения должника, либо документы, подтверждающие направление управляющим соответствующего плана на согласование с таким государственным органом;
- ходатайство государственного органа, согласовавшего план санации должника, и (или) иных государственных органов, являющихся лицами, участвующими в деле о несостоятельности, об утверждении плана санации должника – государственной организации (организации с долей государства), градообразующей или приравненной к ней организации, не являющейся государственной (с долей государства), а также документы, подтверждающие предоставление банковской

гарантии, и (или) гарантии Правительства Республики Беларусь, и (или) гарантии местного исполнительного и распорядительного органа в качестве обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком удовлетворения требований кредиторов, и документ, подтверждающий согласование такого плана с уполномоченным государственным органом.

По результатам рассмотрения дела о несостоятельности или банкротстве суд выносит одно из следующих судебных постановлений:

- решение о признании должника несостоятельным и введении санации;
- решение о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства;
- решение о признании должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытии ликвидационного производства;
- определение о прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве.

Решение о признании должника несостоятельным и введении санации выносится судом при отсутствии оснований для прекращения производства по делу о несостоятельности и наличии оснований для введения санации. Решение о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства выносится судом при отсутствии оснований для прекращения производства по делу о банкротстве, введения или продолжения санации. Решение о признании должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытии ликвидационного производства выносится судом при отсутствии оснований для прекращения производства по делу о банкротстве.

5.3. Санация в производстве по делам о несостоятельности или банкротстве

Санация – процедура, применяемая к должнику – юридическому лицу в целях обеспечения его эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановления платежеспособности, а также осуществления расчетов с его кредиторами в соответствии с установленной очередностью.

Санация вводится на срок, не превышающий 36 месяцев со дня вынесения решения о признании должника несостоятельным и введении санации.

Меры по обеспечению эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановлению платежеспособности должника:

- сокращение или ликвидация дебиторской задолженности;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, государственного объединения, учредителями (участниками) должника или иными лицами;
- получение должником предусмотренной законодательными актами государственной поддержки, в том числе финансовой;
- реперофилитрование производства;
- продажа имущества должника;
- уступка требований должника;
- изменение установленного законодательством срока уплаты налогов, сборов (пошлин), пеней;
- предоставление отступного;
- иные меры.

По решению общего собрания акционеров (участников) допускается увеличение уставного фонда должника путем эмиссии акций дополнительного выпуска (внесения дополнительных вкладов участниками должника и (или) вкладов кредиторами), если это предусмотрено планом санации должника – юридического лица.

Размещение акций дополнительного выпуска осуществляется путем проведения закрытой подписки среди акционеров и (или) кредиторов должника. При этом продолжительность проведения подписки не должна превышать трех месяцев.

Оплата акций дополнительного выпуска (дополнительных вкладов участников и (или) вкладов кредиторов) может быть осуществлена только денежными средствами.

При исполнении обязательств должника вне очереди производятся расчеты:

1. По обязательствам должника, возникшим после открытия конкурсного производства (за исключением обязательств по уплате процентов).

2. Уплата таможенных платежей, процентов, пеней, специальных, антидемпинговых, компенсационных пошлин, иных платежей, взимание которых возложено на таможенные органы.

3. Одновременно с выплатой заработной платы производится уплата обязательных страховых взносов, взносов на профессиональное пенсионное страхование и иных платежей в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики

Беларусь в размерах и порядке, установленных законодательством. Обязательные страховые взносы, взносы на профессиональное пенсионное страхование, исчисленные из размера выплаченной заработной платы, обязательства по уплате которой возникли после открытия конкурсного производства, могут быть взысканы в бесспорном порядке при их неуплате в полном объеме со дня, следующего за днем наступления срока их уплаты. При этом начисление пеней на задолженность по обязательным страховым взносам в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь, возникшую после открытия конкурсного производства, не производится.

4. Обязательные платежи могут быть взысканы в бесспорном порядке при их неуплате в полном объеме в течение шести месяцев со дня, следующего за днем наступления срока их уплаты.

Требования кредиторов, возникшие до дня открытия конкурсного производства в отношении должника, удовлетворяются с соблюдением следующей очередности:

– в первую очередь, удовлетворяются требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, о возмещении такого вреда, компенсации морального вреда, связанного с причинением вреда жизни или здоровью;

– во вторую очередь, производятся расчеты по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде и (или) выплате вознаграждений физическим лицам, выполняющим (выполнявшим) работу у должника по гражданско-правовым договорам, предметом которых являются выполнение работ, оказание услуг или создание объектов интеллектуальной собственности, а также по перечислению денежных сумм, удержанных из заработной платы работников по их письменному заявлению, но не перечисленных получателю, уплате обязательных страховых взносов, взносов на профессиональное пенсионное страхование и иных платежей в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь, страховых взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

– в третью очередь, удовлетворяются требования по обязательным платежам (за исключением платежей, отнесенных ко второй или четвертой очереди), требования залоговых кредиторов в части, обеспеченной залогом имущества должника, в пределах денежных

средств, полученных должником от реализации залогового имущества, требования открытого акционерного общества «Агентство по управлению активами»;

– в четвертую очередь, удовлетворяются требования других кредиторов, залоговых кредиторов по обязательствам в части, не обеспеченной залогом имущества должника, а также залоговых кредиторов в части, обеспеченной залогом имущества должника, но превышающей размер денежных средств, полученных должником от реализации залогового имущества.

Управляющий производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов и графиком удовлетворения требований кредиторов, предусмотренным планом санации должника – юридического лица.

Требования кредиторов каждой следующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди.

При недостаточности денежных средств у должника на всех его банковских счетах имеющиеся денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально размеру требований, подлежащих удовлетворению.

После удовлетворения требований кредиторов первой–четвертой очереди антикризисный управляющий производит кредиторам уплату процентов пропорционально размеру удовлетворенных требований кредиторов, на которые подлежат начислению такие проценты.

По результатам рассмотрения отчета управляющего по итогам санации должника – юридического лица собрание кредиторов принимает одно из следующих решений:

– об утверждении отчета управляющего по итогам санации и заявлении в суд ходатайства о завершении санации и прекращении производства по делу о несостоятельности;

– об утверждении отчета управляющего по итогам санации и заявлении в суд ходатайства о завершении санации, признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства;

– о признании отчета управляющего по итогам санации необоснованным, отказе в его утверждении и заявлении в суд ходатайства о продлении срока санации;

– о признании отчета управляющего по итогам санации необоснованным, отказе в его утверждении и заявлении в суд ходатайства

о завершении санации, признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства.

По результатам рассмотрения ходатайства собрания кредиторов суд выносит определение о завершении санации и прекращении производства по делу о несостоятельности, определение о продлении срока санации либо решение о завершении санации, признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства.

5.4. Ликвидационное производство в делах о несостоятельности или банкротстве

Ликвидационное производство – процедура, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя, продажи имущества должника и максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью.

Ликвидационное производство открывается со дня вынесения судом соответствующего решения.

Управляющий направляет сообщение об этом: в государственные органы, в подчинении (составе) которых находится должник; в депозитарий.

Со дня открытия ликвидационного производства управляющий уведомляет работников должника о предстоящем увольнении в соответствии с законодательством о труде.

Срок ликвидационного производства указывается в плане ликвидации (прекращения деятельности) должника и не может превышать девяти месяцев. В некоторых случаях срок ликвидационного производства может быть продлен на шесть месяцев.

В ликвидационном производстве должником совершаются сделки и (или) иные действия, только если такие сделки и (или) иные действия связаны с его ликвидацией либо прекращением деятельности.

В ликвидационном производстве первые торги по продаже всего имущества должника, за исключением предприятия должника, должны быть проведены в срок не позднее 30 дней со дня открытия ликвидационного производства.

При нереализации до открытия ликвидационного производства и в течение шести месяцев со дня открытия ликвидационного производства имущества оно может передаваться кредиторам.

За период нахождения должника в конкурсном производстве и (или) ликвидационном производстве проценты и неустойка (штрафы, пени) за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств должника, возникших до открытия конкурсного производства, не начисляются и должником не выплачиваются.

Вопрос о продаже предприятия должника или имущества должника отдельными предметами торгов решается управляющим по согласованию с собранием (комитетом) кредиторов. Предприятие должника может быть продано только после открытия в отношении должника ликвидационного производства. Продажа предприятия должника осуществляется на торгах. При продаже предприятия должника отчуждается имущественный комплекс, включающий все виды имущества. При продаже предприятия должника его обязательства не включаются в состав предприятия.

Стоимость предприятия должника, определенная при проведении оценки стоимости, является начальной ценой продажи предприятия должника, выставляемого на торги.

Если в течение одного года с даты открытия в отношении должника ликвидационного производства предприятие должника не было продано на вторых или последующих повторных торгах, последующая реализация имущества, входящего в состав предприятия должника, проводится отдельными предметами торгов.

Удовлетворение требований кредиторов в ликвидационном производстве производится в соответствии с очередностью, установленной законодательством.

Денежные средства, полученные от реализации заложенного имущества, зачисляются на специальный банковский счет должника и распределяются между кредиторами следующим образом:

1. Направляются на удовлетворение требований кредиторов первой и второй очереди.

2. После удовлетворения требований кредиторов первой и второй очереди в оставшейся части направляются в размере:

– 80 % – пропорционально на удовлетворение требований залоговых кредиторов в части, обеспеченной залогом, и требований по возмещению платежей, произведенных из республиканского и местных бюджетов в соответствии с гарантиями Правительства Республики Беларусь и гарантиями местных исполнительных и распорядительных органов;

– 15 % – на удовлетворение требований кредиторов третьей очереди об уплате обязательных платежей;

– 5 % – на возмещение судебных расходов по делу о несостоятельности или банкротстве.

После реализации всех мероприятий, предусмотренных планом ликвидации, управляющий не позднее чем за 45 дней до истечения срока ликвидационного производства обязан разместить в Едином реестре отчет по итогам ликвидационного производства.

Собрание кредиторов по вопросу завершения ликвидационного производства созывается и проводится управляющим не позднее чем за 30 дней до истечения установленного срока ликвидационного производства. По результатам рассмотрения отчета управляющего по итогам ликвидационного производства собрание кредиторов принимает одно из следующих решений:

– об утверждении отчета управляющего по итогам ликвидационного производства и заявлении в суд ходатайства о завершении ликвидационного производства в отношении должника;

– о признании отчета управляющего по итогам ликвидационного производства необоснованным, отказе в его утверждении и при необходимости – продлении срока ликвидационного производства в отношении должника.

По результатам рассмотрения ходатайства управляющего о завершении ликвидационного производства суд выносит определение о завершении ликвидационного производства или об отказе в его завершении.

5.5. Мирное соглашение

Мирное соглашение – соглашение между должником, кредиторами и при необходимости третьими лицами о прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве на основе взаимных уступок, заключаемое в санации или ликвидационном производстве и утверждаемое судом.

Мирное соглашение может быть заключено при наличии в совокупности следующих условий:

– удовлетворение в полном объеме требований кредиторов первой и второй очереди;

– реализация залогового имущества и полное распределение полученных от такой реализации денежных средств.

При наличии неудовлетворенных требований залоговых кредиторов мирное соглашение может быть заключено при условии представления такими лицами собранию кредиторов, на котором решается

вопрос о заключении мирового соглашения, письменного отказа от реализации права на удовлетворение своих требований за счет денежных средств, полученных от реализации заложенного имущества.

Решение о заключении мирового соглашения от имени кредиторов принимается собранием кредиторов. Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника – юридического лица принимается управляющим, со стороны должника – индивидуального предпринимателя – этим должником и управляющим.

Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, принимающих на себя права и обязанности, установленные мировым соглашением.

Мировое соглашение утверждается судом. Суд не вправе изменять содержание мирового соглашения.

Мировое соглашение является обязательным для должника, кредиторов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении. Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

На кредиторов, требования которых не считаются установленными по состоянию на день проведения собрания кредиторов, на котором принято решение о заключении мирового соглашения, условия мирового соглашения не распространяются.

Мировое соглашение заключается в письменной форме.

Мировое соглашение может быть заключено на условиях:

– отсрочки и (или) рассрочки исполнения обязательств должника и (или) прекращения обязательств должника предоставлением отступного, новацией, прощением долга либо иными способами, установленными законодательством;

– уступки права (требования) должника;

– исполнения обязательств должника третьими лицами;

– перевода долга;

– удовлетворения требований кредиторов иными способами, не противоречащими законодательству.

Мировое соглашение должно быть реально исполнимым, должно содержать сведения о размерах, способе, порядке и сроках исполнения обязательств должника и (или) прекращения обязательств должника предоставлением отступного, новацией, прощением долга либо иными способами, установленными законодательством.

Условия мирового соглашения должны содержать положения, исключающие их неоднозначное понимание и толкование, и должны быть четко определены в отношении каждого кредитора и его требований.

После утверждения мирового соглашения:

1. Полномочия антикризисного управляющего прекращаются.
2. Исполнение обязательств должника перед кредиторами осуществляется в соответствии с условиями мирового соглашения.

Неисполнение должником условий мирового соглашения не влечет его расторжения. В случае, если мировое соглашение не исполняется в порядке и сроки, установленные им, суд по ходатайству заинтересованной стороны выдает исполнительный документ в порядке, установленном Хозяйственным процессуальным кодексом Республики Беларусь.

Суд отказывает в утверждении мирового соглашения в случае:

- несоблюдения условий заключения мирового соглашения;
- нарушения порядка заключения мирового соглашения;
- несоблюдения формы мирового соглашения;
- если мировое соглашение нарушает права и (или) законные интересы лиц, не принимавших участия в его заключении;
- противоречия условий мирового соглашения законодательству.

Вынесение судом определения об отказе в утверждении мирового соглашения не препятствует заключению нового мирового соглашения.

ГЛАВА 6

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 6.1. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления организацией.
 - 6.2. Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления организацией.
 - 6.3. Антикризисная стратегия развития организацией.
-

6.1. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления организацией

В процессе антикризисного управления должны быть достигнуты две важнейшие цели:

- восстановление платежеспособности организации (предприятия), предоставление ей возможности дальнейшей деятельности;

– повышение конкурентного статуса организации (предприятия), вывод ее на новый уровень развития.

Исходя из этих целей, выделяют *оперативный* (краткосрочные программы) и *стратегический* (долгосрочные программы) уровни антикризисного управления.

Оперативный и стратегический уровни неразрывно связаны между собой, являясь элементами единой системы антикризисного управления. Вместе с тем между краткосрочными и долгосрочными программами имеются существенные *противоречия*, проявляющиеся:

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

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

Эти противоречия проявляются в типах стратегического поведения, которых придерживается компания:

– *консервативном*, с помощью которого пытаются сохранить неизменным достигнутое когда-то положение;

– *постепенных изменений* в деятельности вслед за изменениями внешней среды;

– *бессистемных изменений*, когда несоответствие состоянию внешней среды очевидно, а четкой стратегии развития не выработано;

– *радикальных изменений* в направлении достижения соответствия деятельности организации (предприятия) условиям внешней среды.

6.2. Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления организацией

Оперативное антикризисное управление – это комплекс мероприятий по восстановлению платежеспособности организации (пред-

приятия), осуществляемых в ограниченный, как правило, несколькими месяцами промежуток времени.

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

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

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

- увеличение объемов продаж за счет активизации маркетинговой деятельности, выделения и увеличения производства наиболее востребованной потребителями продукции;
- распродажа запасов готовой продукции со скидками;
- продажа, или сдача в аренду неиспользуемых или малоиспользуемых основных средств, нематериальных активов, вложений во внеоборотные активы;
- продажа финансовых вложений;
- продажа не являющихся критическими для обеспечения работы организации (предприятия) запасов сырья, материалов и других материальных ценностей;
- истребование, продажа или факторинг дебиторской задолженности;
- привлечение кредитных ресурсов по договору цессии или на иных условиях, предлагаемых организациями кредитно-финансовой системы;
- продажа осуществляемых инвестиционных проектов;

– финансовая помощь собственников организации (предприятия), заинтересованных в продолжении ее деятельности, контрагентов или государства;

– получение финансирования путем привлечения инвестиций, увеличения уставного капитала существующими или новым собственниками организации (предприятия).

Ускорение оборачиваемости оборотных средств может реализовываться посредством:

– снижения до минимальных величин норм и нормативов запасов оборотных активов;

– договоренностей с поставщиками об уменьшении сроков выполнения заказов;

– совершенствования работы в области хранения и отпуска производство материально-технических ресурсов;

– стимулирования покупателей к более быстрой оплате поставленной продукции путем предоставления им скидок в зависимости от срока оплаты;

– упорядочения взаимоотношений с дебиторами, установления лимитов отпуска продукции в зависимости от их надежности, поиска новых клиентов;

– установления зависимости величины оплаты труда работниками маркетинговых и сбытовых служб от объемов продаж и сроков оплаты поставленной продукции клиентами, с которыми они работают.

Рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности обеспечивается путем:

– пересмотра условий и сроков выплаты долгов кредиторам, основой которого должен быть убедительный план развития организации (предприятия), показывающий, что при таком развитии ситуации они потеряют меньше, чем при его ликвидации и распродаже имущества по частям;

– поиска поставщиков, работающих на более выгодных для организации (предприятия) условиях, использования этой информации при переговорах с уже имеющимися поставщиками;

– установления особых отношений с важнейшими поставщиками;

– откладывания платежей менее важным и настойчивым кредиторам;

– изыскания более выгодных для организации (предприятия) схем расчетов;

– проведения двустороннего или многостороннего взаимозачета.

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

- налаживанием эффективной системы учета затрат, дающей возможность их определения по видам производств, структурным подразделениям, видам продукции, экономическим элементам и калькуляционным статьям, выделения переменных и условно-постоянных, прямых и косвенных, основных и накладных расходов;

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

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

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

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

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

- пересмотром и сокращением расходов, осуществляемых за счет прибыли;

- приостановкой реализации или изменением графика финансирования осуществляемых инвестиционных проектов;

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

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

- остановкой производств, генерирующих убытки;

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

- отказом от исполнения договоров, влекущих получение убытков.

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

– проектирования притоков и оттоков наличности с максимальной возможной степенью детализации на основе пессимистического сценария;

– ежедневного контроля за поступлением и расходованием денежных средств;

– предоставления полномочий распоряжения денежными средствами одному-двум руководителям;

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

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

– снижение расходов на оплату труда, а соответственно – и отчислений в Фонд социальной защиты населения;

– консервация, списание, отчуждение неиспользуемых производственных мощностей, влекущих за собой уменьшение величины налога на недвижимость.

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

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

Два последних направления только условно можно рассматривать в качестве элементов оперативного антикризисного управления. Фактически они предполагают формальный вывод организации (предприятия) из кризисного состояния путем ликвидации (видоизме-

нения) его прежней внешней оболочки, определяемой организационно–правовой формой и составом собственников. Их реализация чаще всего не означает, что отсутствует необходимость в дальнейшей трансформации бизнеса, просто решение данной задачи передается новым собственникам.

6.3. Антикризисная стратегия развития организации

Стратегия развития представляет собой программу радикальных преобразований, реструктуризации, трансформации организации (предприятия) и бизнеса, осуществляемую в течение длительного периода времени в целях обеспечения адаптации организации (предприятия) к изменяющимся условиям внешней среды, поддержания и увеличения его конкурентоспособности.

Процесс выработки и реализации стратегии должен основываться на создании позитивного морально-психологического климата в коллективе и адекватном организационно-кадровом обеспечении, и предусматривать *разработку* группой стратегического планирования, возможно, с привлечением внешних консультантов *концепции развития, обеспечивающую параллельность и однонаправленность мероприятий оперативного антикризисного управления и стратегии развития.*

В качестве *основных возможных направлений* стратегии развития организации (предприятия) могут выступать:

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

Реструктуризация организации (предприятия) и бизнеса заключается в кардинальном изменении их структуры, внутренних условий функционирования организации (предприятия) и включает в себя комплекс организационных, правовых, экономических и других мероприятий. К наиболее целесообразным способам проведения *внутренней реструктуризации* следует отнести:

- продажу объектов непроизводственной сферы, а также убыточных (низкорентабельных, неперспективных) производств.
- выделение указанных объектов и производств, а также других подразделений на самостоятельный баланс с сохранением зависимости от головной организации (предприятия) (создание дочерних, зависимых предприятий и обществ);

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

– разделение крупной организации (предприятия), имеющей много подразделений и осуществляющей различные виды деятельности, на автономные бизнес-единицы, независимые в определении как стратегических, так и текущих задач и способов их реализации и контролируемые головной компанией с небольшим штатом в вопросах распределения и использования финансов, которая также решает вопросы разработки новых товаров, поиска новых рынков и областей деятельности.

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

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

– вертикальная интеграция, предполагающая развитие бизнеса за счет приобретения или установления контроля над поставщиками или покупателями (если это не конечные потребители) продукции организации (предприятия);

– горизонтальная интеграция, обеспечивающая приобретение или установление контроля над организациями (предприятиями)-конкурентами;

– конгломератная диверсификация, т. е. приобретение или установление контроля над организациями (предприятиями), выпускающими иные виды продукции либо осуществляющими другие виды деятельности.

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

– укрепления позиций на рынке, то есть увеличения маркетинговых усилий для продвижения существующих продуктов на имеющихся рынках, увеличения доли организации (предприятия) на них;

– поиска новых рынков сбыта для уже существующих продуктов.

Развитие продукта проявляется в концентрации или диверсификации бизнеса путем:

– производства новых разновидностей и новых видов продукции, предназначенных для реализации на уже освоенных рынках и ориентированных на потребителей уже существующего продукта организации (предприятия);

– производства новых видов продукции на существующей технической и технологической базе с выходом на новые рынки сбыта;

– производства новых видов продукции на базе ранее не использовавшихся технологий, новых способов производства и предназначенных для реализации на новых рынках.

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

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

ГЛАВА 7

ДИАГНОСТИКА РИСКА НАСТУПЛЕНИЯ БАНКРОТСТВА КАК СЕГМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

7.1. Источники информации, используемой для диагностики кризиса и банкротства организации.

7.2. Порядок расчета показателей степени риска наступления банкротства организации.

7.3. Зарубежные методы диагностики риска наступления кризиса и банкротства организации.

7.1. Источники и особенности информации, используемой для диагностики кризиса и банкротства в организациях

Основными источниками количественной и некоторой качественной информации при диагностике кризиса и банкротства организации (предприятия) являются:

– годовой отчет организации (предприятия) с приложениями (форма 1 «Бухгалтерский баланс», форма 2 «Отчет о прибылях и убытках» и др.), а также квартальная и месячная бухгалтерская, финансовая и статистическая отчетность;

– хозяйственные договоры организации (предприятия) на поставку продукции и покупку ресурсов, отчуждение имущества; данные аналитического учета дебиторов и кредиторов с указанием основания возникновения, величины и срока погашения задолженности;

– оборотные сальдовые ведомости, выписки о движении денежных средств по счетам в банке и первичная учетная документация; материалы по инвентаризации, списанию, переоценке имущества;

– учредительные документы, решения органов управления организации (предприятия); приказы, переписка организации (предприятия).

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

– *позиция организации (предприятия) и ее продукции на рынке* (емкость и доля рынка; сегменты рынка; основные потребители и поставщики; сравнительный анализ собственной и конкурирующей продукции; качество продукции; выявление существующих и перспективных потребностей покупателей);

– *состояние и использование основных средств, нематериальных активов и вложений в долгосрочные активы* (обновление, выбытие и износ основных средств, их структура; фондоотдача; использование производственных мощностей; оценка используемых технологий; структура нематериальных активов и вложений во внеоборотные активы);

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

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

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

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

7.2. Порядок расчета показателей степени риска наступления банкротства

Расчет показателей степени риска наступления банкротства проводится в соответствии с Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь и Министерства финансов Республики Беларусь от 7 августа 2023 г. № 16/46 «Об оценке степени риска наступления банкротства».

Указанным нормативным актом установлены следующие показатели оценки степени риска наступления банкротства (далее – показатели) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, в отношении которых в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об урегулировании неплатежеспособности» возможно применение процедур в ходе производства по делу о банкротстве (далее – субъекты хозяйствования):

– коэффициент обеспеченности обязательств имуществом, характеризующий соотношение обязательств и имущества;

– коэффициент просроченных обязательств, характеризующий соотношение просроченных обязательств и общей суммы обязательств.

Установлен следующий порядок расчета показателей:

– коэффициент обеспеченности обязательств имуществом рассчитывается как отношение общей суммы обязательств субъекта хозяйствования к общей стоимости его имущества;

– коэффициент просроченных обязательств рассчитывается как отношение суммы просроченных обязательств к общей сумме обязательств субъекта хозяйствования, где просроченные обязательства – это обязательства, срок исполнения которых наступил.

Расчет показателей производится с округлением значения с точностью до двух знаков после запятой. Расчет показателей по юридическому лицу производится в целом (с учетом филиалов). Для расчета показателей в отношении индивидуального предпринимателя:

– в общую стоимость имущества включается стоимость имущества гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, за исключением включенного в перечень имущества граждан, на которое не может быть обращено взыскание по исполнительным документам;

– в общую сумму обязательств (в том числе просроченных обязательств) включаются обязательства, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности.

Установлены следующие критерии оценки степени риска наступления банкротства субъекта хозяйствования для:

1. Низкой степени риска наступления банкротства:

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, менее или равного 0,50, и значения коэффициента просроченных обязательств, менее или равного 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,50 и менее или равного 0,70, и значения коэффициента просроченных обязательств, менее или равного 0,10;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,70 и менее или равного 0,90, и значения коэффициента просроченных обязательств, менее или равного 0,01;

2. Средней степени риска наступления банкротства:

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, менее или равного 0,50, и значения коэффициента просроченных обязательств, более 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,50 и менее или равного 0,70, и значения коэффициента просроченных обязательств, более 0,10 и менее или равного 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,70 и менее или равного 0,90, и значения коэффициента просроченных обязательств, более 0,01 и менее или равного 0,10;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,90, и значения коэффициента просроченных обязательств, менее или равного 0,01;

3. Высокой степени риска наступления банкротства:

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,50 и менее или равного 0,70, и значения коэффициента просроченных обязательств, более 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,70 и менее или равного 0,90, и значения коэффициента просроченных обязательств, более 0,10 и менее или равного 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,90, и значения коэффициента просроченных обязательств, более 0,01 и менее или равного 0,10;

4. Критичной степени риска наступления банкротства:

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,70 и менее или равного 0,90, и значения коэффициента просроченных обязательств, более 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, более 0,90, и значения коэффициента просроченных обязательств, более 0,10.

7.3. Зарубежные методы диагностики риска наступления кризиса и банкротства организации (предприятия)

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

В качестве примера можно рассмотреть скоринговую модель с тремя показателями, представленную в табл. 7.1 и позволяющую разделить организации (предприятия) на следующие классы:

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

- II класс – организации (предприятия) с незначительной степенью риска возврата задолженности;

- III класс – организации (предприятия) с проблемной задолженностью;

- IV класс – организации (предприятия) с высокой степенью риска банкротства;

- V класс – организации (предприятия) с высшей степенью риска возврата задолженности, потенциальные банкроты.

Таблица 7.1

Группировка предприятий на классы по уровню финансовой устойчивости

Показатель	Границы классов согласно критериям				
	I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс
Рентабельность активов, % $P_a = \frac{\text{ЧП}}{A} 100$	> 30 50 баллов	20–30 35–50 баллов	10–20 20–35 баллов	1–10 5–20 баллов	< 1 0 баллов
Коэффициент текущей ликвидности, $K_{т.л} = \frac{OA}{KO}$	> 2 30 баллов	1,7–2,0 20–30 баллов	1,4–1,7 10–20 баллов	1,1–1,4 1–10 баллов	1,1 0 баллов
Коэффициент финансовой независимости, $K_{ф.н} = \frac{CC}{A}$	> 0,7 20 баллов	0,45–0,7 10–20 баллов	0,3–0,45 5–10 баллов	0,2–0,3 1–5 баллов	< 1 0 баллов
Границы классов	100 баллов	65–99 баллов	35–64 балла	6–34 балла	0 баллов

Примечание. ЧП – чистая прибыль; А – величина активов; ОА – величина оборотных активов; КО – величина краткосрочных обязательств; СС – величина собственных средств.

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

Этот метод был предложен в 1968 г. американским экономистом Э. Альтманом для построения индекса кредитоспособности и позволяет разделить организации (предприятия) на подверженные риску банкротства и находящиеся в устойчивом финансовом состоянии. Индекс Альтмана представляет собой функцию пяти показателей, характеризующих экономический потенциал и результаты работы предприятий за определенный период. При разработке модели были обследованы 66 предприятий, половина из которых обанкротилась, а половина работала успешно в 1946–1965 гг.

Индекс кредитоспособности Альтмана имеет следующий вид:

$$Z = 3,3 \cdot K_1 + 1,0 \cdot K_2 + 0,6 \cdot K_3 + 1,4 \cdot K_4 + 1,2 \cdot K_5, \quad (7.1)$$

где K_1 = прибыль до выплаты процентов, налогов/всего активов; K_2 = выручка от реализации/всего активов; K_3 = собственный капитал (рыночная оценка)/привлеченный капитал; K_4 = реинвестированная прибыль/всего активов; K_5 = собственные оборотные средства/всего активов.

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

Известны и другие аналогичные модели, например, четырехфакторные модели британских ученых Таффлера и Тишоу, Лиса.

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

Достоинствами являются развитость математического аппарата, относительная простота расчета показателя на базе существующих моделей и возможность сопоставления результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

3. Расчет показателя Аргенти (А-счет).

Изучение деятельности организации (предприятия) начинается с предположений, что:

- а) идет процесс, ведущий к банкротству,
- б) процесс этот для своего завершения требует нескольких лет,
- в) процесс может быть разделен на три стадии.

Накопление недостатков. Компании, идущие к кризису, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до наступления банкротства.

Совершение ошибок. Вследствие накопления недостатков компания может совершить ошибки, приводящие к банкротству (принимается, что компании, не имеющие недостатков, не совершают таких ошибок).

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

При расчете А-счета конкретной компании необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 – промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору на каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель – А-счет.

Если набранная сумма баллов более 25, считается, что компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше величина А-счета, тем скорее это может произойти.

Существуют недостатки подхода: такой измеритель нивелирует результаты деятельности, что не всегда целесообразно. Часто возникает необходимость проведения более подробного анализа работы организации (предприятия).

ГЛАВА 8

РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

- 8.1. Сущность, признаки и классификации рисков в деятельности организаций.
 - 8.2. Управление риском.
 - 8.3. Методы оценки степени риска.
-

8.1. Сущность, признаки и классификации рисков в деятельности организаций

Любая хозяйственная деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия.

Риск – некоторое событие, наступление которого не является обязательным в рамках рассматриваемого промежутка времени.

В практике используются следующие характеристики риска:

– объект риска – объект, относительно которого рассматривается риск (которому угрожает риск, для которого имеются негативные последствия от реализации риска);

– объем риска – общая характеристика риска, величина экономических последствий события, служащего предметом риска, может зависеть от некоторых параметров;

– источники риска – внешние и внутренние неопределенности, связанные с вероятностью наступления событий и явлений, оказывающих влияние на деятельность организации;

– вероятность риска – степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности.

Риск рассматривают как экономическую и как историческую категории. Исторически риск связан со всем ходом общественного развития, так как возник на низшей ступени цивилизации с появлением чувства страха перед смертью, и означает осознанную возможную опасность. По мере развития цивилизации появляются товарно-денежные отношения, и риск становится экономической категорией. Как экономическая категория *риск* – событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны

различные экономические результаты: отрицательный, нулевой, положительный.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении.

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее часто принимают: имущественное состояние организации, общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, ожидаемый доход (прибыль) и др. Применительно к организации в качестве базы для определения относительной величины риска целесообразно брать стоимость основных и оборотных средств или намеченные суммарные затраты на данный вид предпринимательской деятельности, имея в виду как текущие затраты, так и капиталовложения или расчетный доход (прибыль).

Под классификацией риска понимают распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей. Существует множество различных классификаций видов риска, с которыми сталкивается современная организация. Основные признаки классификации рисков представлены в табл. 8.1.

Существует множество причин возникновения рисков. К основным причинам возникновения риска относят следующие:

– причины объективного характера, не зависящие от организации (политика государства по регулированию предпринимательской деятельности и т. п.);

– причины субъективного характера, зависящие непосредственно от организации (отсутствие квалифицированных специалистов, принятие авантюрных и непродуманных решений и др.).

Основные причины возникновения предпринимательского риска:

– внезапно наступившие непредвиденные изменения во внешней среде, которые отражаются на деятельности организации (изменения цен, налогового законодательства, колебания валютного курса и т. п.);

– изменения отношений организации с контрагентами;

– изменения, происходящие внутри самой организации, либо другие причины внутреннего происхождения (текущая текучесть кадров, кризис в коллективе, кризис руководства и т. п.).

Таблица 8.1

Классификация рисков в деятельности организации (предприятия)

Признаки	Виды рисков
В зависимости от возможного результата	Чистые (возможность получения отрицательного или нулевого результата); спекулятивные (выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата)
В зависимости от основной причины возникновения	Природно-естественные; экологические; политические; транспортные; коммерческие
По структурному признаку	Имущественные; производственные; торговые; финансовые
Связанные с покупательной способностью денег	Инфляционные; дефляционные; валютные; ликвидности
По снижению доходности	Процентные; кредитные
По распределению во времени	Прошлые (ретроспективные); текущие; будущие (перспективные)
По возможности регулирования	Открытые; закрытые

8.2. Управление риском

Управление риском – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

Основное направление управления рисками – оптимизация взаимоотношений субъекта предпринимательской деятельности с партнерами, контрагентами, органами государственной власти и управления, неформальными организациями, частными лицами, а также в собственном коллективе.

Ядром работы по управлению рисками выступает изучение деловой среды вокруг организации и оказание на нее тех или иных благоприятных целевых воздействий. В процессе управления рисками можно выделить следующие шаги:

- определение рисков: выявление рисков, регистрация и первичная классификация;
- оценка рисков: определение источников и характеризующих факторов, определение вероятности и влияния рисков, уточнение степени угрозы рисков, расстановка приоритетов;
- работа с рисками: разработка мероприятий по управлению рисками (сдерживание, передача, принятие, уклонение), их учет в проектных планах и реализация;
- контроль рисков: контроль реализации мероприятий по работе с рисками, оценки рисков, мониторинг появления новых рисков.

В управление рисками вовлечены руководители организации, менеджеры по развитию бизнеса, а также сотрудники отдела контроля качества. Специальные программные средства позволяют руководителям удаленно вносить и оперативно обновлять информацию о рисках и мероприятиях по управлению ими. Благодаря этому риски всегда находятся под контролем ответственных сотрудников и руководства.

Управление рисками не устраняет проблем. Технологии по работе с рисками позволяют более точно планировать деятельность и результаты по построению корпоративных информационных систем и в конечном счете успешно доводить внедрения до результативного завершения в заранее оговоренные сроки. Управление рисками включает управление непредсказуемыми событиями, которые имеют неблагоприятные последствия для организации, т. е. уменьшение таких последствий до уровня, при котором нет ощутимого влияния на экономическую безопасность организации.

Суть мероприятий по управлению рисками и усилению экономической безопасности сводится к следующему:

- исследование в организации активов и видов деятельности, работающих непосредственно на прибыль и потенциально подверженных рискам;
- оценка вероятности реализации данных рисков;
- подготовка и внедрение в организации системы определенных мер, позволяющей управлять выявленными рисками.

Управление риском в целях безопасности включает в себя следующие *методы*:

- устранение, предотвращение риска (необходимо избегать: катастрофических рисков, способных вызвать потери, близкие размеру собственных оборотных средств; заключения договора с нежизнеспособным в деловых отношениях контрагентом, риска невыполнения обязательств и т. д.);
- уменьшение неблагоприятного влияния тех или иных факторов на результаты производства и в целом предпринимательской деятельности (повышение качества планирования, организации и управления производством; выбор оптимальной товарной стратегии и стратегии поведения предпринимательских структур на рынке факторов производства);
- передача, перевод (путем страхования всех видов риска);
- овладение риском (применение целесообразно, когда потенциальные потери незначительны и имеются высокие шансы на получение высокого предпринимательского дохода).

8.3. Методы оценки степени риска

Степень риска – вероятность наступления случая, сопряженного с потерями, а также размер возможного ущерба от него.

Основные методы оценки рисков:

1. *Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска* (risk adjusted discount rate approach – RAD) – наиболее простой и вследствие этого наиболее применяемый на практике. Происходит корректировка некоторой базовой нормы дисконта, которая считается безрисковой или минимально приемлемой (например, ставка доходности по государственным ценным бумагам, предельная или средняя стоимость капитала для организации и др.). Корректировка осуществляется путем прибавления величины требуемой премии за риск, после чего производится расчет критериев эффективности инвестиционного про-

екта по вновь полученной таким образом норме. Решение принимается согласно правилу выбранного критерия. В общем случае, чем больше риск, тем величина премии должна быть выше. Главные достоинства метода – простота расчетов, понятность и доступность.

Вместе с тем метод имеет существенные недостатки: осуществляется приведение будущих потоков платежей к настоящему моменту времени (т. е. обыкновенное дисконтирование по более высокой норме), но нет никакой информации о степени риска (возможных отклонениях результатов). При этом полученные результаты существенно зависят только от величины надбавки за риск. Предполагает увеличение риска во времени с постоянным коэффициентом, что вряд ли может считаться корректным, так как для многих проектов характерно наличие рисков в начальные периоды с постепенным снижением их к концу реализации. Таким образом, прибыльные проекты, не предполагающие со временем существенного увеличения риска, могут быть оценены неверно и отклонены. Данный метод не несет никакой информации о вероятностных распределениях будущих потоков платежей и не позволяет получить их оценку. Обратная сторона простоты метода состоит в существенных ограничениях возможностей моделирования различных вариантов, которое сводится к анализу зависимости критериев NPV (IRR , PI и др.) только от изменений нормы дисконта.

2. *Анализ чувствительности показателей* широко используется в практике финансового менеджмента. В общем случае он сводится к исследованию зависимости некоторого результирующего показателя от вариации значений показателей, участвующих в его определении. Позволяет получить ответы на вопрос, что будет с результирующей величиной, если изменится значение некоторой исходной величины. Отсюда его второе название – анализ «что будет, если». Проведение подобного анализа предполагает выполнение следующих шагов:

- задается взаимосвязь между исходными и результирующим показателями в виде математического уравнения или неравенства;
- определяются наиболее вероятные значения для исходных показателей и возможные диапазоны их изменений;
- путем изменения значений исходных показателей исследуется их влияние на конечный результат.

Проект с меньшей чувствительностью NPV считается менее рисковым. Обычная процедура анализа чувствительности предполагает изменение одного исходного показателя, в то время как значения остальных считаются постоянными величинами.

Достоинство метода – является хорошей иллюстрацией влияния отдельных исходных факторов на конечный результат проекта. Может быть легко реализован в среде EXCEL. Главный недостаток данного метода – предпосылка о том, что изменение одного фактора рассматривается изолированно, тогда как на практике все экономические факторы в той или иной степени коррелированы.

3. *Метод сценариев* позволяет совместить исследование чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. В общем случае процедура использования данного метода включает выполнение следующих шагов:

- определяют несколько вариантов изменений ключевых исходных показателей (например, пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический);

- каждому варианту изменений приписывают его вероятностную оценку;

- для каждого варианта рассчитывают вероятное значение критерия *NPV* (либо *IRR*, *PI*), а также оценки его отклонений от среднего значения;

- проводится анализ вероятностных распределений полученных результатов.

Проект с наименьшими стандартным отклонением и коэффициентом вариации считается менее рисковым. В целом метод позволяет получать достаточно наглядную картину для различных вариантов реализации, а также предоставляет информацию о чувствительности и возможных отклонениях, а применение программных средств типа Excel позволяет значительно повысить эффективность подобного анализа путем практически неограниченного увеличения числа сценариев и введения дополнительных переменных.

4. *Дерево решений* обычно используются для анализа рисков, имеющих обозримое или разумное число вариантов развития. Они полезны в ситуациях, когда решения, принимаемые в определенный момент времени, зависят от решений, принятых ранее, и, в свою очередь, определяют сценарии дальнейшего развития событий.

В общем случае использование данного метода предполагает выполнение следующих шагов:

- для каждого момента времени определяется проблема и все возможные варианты дальнейших событий;

- откладывается на дереве, соответствующем проблеме, вершина и исходящие из нее дуги;

- каждой исходящей дуге приписывается ее денежная и вероятностная оценки;
- исходя из значений всех вершин и дуг рассчитывается вероятное значение критерия NPV (либо IRR , PI);
- проводится анализ вероятностных распределений полученных результатов.

5. *Имитационное моделирование* является одним из мощнейших методов анализа экономической системы, представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов (исходных величин) на некоторые зависящие от них результаты (показатели).

В общем случае под имитацией понимают процесс проведения экспериментов с математическими моделями сложных систем реального мира. При анализе рисков обычно используют в качестве базы для экспериментов прогнозные данные об объемах продаж, затратах, ценах и т. п. При проведении финансового анализа часто используются модели, содержащие случайные величины, поведение которых не детерминировано управлением или принимающими решения. Стохастическая имитация известна под названием «метод Монте–Карло».

В общем случае проведение имитационного эксперимента можно разбить на следующие этапы:

- установка взаимосвязи между исходными и выходными показателями в виде математического уравнения или неравенства;
- задание законов распределения вероятностей для ключевых параметров модели;
- проведение компьютерной имитации значений ключевых параметров модели;
- расчет основных характеристик распределений исходных выходных показателей;
- проведение анализа полученных результатов и принятие решения.

Результаты имитационного эксперимента могут быть дополнены статистическим анализом, а также использоваться для построения прогнозных моделей сценариев. Имитационное моделирование рисков может быть достаточно просто реализовано в среде EXCEL.

ГЛАВА 9 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА. АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖЕР

- 9.1. Антикризисная политика в управлении персоналом.
 - 9.2. Организационная структура управления: понятие, виды.
 - 9.3. Антикризисный управляющий: задачи, квалификационные требования.
-

9.1. Антикризисная политика в управлении персоналом

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и «выжить». Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

Кадровая политика – это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала организации, но не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, определяющих деятельную активность человека.

Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее сказать, научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Выделяют четыре типа кадровой политики в условиях кризиса организации (предприятия):

1. **Пассивная кадровая политика.** У руководства организации (предприятия) нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, в условиях кризиса деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации его негативных последствий. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами

оценки персонала. Отсутствует анализ кадровых проблем и причин их возникновения.

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

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

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

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды – факторы, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т. е. те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т. д.).

Факторы внутренней среды – это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизованная или предпочитающая принцип децентрализации – в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

9.2. Организационная структура управления: понятие, виды

Организационная структура – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Правильно выбранная организационная структура управления является одним из важнейших факторов профилактики наступления кризисной ситуации в организации (предприятии), а своевременная перестройка организационной структуры управления – инструментом преодоления кризиса.

Управляющая система организации состоит из многих взаимодействующих звеньев. Для обеспечения порядка взаимодействия этих звеньев определяются соответствующие связи между ними, с помощью которых распределяются ответственность и подчинение управленческого персонала. Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневым. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений организации при решении возникающих между ними проблем. Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) – это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии

нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Организационные структуры имеют большое число видов и форм. Рассмотрим наиболее распространенные виды организационных структур.

Линейно-функциональная структура. Данный вид организационной структуры управления является комбинацией линейной и функциональной структур. Она широко используется на практике и характерна для подавляющего большинства отечественных предприятий. Необходимость комбинации линейной и функциональной структур в рамках линейно-функциональной обусловлена двумя обстоятельствами:

- необходимостью учета производственной структуры организации (предприятия), т. е. технологических особенностей производства – наличие линейных подразделений;

- необходимостью повышения производительности управленческого труда за счет его специализации и информационной мощности системы управления – наличие функциональных подразделений.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором *линейные* звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Большие корпорации вот уже несколько десятилетий применяют **дивизиональную структуру**. Деление организации на отделы в этом виде структуры происходит по трем признакам департаментации, а именно: по продукту, по группам покупателей и по географическим регионам. Эти отделы действуют как почти самостоятельные организации и подчиняются только центральному органу управления или родительской (головной) организации, корпорации. Необходимость дивизиональных продуктовых структур вызвана ростом крупных фирм и корпораций, проникновением их в новые производственные сферы, часто совершенно отличные от старых. Возникли управленческие отделы, занимающиеся полностью тем или иным продуктом. Полномочия по производству и сбыту такого продукта передаются одному руководителю.

Проектная (программно-целевая) структура – это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Она создается внутри функционального подразделения (отдела). Ее члены –

это высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или в других отделах, часть специалистов переключается в новую проектную команду. Особенностью такой структуры является то, что сотрудники подчиняются двум руководителям – руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого эта группа работает. Многие организации создают такие структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилие на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т. д., т. е. инноваций.

Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь; с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Руководитель проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта.

9.3. Антикризисный управляющий: задачи, квалификационные требования

Временный (антикризисный) управляющий – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель (гражданин Республики Беларусь либо иностранный гражданин, лицо без гражданства, имеющие вид на жительство в Республике Беларусь), назначаемые судом для исполнения полномочий в делах о несостоятельности или банкротстве (временный управляющий – в защитном периоде, антикризисный управляющий – в конкурсном производстве, санации, ликвидационном производстве) (далее, если не установлено иное, – управляющий).

Основными задачами управляющего являются:

– в защитном периоде – анализ достоверности фактов, изложенных в заявлении о несостоятельности или банкротстве, проверка наличия (отсутствия) установленных законом оснований для подачи заявления о несостоятельности или банкротстве, проверка наличия (отсутствия) оснований для открытия конкурсного производства;

– в конкурсном производстве – проверка наличия (отсутствия) оснований для признания должника несостоятельным и введения санации или для признания должника – юридического лица банкротом и открытия ликвидационного производства, признания должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытия ликвидационного производства, определение наличия (отсутствия) признаков преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или препятствования проведению расчета с кредиторами;

– в санации – обеспечение эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановление платежеспособности должника – юридического лица, а также осуществление расчетов с кредиторами в соответствии с установленной очередностью;

– в ликвидационном производстве – проведение ликвидации должника – юридического лица или осуществление прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя, реализация имущества должника и максимально возможное удовлетворение требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью;

– в защитном периоде, конкурсном производстве, санации и ликвидационном производстве – содействие заключению мирового соглашения.

Деятельность управляющего в производстве по делу о банкротстве осуществляется на основании **аттестата управляющего**.

Аттестат управляющего категории «А» дает право на назначение управляющим в производство по делу о несостоятельности или банкротстве должника, имеющего списочную численность работников до 100 человек включительно.

Аттестат управляющего категории «В» дает право на назначение управляющим в производство по делу о несостоятельности или банкротстве должника, имеющего списочную численность работников до 250 человек включительно.

Аттестат управляющего категории «С» дает право на назначение управляющим в производство по делу о несостоятельности или банкротстве должника без ограничения численности работников.

При получении аттестата управляющего:

– категории «А» – требуется опыт хозяйственной (экономической) деятельности три года и более;

– категории «В» – требуется опыт работы в должности руководителя структурного подразделения юридического лица три года и более или руководителя юридического лица (заместителя руководителя юридического лица) два года и более, либо опыт работы управляющим два года и более, либо наличие проведенной управляющим процедуры санации;

– категории «С» – требуется опыт работы в должности заместителя руководителя юридического лица четыре года и более или руководителя юридического лица три года и более, либо опыт работы управляющим три года и более, либо наличие проведенной управляющим процедуры санации, по итогам которой обеспечена эффективная хозяйственная (экономическая) деятельность должника и восстановлена его платежеспособность.

ГЛАВА 10

ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)

10.1. Бенчмаркинг.

10.2. Санация как инструмент антикризисного управления.

10.3. Реструктуризация бизнеса.

10.4. Реорганизация.

10.1. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг (от англ. *benchmark* – критерий, ориентир) – набор методик, которые позволяют изучить опыт конкурентов и внедрить лучшие практики в своей компании. Как правило, этот инструмент используют, чтобы сравнить свой бизнес с организациями-лидерами на рынке, т. е. с эталонами. В качестве критериев сравнения могут использоваться бизнес-процессы, бизнес-подходы, затраты на производство, качество продукта, удовлетворенность клиентов.

Бенчмаркинг применяется организациями с целью выбора направления развития и повышения эффективности функционирования (в том числе в случае кризисных ситуаций) путем сравнения показателей организации с лучшими на рынке организациями либо средними рыночными значениями. Также бенчмаркинг применяется для установления целевых показателей при внедрении новых технологий и отсутствия точного понимания ожидаемых результатов.

При этом бенчмаркинг следует отличать от использования КРІ. Бенчмарки (эталонные показатели) – это ориентиры для сравнения организации с показателями других. А КРІ (ключевые показатели эффективности) – это установленные целевые показатели в соответствии с принятой стратегией развития организации. КРІ – это больше внутренняя работа, ориентированная на особенности организации и результат договоренностей руководства и исполнителей. Бенчмаркинг – это всегда взгляд извне, описание уже сложившейся деятельности конкурентов или эталонных организаций. Таким образом, целесообразно вначале проводить бенчмаркинг, а потом на основе этого анализа ставить КРІ.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке».

Первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение бенчмаркинга – бенчмаркинг конкурентоспособности – развивается как наука в 1976–1986 гг. благодаря деятельности фирмы Хегох. Тогда компания потеряла значительную часть рынка, уступив место Kodak, Canon и др. Чтобы вернуть прежнюю конкурентоспособность, Хегох сравнила свои показатели с показателями конкурентов по пунктам: производственные затраты, способ сборки копировальных аппаратов, удовлетворенность клиентов и т. д.. Это помогло компании оптимизировать бизнес-процессы, в том числе за счет сокращения затрат на дистрибуцию, и стать лидером в своем сегменте рынка копировальных аппаратов.

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982–1986 гг., когда организации-лидеры качества вместо исследований конкурентов используют возможности обучения вне их сектора или отрасли.

Четвертое поколение бенчмаркинга – стратегический бенчмаркинг – рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование

характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних организаций-партнеров.

Пятое поколение бенчмаркинга – глобальный бенчмаркинг – представляется будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Основные *виды* бенчмаркинга:

– внутренний (осуществляется внутри организации путем сопоставления характеристик производственных единиц, схожих аналогичными процессами);

– конкурентоспособности (измеряются характеристики организации и сопоставляются с характеристикой конкурентов; исследуются специфические продукты, возможности процесса или административных методов организаций–конкурентов);

– функциональный (сравнивается определенная функция двух или более организаций в том же секторе);

– процессный (сравниваются производственные или бизнес-процессы);

– глобальный (расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг);

– ассоциативный (проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе).

Различают также бенчмаркинг: затрат, характеристики, клиента, стратегический, оперативный.

Основные **принципы бенчмаркинга**:

1. **Взаимность.** Бенчмаркинг – это деятельность, основанная на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию для обеих сторон. Любой партнер должен иметь гарантии по поведению других, и только уважение правил игры всеми участниками гарантирует всем хороший результат. Все должно быть заранее установлено и согласовано.

2. **Аналогия.** Оперативные процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, только бы группа исследования могла перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своей организации.

3. **Измерение.** Сравнение характеристик, измеренных в нескольких организациях; целью является установление того, почему существуют различия в характеристиках и как достичь их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе изучения процесса.

4. Достоверность. Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, а не только на базе интуиции.

При проведении бенчмаркинга можно выделить несколько этапов:

1. Определение объекта бенчмаркинга: устанавливаются потребности организации в изменениях, улучшении; проводится оценка эффективности деятельности; выделяются, изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается, насколько глубоко должен быть бенчмаркинг.

2. Выбор партнера по бенчмаркингу: устанавливается, каким будет бенчмаркинг – внешним или внутренним; проводится поиск организаций, которые являются эталонными; устанавливаются контакты с этими организациями; формулируются критерии, по которым будет производиться оценка и анализ.

3. Поиск информации: сбор информации о своей организации и партнерах по бенчмаркингу, для чего используются как первичные, так и вторичные данные; полученная информация всесторонне проверяется.

4. Анализ информации: полученная информация классифицируется, систематизируется, выбирается метод анализа, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат.

5. Внедрение: разрабатывается план внедрения, процедуры контроля, оценивается и анализируется процесс внедрения, достигается наивысшая эффективность изменяемых процессов.

Выделяют следующих партнеров по бенчмаркингу:

1. Внутренний. В качестве эталона выступает собственная организация, любое ее подразделение, дочернее предприятие и т. д. Преимущества: общие языковые (культурологические) системы, доступ к данным, каналы связи, хорошая «практика испытания», относительно быстрая отдача. Недостатки: не способствует внешней направленности организации; низкая вероятность достижения качественно нового уровня, «скачка» повышения результативности бизнеса.

2. Внешний. В качестве эталона выступают другие организации, лучшие в ключевых областях деятельности. Преимущества: подобная структура (задачи); внешняя направленность организации. Недостатки: пошаговое изменение практически неосуществимо; юридические (этические) соображения; промышленные парадигмы могут замедлять творческий потенциал.

Следует также отметить, что количество этапов бенчмаркинга может быть увеличено за счет разделения их на более мелкие этапы. Например, в IBM таких этапов 15:

- определение потребителей и продукции;
- определение подходящих показателей оценки работы;
- пересмотр (уточнение) продукта или процесса;
- выбор приоритетного объекта для сравнения;
- выбор партнеров для сравнения;
- установление уровня сбора данных;
- сбор данных и их анализ;
- определение разрыва;
- оценка возможного уровня достижений в будущем;
- представление результатов сравнения;
- установление целей и разработка плана действий;
- внедрение плана;
- проверка идущего процесса;
- оценка движения к целям;
- пересмотр целей и возврат к первому шагу.

Преимуществами бенчмаркинга являются:

1. Скорость. Бенчмаркинг позволяет быстро повысить качество продуктов за счет анализа преимуществ конкурентов.

2. Превентивность. Анализ помогает предупредить появление сложностей и потерь прибыли благодаря изучению чужого неудачного опыта.

3. Применение лучших практик. Этот метод дает компании возможность оптимизировать свой бизнес за счет применения лучших решений конкурентов.

4. Доступность. Для проведения бенчмаркинга не требуется существенных финансов и временных затрат.

Одним из главных ограничений бенчмаркинга является то, что он неприменим в случае внедрения радикальных инноваций, не имеющих аналогов на рынке или в мире.

10.2. Санация как инструмент антикризисного управления

Санация (от лат. *sanatio* – оздоровление, лечение) представляет собой *систему мероприятий* по финансовому оздоровлению организации (предприятия), реализуемых с помощью сторонних юридических

или физических лиц и направленных на предотвращение объявления организации (предприятия)-должника банкротом и его ликвидации.

В условиях рыночной экономики санация организаций имеет значительный экономический потенциал, является важным инструментом регулирования структурных изменений и входит в систему наиболее действенных механизмов финансовой стабилизации предприятий.

Различают следующие *виды санации*:

– досудебная санация (меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника – унитарной организации (предприятия), учредителями (участниками) должника – юридического лица, кредиторами должника и иными лицами для предупреждения банкротства);

– судебная санация или внешнее управление (применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему);

– финансовая санация (система принудительных мер, направленных на увеличение объемов капитала к необходимому уровню на протяжении определенного периода с целью восстановления ликвидности и платежеспособности и устранения нарушений, которые привели организацию к убыточной деятельности или затруднительному финансовому состоянию, а также последствий этих нарушений);

– санация с изменением организационно–правовой формы и юридического статуса организации (реорганизация) (может носить следующие основные формы – слияние, поглощение, разделение, выделение, преобразование).

Основными мерами по восстановлению платежеспособности должника являются:

– ликвидация дебиторской задолженности;

– исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарной организации (предприятия) или третьим лицом (третьими лицами);

– предоставление должнику финансовой помощи из специализированного фонда при органе государственного управления по делам о банкротстве;

– репрофилирование производства;

– закрытие нерентабельных производств;

– продажа части имущества должника;

– уступка требования должника;

– предоставление должнику в установленном порядке дотаций, субсидий, субвенций;

- продажа организации (предприятия) должника;
- применение иных способов.

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод организации из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации.

План санации организации – план процесса восстановления платежеспособности; документ, содержащий информацию об имеющемся у организации (предприятия) имуществе, кредиторской и дебиторской задолженности, источниках и порядке очередности погашения накопленной задолженности. Он регламентирует финансовую, хозяйственную и управленческую деятельность организации (предприятия) на весь период прохождения процедуры санации. Он должен быть направлен на максимальное удовлетворение требований кредиторов, улучшение финансового состояния, восстановление платежеспособности и повышение конкурентоспособности организации и, как правило, содержать следующие *основные разделы*: общая часть; анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния; организация производства и управления; маркетинг и сбыт; производство и снабжение; технология; кадры; финансы.

План санации организации, по сути, схож с бизнес-планом, но имеет ориентацию на то, каким именно образом будут погашаться долги, и дает оценку реальности этого. Что касается структуры плана санации, то здесь в отличие от бизнес-плана добавляется реестр кредиторов, содержащий наименования кредиторов, сумму задолженности и срок ее образования.

Источниками финансирования санации могут быть средства, привлеченные на условиях займа или на условиях собственности; на возвратной или невозвратной основе.

Цель финансовой санации – покрытие текущих убытков и устранение причин их возникновения, возобновление или сохранение ликвидности и платежеспособности, сокращение всех видов задолженности, улучшение структуры оборотного капитала и формирование фондов финансовых ресурсов, необходимых для проведения санационных мероприятий производственно-технического характера.

Иницируемая организацией санация представляет сложный и во многих отношениях «болезненный» для нее процесс, требующий эффективного финансового управления на всех стадиях его осуществления. Такое управление осуществляется по следующим *основным этапам*:

1. Определение целесообразности и возможности проведения санации. На основе результатов диагностики банкротства и мониторинга осуществления мероприятий по внутренней финансовой стабилизации организации принимается принципиальное решение о проведении санации. Целесообразность ее проведения обуславливается тем, что использование внутренних механизмов финансовой стабилизации организации не достигло своих целей, и кризисное финансовое состояние продолжает углубляться. Возможность осуществления санации определяется перспективами выхода из кризисного финансового состояния и успешного развития организации (предприятия) при оказании ему существенной внешней помощи на современном этапе. Если по результатам объективной оценки такая перспектива имеется, то иницилируемая предприятием санация имеет шансы на успех.

2. Обоснование концепции санации. Отражает идеологию осуществления предполагаемой санации, определяя ее предстоящие направления и формы. В зависимости от принципиального подхода различают оборонительную и наступательную концепции осуществления санации организации (предприятия).

3. Определение направления осуществления санации. В зависимости от масштабов кризисного состояния организации (предприятия), идентифицированных в процессе диагностики банкротства, и принятой концепции санации различают основные направления ее осуществления, например, санация организации (предприятия), направленная на его реструктуризацию (реорганизацию) и др.

4. Выбор формы санации. Непосредственно характеризует тот механизм, с помощью которого достигаются ее основные цели. Формы определяются в рамках конкретного направления санации, с учетом особенностей кризисной ситуации. *Санация организации, направленная на рефинансирование* его долга, может носить следующие основные формы: дотации и субвенции за счет средств бюджета; государственное льготное кредитование; государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым санируемому предприятию; целевой банковский кредит; перевод долга на другое юридическое лицо; реструктуризация краткосрочных кредитов в долгосрочные; выпуск облигаций и других долгосрочных ценных бумаг под гарантию санатора; отсрочка погашения облигаций организации; списание санатором-кредитором части долга. *Санация организации (предприятия), направленная на его реструктуризацию (реорганизацию)*, может носить следующие основные формы: слияние, поглощение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, приватизация.

5. Подбор санатора. Осуществляется исходя из выбранных форм санации и предшествует разработке бизнес-плана санации организации, в которой санатор должен принимать обязательное участие. В реальной практике разработка бизнес-плана санации часто осуществляется до выбора санатора и лишь представляется ему на рассмотрение. При формах санации, направленных на рефинансирование долга организации (предприятия), основными санаторами могут выступать: собственники организации (в том числе и государственные органы – по организациям государственной формы собственности); организации-кредиторы; сторонние хозяйствующие субъекты – юридические лица; трудовой коллектив санлируемой организации).

6. Подготовка бизнес-плана. Представляет собой основной документ, определяющий цели и процесс осуществления санации организации-должника. Разрабатывается обычно представителями санатора организации-должника и независимой аудиторской организации.

7. Расчет эффективности санации. Позволяет определить целесообразность всего процесса санации, оценить различные альтернативные ее формы. Эффективность санации определяется путем соотнесения результатов (эффекта) и затрат на ее осуществление в предложенной форме. Позволяет применять для оценки эффективности санации те же методы, которые используются при оценке эффективности реальных инвестиций.

8. Утверждение бизнес-плана санации. После рассмотрения проекта бизнес-плана санации с расчетом ее эффективности всеми заинтересованными сторонами (организацией-должником, его кредиторами и санаторами) он утверждается их представителями и принимается к исполнению.

9. Мониторинг реализации мероприятий бизнес-плана санации (включается в систему текущего и оперативного финансового контроля и обеспечивается финансовой службой организации (предприятия)).

Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи или реорганизационных мероприятий нормализовать хозяйственную деятельность и избежать объявления организации-должника банкротом с последующей его ликвидацией.

10.3. Реструктуризация бизнеса

Реструктуризация (в переводе с английского *restructuring* – перестройка структуры чего-либо) – изменение (рационализация) произ-

водственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности организации (предприятия) в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности организаций и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности. Часто включает в себя следующий комплекс мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры функций управления: модернизацию технических и технологических аспектов производства; совершенствование финансово-экономической политики; снижение производственно-сбытовых затрат; лучшее использование материальных и трудовых ресурсов; создание современной информационной системы и документооборота и т. д.

Выделяют несколько классификаций видов реструктуризации. По периоду реализации выделяют следующие виды:

- единовременная – одновременное выделение структурных подразделений из состава организации без образования юридического лица. При этом составление разделительного баланса производится для каждого структурного подразделения;

- очередная – последовательное выделение структурных подразделений без образования юридического лица.

По уровню реализуемых управленческих функций выделяют:

- оперативная – предполагает изменение структуры организации с целью ее финансового оздоровления (если субъект хозяйствования находится в кризисном состоянии) или с целью улучшения платежеспособности. Проводится за счет внутренних источников компании с помощью инструментария сокращения и «выпрямления» (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов. Результатом является получение прозрачной и более управляемой организации. Способствует улучшению результатов деятельности организации в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации;

- стратегическая – процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности организации, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности организа-

ции и рыночной стоимости ее собственного капитала. Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать либо все элементы бизнес-системы, либо отдельные ее составляющие.

По масштабу охвата структурных изменений выделяют такие виды реструктуризации, как:

- комплексная – долгосрочный и дорогостоящий процесс, к которому прибегают лишь единицы организаций. Проводится поэтапно, преобразования затрагивают все элементы субъекта хозяйствования. Используются различные механизмы, при этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности организации происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа;

- частичная реструктуризация, или «лоскутная» – затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы. В ходе ее реализации изменениями в функциональных областях разрозненно занимаются привлеченные консультанты, и часто преобразования носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности организации не анализируется. Приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы.

Основные условия реструктуризации организации – реструктуризации подлежат субъекты хозяйствования, имеющие на протяжении срока, превышающего один финансовый год, неудовлетворительную структуру баланса. При этом в первоочередном порядке реструктуризации подлежат организации, оказывающие значительное влияние на социальную, экономическую и экологическую сферы, а именно:

- выпускающие продовольственные и непродовольственные товары народного потребления и лекарственные препараты для потребностей внутреннего товарного рынка;

- обеспечивающие поддержание обороноспособности и безопасности государства;

- связанные с международными требованиями по технике безопасности и экологии;

- выпускающие продукцию по регулируемым государством ценам;

- расположенные в промышленных зонах с высокой концентрацией взаимосвязанных производств и имеющие структурообразующую значимость;

- расположенные в малых городах и поселках городского типа и имеющие градообразующую значимость;

– выпускающие конкурентоспособную, импортозамещающую и экспортную продукцию, в том числе с использованием уникальных «прорывных» технологий;

– имеющие возможность повлиять на ускорение технологической перестройки производственных мощностей республики;

– зависящие от внешних закупок сырья, комплектующих изделий и оборудования и имеющие широкие кооперативные, межотраслевые и межрегиональные связи;

– выпускающие энергосберегающее оборудование, осваивающие новые прогрессивные технологии, новые материалы, выпускающие автоматизированное и экологичное оборудование;

– способствующие привлечению инвестиций в экономику республики.

Схема реструктуризации компании может включать следующие этапы:

1. Определение целей реструктуризации. Определение конечных результатов и тех проблем, которые имеются в текущей деятельности.

2. Диагностика компании. Проводят с целью выявления проблемы организации, определения ее слабых и сильных сторон, понятия перспективы развития и рентабельности дальнейшего инвестирования. При ее проведении, как правило, осуществляется правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании, также изучается финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

3. Разработка стратегии и программы реструктуризации. По данным, полученным в результате диагностики, составляется несколько альтернативных вариантов развития организации. Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов. На основе различных критериев собственниками организации и менеджментом проводится оценка эффективности той или иной альтернативы и осуществляется выбор, в соответствии с которым разрабатывается программа реструктуризации. При этом формулируются и уточняются стратегические цели организации, детализируются качественные и количественные целевые параметры, которых должна достичь система с учетом ресурсных ограничений.

4. Осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, задействованных в работе, прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы. Уточняются целевые показатели и, если проис-

ходит их отклонение от запланированных значений, организация осуществляет корректировку программы.

5. Сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. Команда, ответственная за реализацию программы, осуществляет контроль за исполнением целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о проделанной работе.

Возможность осуществления реструктуризации зависит от большого количества самых различных *факторов*:

- своевременности осуществления;
- правильного выбора пути реструктуризации;
- наличия необходимых денежных средств, кадров и др.

Основные пути реструктуризации:

- реорганизация;
- реструктуризация без признаков реорганизации;
- комбинированная реструктуризация.

Реструктуризация организаций включает мероприятия по организационной, управленческой, имущественной, финансовой и технической адаптации к условиям экономики, а также по изменению номенклатуры выпускаемой продукции в целях повышения эффективности производства и проводится на основе разрабатываемой программы реструктуризации.

Программа реструктуризации должна включать:

- сведения об организации и анализ ее производственно-хозяйственной деятельности за последние 3 года, предшествующие разработке программы;
- обоснование необходимости проведения реструктуризации;
- данные о возможных рынках сбыта товаров (работ, услуг);
- предложения по реструктуризации с планом и сроками ее проведения;
- информацию о потребности в необходимых для реструктуризации средствах и источниках их получения;
- другие сведения.

Программа реструктуризации может включать раздел о реорганизации с обоснованием его целесообразности и соответствующим бизнес-планом. К программе прилагаются:

- план мероприятий по реструктуризации;
- перечни имущества организации, которое подлежит: списанию, продаже, консервации, передаче в аренду, коммунальную собственность;

– перечни имущества организации, на базе которого целесообразно создать в процессе реструктуризации новые юридические лица, филиалы, представительства;

– бизнес-планы создания новых юридических лиц.

Реструктуризация должна повысить рыночную чувствительность организации в быстро меняющихся условиях, изменить мотивацию труда, сохранить рабочие места.

10.4. Реорганизация

Ключевой и наиболее сложной формой реструктуризации является реорганизация, предусматривающая совершенствование организационно-хозяйственной и управленческой структуры предприятия. В результате одни субъекты хозяйствования прекращают свою деятельность, другие расширяют ее, и создаются новые юридические лица.

Обычно различают такие виды реорганизации организаций:

– направленная на укрупнение (слияние, присоединение);

– направленная на дробление (разделение, выделение);

– без изменения размеров (преобразование).

В случае **слияния** организации с другой организацией все имущественные права и обязанности каждой из них переходят к организации, возникшей в результате слияния. Можно привести следующие виды слияния:

– горизонтальное – объединение в пределах одной отрасли (конкурентов);

– вертикальное – объединение в рамках цепочки создания стоимости товара (поставщиков и покупателей);

– конгломератное – объединение организаций, не связанных между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями.

При слиянии каждое из лиц, участвующих в слиянии, прекращают свою деятельность и передают свои права и обязанности к вновь возникшему лицу в соответствии с передаточным актом. Лицо считается реорганизованными с момента государственной регистрации вновь возникшего лица.

Порядок реорганизации в форме слияния.

1. Решение о реорганизации в форме слияния, которое принимается общим собранием участников. Итог: оформляется протокол собрания, в котором будет озвучено решение о слиянии.

2. Каждый из участников реорганизации должен провести инвентаризацию активов и обязательств. По результатам таких инвента-

ризаций составляется передаточный акт. Этот акт должен содержать в себе положения о правопреемстве по всем обязательствам лица, которое реорганизуется (в отношении всех кредиторов и должников).

3. Уведомление заинтересованных лиц с момента принятия решения о реорганизации: кредиторов – в течение 30 дней; налоговые органы – в течение 5 рабочих дней; органы Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты – в течение 5 рабочих дней; «Белгосстрах» – в течение 10 календарных дней; также рекомендуется уведомить орган государственной статистики и иных лиц, с которыми существуют договорные отношения.

4. Разработка договора слияния всеми участниками процедуры реорганизации.

5. Согласование фирменного наименования организации с регистрирующим органом.

6. Этап заключения договора слияния, в котором должно быть отражено: основные положения устава организации; органы управления; обязанности участников такого слияния; вид деятельности организации; размер уставного фонда; распределение прибыли и убытков; соотношение долей; порядок и сроки проведения общего собрания; права участников собрания; иные условия.

7. Принятие нового устава и утверждение его.

8. Уничтожение печатей и закрытие счетов в банках каждым участником слияния.

9. Увольнение работников, при их несогласии продолжать работу в связи с реорганизацией лица.

10. Регистрация нового созданного лица, с предоставлением необходимых документов: заявление о государственной регистрации; устав в 2-х экземплярах + электронная копия устава; оригиналы свидетельств о государственной регистрации лиц, участвующих в реорганизации; документ, подтверждающий факт уплаты госпошлины.

11. Организация деятельности нового лица, а именно: назначение руководящих лиц; оформление трудовых отношений с работниками; изготовление печатей; открытие новых расчетных счетов; получение лицензий – необходимо обратиться в месячный срок со дня государственной регистрации, если будет осуществляться лицензируемый вид деятельности; уведомление партнеров о создании нового лица.

Присоединение – прекращение деятельности одного или нескольких субъектов хозяйствования с передачей всех прав и обязанностей другому юридическому лицу. К последнему при этом переходят

права и обязанности присоединенной организации в соответствии с передаточным актом. Присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность с правопреемством к другому, уже действующему юридическому лицу, и в данном случае новые юридические лица не образуются, происходит изменение прав и обязанностей юридического лица, к которому присоединяется другое юридическое лицо. Осуществляется государственная регистрация изменений в учредительных документах. Моментом реорганизации будет считаться момент внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица. С этого момента деятельность присоединенного юридического лица считается прекращенной. Порядок реорганизации в форме присоединения:

1. Для начала нужно принятие уполномоченным органом решения о реорганизации юридического лица в форме присоединения. Органом, уполномоченным на принятие такого решения является общее собрание такого лица. Рекомендуются общим собранием совместно разработать план мероприятий по реорганизации и смету расходов. Совет директоров уполномочен на созыв общего собрания. Однако, если в юридическом лице не предусмотрен совет директоров, то в уставе лица должен быть определен орган (лицо), который уполномочен на принятие данного решения (созыв и проведение общего собрания). В решении о реорганизации должна быть отражена информация: форма реорганизации; обязанность руководителя письменно уведомить кредиторов о предстоящей реорганизации; дата, на которую будет проводиться инвентаризация имущества и составление передаточного акта; реализация права акционеров права выкупа своих акций.

2. Подготовка к инвентаризации активов.

3. Уведомить о принятии решения о реорганизации в форме присоединения: налоговый орган по месту постановки на учет реорганизуемых лиц; органы Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты; также необходимо уведомить «Белгосстрах» в 10-дневный срок со дня принятия решения о реорганизации; кредиторов – в течение 30 дней.

4. Проведение инвентаризации: включаются активы и обязательства организации, а также активы, которые не принадлежат организации, но числятся в бухгалтерском учете. Инвентаризация проводится у присоединяемого лица.

5. Утверждается передаточный акт общим собранием. Решение принимается простым большинством голосов, участвующих на таком собрании.

6. Между организациями, участвующими в присоединении, заключается договор о присоединении, в котором определяются условия, сроки и порядок такого присоединения.

7. Требуется согласие антимонопольного органа на реорганизацию при условии, что балансовая стоимость активов одного из реорганизуемых лиц, основанная на данных бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, которая предшествует дате представления заявления о согласовании реорганизации, превышает 100 000 (сто тысяч) базовых величин или объем выручки одного из реорганизуемых лиц по итогам отчетного года, предшествующего году реорганизации, превышает 200 000 (двести тысяч) базовых величин.

8. Проведение совместного общего собрания. Данное собрание принимает решение о внесении изменений и (или) дополнений в учредительные документы лица, к которому осуществляется присоединение.

9. Юридическое лицо, к которому присоединяется другое лицо, подает заявление о государственной регистрации изменений и (или) дополнений устава. К этому заявлению прилагаются сами изменения и (или) дополнения, вносимые в устав. Этом можно сделать отдельным документом, где будут прописаны новые положения устава или же представить уже готовый новый устав. Государственная регистрация изменений и (или) дополнений производится в день подачи заявления. Государственная пошлина за данную процедуру составляет 2 базовые величины. Зарегистрированный устав лица, к которому было осуществлено присоединение, выдается в день обращения.

10. Начиная с момента регистрации изменений и (или) дополнений, все права и обязанности переходят от присоединенного к присоединяемому, а также переходит право распоряжаться текущим расчетным счетом присоединенного лица. На этом же этапе нужно разобраться с работниками организации. Если трудовые отношения сохраняются с согласия работника, то в трудовой книжке производится запись об этом, а также номер приказа, на основании которого произведена реорганизация. В случае, если работник не желает работать дальше, то трудовые отношения с ним прекращаются с выплатой выходного пособия в размере не менее двухнедельного среднего заработка.

11. Регистрация дополнительного выпуска акций лицом, к которому было осуществлено присоединение. Это же лицо должно в течение 2-х месяцев с момента регистрации изменений и (или) дополнений в устав подать набор документов для государственной регистрации акций в территориальные органы Департамента по ценным бумагам Министерства финансов Республики Беларусь.

12. В результате организации права и обязанности переходят к лицу, к которому осуществлено присоединение. Во избежание проблем рекомендуется внести изменения в действующие договоры (подписать дополнительные соглашения) с кредиторами.

Разделение – прекращение деятельности одного субъекта хозяйствования путем его разделения на два или более новых юридических лица, создаваемых в результате реорганизации. Права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом. Юридическое лицо считается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц на основании разделительного баланса. Непредставление вместе с учредительными документами разделительного баланса, а также отсутствие в нем положения о правопреемстве по обязательствам реорганизованного юридического лица является основанием для отказа в государственной регистрации вновь возникших юридических лиц. Порядок реорганизации в форме разделения:

1. Первый этап начинается с решения о реорганизации в форме разделения собственником имущества или общим собранием участников (советом директоров). В результате проведения такого собрания составляется протокол. Решение о реорганизации принимается простым большинством голосов

2. Далее необходимо уведомить о реорганизации следующих лиц (органов): инспекцию Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь по месту постановки на учет реорганизуемого лица; Фонд социальной защиты населения министерства труда и социальной защиты; «Белгосстрах»; кредиторов.

3. Кредитор по случаю реорганизации лица вправе предъявить требования к должнику, которым является реорганизуемое лицо. При этом кредитор реорганизуемого лица вправе требовать: досрочного исполнения обязательств; прекращения обязательства; возмещения убытков.

4. Происходит инвентаризация организации. Она включает в себя: активы организации; активы, не принадлежащие организации, но

которые числятся в бухгалтерском учете за балансом. О проведении инвентаризации издается приказ.

5. По результатам инвентаризации составляется разделительный баланс.

6. Работникам дается выбор: остаться на рабочем месте или отказаться от продолжения трудовых отношений. В случае отказа работник подлежит увольнению. Наниматель издает приказ об увольнении с выплатой работнику пособия в размере не менее двухнедельного среднего заработка и вносит соответствующую запись в трудовую книжку.

7. Подготовительный этап к созданию новых лиц, который включает: решение о создании новых юридических лиц; согласование фирменного наименования; местонахождение новых юридических лиц; новый устав; принять решение о создании юридических лиц; провести учредительное собрание создаваемых лиц; формирование уставного фонда.

8. Подача документов в регистрирующий орган для регистрации лица. Для этого необходимо: заявление о регистрации юридического лица; устав в 2-х экземплярах; электронная копия устава; документ, подтверждающий уплату госпошлины; оригинал свидетельства о регистрации реорганизуемого лица. После этого происходит регистрация новых юридических лиц. Им присваиваются новые регистрационные номера.

9. Далее необходимы действия, направленные на: снятие с учета реорганизованного лица; уничтожение печати реорганизованного лица; изготовление печатей для новых лиц; открытие расчетных счетов новых лиц; оформление отношений с работниками; получение лицензий (в случае ведения нового лицензируемого вида деятельности).

Выделение – создание одного или нескольких юридических лиц с передачей ему (им) части прав и обязанностей реорганизуемого юридического лица без прекращения деятельности последнего. К каждому из выделяемых субъектов хозяйствования переходят права и обязанности реорганизуемого юридического лица в соответствии с разделительным балансом. Юридическое лицо считается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц. Порядок реорганизации в форме выделения:

1. Принятие решения о реорганизации в форме выделения, которое правомочно принимать общее собрание участников. Оформляется это собрание протоколом собрания, в котором должно быть отражено: организационно-правовая форма каждого выделяемого лица; количество выделяемых лиц; условия, порядок и сроки выделения; состав участников; размер уставного фонда.

2. Уведомление о реорганизации, которое происходит точно так же как и в предыдущих формах реорганизации (смотрите предыдущие формы реорганизации выше).

3. Участники реорганизуемого общества должны определить: наименование выделяемого лица; местонахождение; размер уставного фонда; размер долей участников.

4. Следует согласовать фирменное наименование выделяемого лица (лиц).

5. Сформировать уставной фонд выделяемого лица за счет: части уставного фонда реорганизуемого лица; имущества реорганизуемого лица; собственных средств участников лица.

6. Инвентаризация лица, по итогам которой составляется разделительный баланс. В нем определяются обязательства, которые остаются у реорганизуемого лица, и обязательства, которые переходят к выделенному лицу. Разделительный баланс утверждает общее собрание участников

7. На общем собрании участников каждого возникшего нового лица необходимо: утвердить учредительные документы «выделенных» лиц; создать органы управления и контроля лиц, образовавшихся в результате выделения; также установить оценку стоимости неденежного вклада в уставной фонд, при внесении в фонд иного имущества, не считая денежных средств.

8. Работников, отказавшихся от продолжения работы в связи с реорганизацией, уволить с выплатой суммы, равной не менее двухнедельного среднего заработка.

9. Государственная регистрация нового лица: нужно подать документы, которые предоставляются при регистрации юридического лица.

10. Уведомить лиц, с которыми есть договорные отношения, о реорганизации.

Преобразование – форма реорганизации субъекта хозяйствования, в результате которой возникает юридическое лицо с иной организационно-правовой формой. При этом реорганизуемое юридическое лицо прекращает свое существование, а к созданному юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с передаточным актом. Порядок реорганизации в форме преобразования схож с порядком реорганизации в иных формах.

Общий порядок реорганизации в форме преобразования:

1. После принятия решения о преобразовании, в котором также должны быть установлены порядок и условия дальнейшей реоргани-

зации, уведомить об этом работников, кредиторов и уполномоченные государственные органы: налоговую и ФСЗН.

2. Работников, отказавшихся от продолжения работы в связи с реорганизацией, уволить с выплатой суммы, равной не менее двухнедельного среднего заработка.

3. Документальное оформление правопреемства. Для этого на предприятии проходит инвентаризация, и на ее основе составляется передаточный акт.

4. Согласование нового наименования организации с соответствующим регистрирующим органом. Это обязательное условие для государственной регистрации новой организации, и преобразование не является исключением.

5. Государственная регистрация. Также до подачи документов на государственную регистрацию следует определить размер уставного фонда. Сама государственная регистрация для реорганизации в форме преобразования происходит в виде регистрации изменений в устав компании.

ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

Вопросы к экзамену

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Причины, признаки, функции кризисов.
3. Классификация кризисов в развитии социально-экономических систем.
4. Разновидности экономических циклов в развитии макроэкономических систем.
5. Концепция жизненного цикла организации (предприятия).
6. Виды, причины и последствия кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации (предприятия).
7. Кризисы, не связанные с цикличностью развития организации (предприятия), и их индикаторы.
8. Роль государства в антикризисном управлении.
9. Система государственного антикризисного регулирования.
10. История развития нормативно-правового обеспечения государственного антикризисного регулирования.
11. Зарубежный опыт антикризисного регулирования.
12. Понятия банкротства и несостоятельности. Функции института банкротства.
13. Процедуры, применяемые в ходе производства по делу о несостоятельности или банкротстве. Лица, инициирующие процедуры несостоятельности и банкротства.
14. Основания для подачи заявления должника о несостоятельности или заявления должника о банкротстве.
15. Основания для подачи заявления кредитора о банкротстве.
16. Предупреждение несостоятельности и банкротства. Досудебное оздоровление.
17. Защитный период в производстве по делу о несостоятельности или банкротстве.
18. Конкурсное производство в деле о несостоятельности или банкротстве.
19. Санация в производстве по делу о несостоятельности или банкротстве.
20. Ликвидационное производство в деле о несостоятельности или банкротстве.
21. Мировое соглашение.

22. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления организацией.
23. Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления организацией.
24. Антикризисная стратегия развития организацией.
25. Источники информации, используемой для диагностики кризиса и банкротства организации.
26. Порядок расчета показателей степени риска наступления банкротства организации.
27. Зарубежные методы диагностики риска наступления кризиса и банкротства организации.
28. Сущность, признаки и классификации рисков.
29. Управление риском.
30. Методы оценки степени риска.
31. Антикризисная политика в управлении персоналом.
32. Организационная структура управления: понятие, виды.
33. Антикризисный управляющий: задачи, квалификационные требования.
34. Бенчмаркинг.
35. Санация как инструмент антикризисного управления.
36. Реструктуризация бизнеса.
37. Реорганизация.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Антикризисное управление предприятием / В. П. Ельсуков [и др.]. – Минск : Аверсэв, 2003. – 574 с.
2. Антикризисное управление : учеб. пособие / И. К. Ларионов [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2005. – 292 с.
3. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 5-е изд. – М. : ИНФРА-М., 2001. – 688 с.
4. Смольский, А. П. Антикризисное управление : учеб. пособие для вузов / А. П. Смольский. – Минск : Амалфея : Мисанта, 2013. – 333 с.

Дополнительная литература

5. Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов [и др.]. – 2-е изд. – М. : Дашков и К°, 2019. – 380 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496090>. – Дата доступа: 20.04.2020.
6. Антикризисное управление предприятием : учеб.-метод. комплекс / сост. Э. В. Крум. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2009. – 284 с.
7. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление : учебник / Ю. А. Арутюнов. – М. : Юнити, 2015. – 416 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722>. – Дата доступа: 25.04.2020.
8. Баженов, Г. Е. Антикризисное управление : учеб. пособие / Г. Е. Баженов. – Новосибирск : Новосиб. гос. техн. ун-т, 2016. – 147 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574627>. – Дата доступа: 20.04.2020.
9. Беляев, А. А. Антикризисное управление : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2015. – 311 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721>. – Дата доступа: 25.04.2020.
10. Быков, А. А. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / А. А. Быков, Т. Н. Беляцкая. – Минск : Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.
11. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2018. – 216 с. : ил. –

- (Учеб. изд. для бакалавров). – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496109>. – Дата доступа: 25.04.2020.
12. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учеб. пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2017. – 251 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54542>. – Дата доступа: 25.04.2020.
 13. Евграфова, И. Ю. Антикризисное управление: шпаргалка / И. Ю. Евграфова, Е. О. Красникова ; Науч. кн. – 2-е изд. – Саратов : Науч. кн., 2020. – 32 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578432>. – Дата доступа: 25.04.2020.
 14. Згонник, Л. В. Антикризисное управление : учебник / Л. В. Згонник. – М. : Дашков и К°, 2015. – 208 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=339783>. – Дата доступа: 25.04.2020.
 15. Крум, Э. В. Антикризисное управление предприятием: ответы на экзаменационные вопросы / Э. В. Крум. – Минск : ТетраСистемс, 2009. – 176 с.
 16. Об аттестации и переаттестации физических лиц в качестве временных (антикризисных) управляющих : Постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 22 авг. 2023 г. № 551 // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22300551>. – Дата доступа: 24.09.2023.
 17. Об оценке степени риска наступления банкротства : Постановление М-ва экономики Респ. Беларусь и М-ва финансов Респ. Беларусь от 7 авг. 2023 г. № 16/46 // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22340308>. – Дата доступа: 24.09.2023.
 18. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Респ. Беларусь от 13 июля 2012 г. // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=N12200227>. – Дата доступа: 24.09.2023.
 19. Об утверждении комплекса мероприятий по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) и проведению процедур экономической несостоятельности (банкротства) : Постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 4 сент. 2013 г. № 785 // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=12551&p0=C21300785&p1=1>. – Дата доступа: 24.09.2023.

Учебное электронное издание комбинированного распространения

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Пособие

для студентов специальности 6-05-0311-02

«Экономика и управление»

дневной и заочной форм обучения

Составитель Волкова Юлия Александровна

Редактор
Компьютерная верстка

Т. Н. Мисюрова
Н. Б. Козловская

Свидетельство о гос. регистрации в качестве издателя
печатных изданий за № 1/273 от 04.04.2014 г.
пр. Октября, 48, 246746, г. Гомель