

Н.А. Илюхина, Т.В. Мелехова

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССУ ОЗДОРОВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Данная статья посвящена финансовому оздоровлению предприятий в России и за рубежом. Авторы доказывают необходимость создания механизмов раннего обнаружения признаков возможного банкротства, усиления финансовой поддержки оздоровления жизнеспособных компаний, признания приоритета сохранения бизнеса должника как действующего предприятия, повышения эффективности проведения процедур банкротства с участием высококвалифицированных арбитражных управляющих, специализирующихся на конкретных процедурах.

Ключевые слова: финансовое оздоровление, антикризисное управление, банкротство, законодательство о банкротстве, реорганизация, предприятие-должник.

Антикризисные стратегии – это стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению корпорации. Спад в производственных, финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный, детерминированный характер; его причины можно исследовать и сделать соответствующие коррективы в стратегии поведения, смягчающей последствия.

В процессе антикризисного управления выполняется и учитывается следующее: стратегический подход к ситуации; ресурсные стратегии; инвестиционная политика; управление рисками; обновление производственного аппарата; реструктуризация кризисной организации; оценка организационной структуры; моделирование организационной структуры; внедрение антикризисной структуры; формирование деловой среды; маркетинговая деятельность в условиях организационного стресса; управление конкурентоспособностью; интегративный подход к управлению качеством и эффективностью; кадровая стратегия кризисной организации; оценка персонала; мотивация персонала в условиях неопределенности; стимулирование труда; ротация, набор и увольнения; профессиональная подготовка; демократизация управления; оптимизация управленческого аппарата; повышение компетентности менеджеров; формирование команды; стабилизация внутренней среды; формирование основы для покупательского развития. По своему существу стратегия представляет собой многомерную экономическую категорию, описывающую технологию функционирования организации в достижении определенных целей.

Обычно выделяют следующие 4 группы правил, очерчивающих антикризисную стратегию организации: правила оценки результатов деятельности (они определяют курс и формируют план); правила отношений с внешней средой (они очерчивают продуктовыночную стратегию, а именно: что, кому и сколько поставить); правила отношений и процедур внутри организации (организационная концепция); правила повседневной деятельности (оперативные приемы). Разработка стратегии организации завершается установлением общих направлений ее функционирования.

Цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени. В стратегическом управлении выделяют три типа целей, которые должны быть согласованы в рамках процесса планирования. В теории управления их принято называть целями «стратегического треугольника». Корпоративные цели главным образом связаны с требованиями, которым должны удовлетворять все хозяйственные подразделения организации в целом, с финансовыми целями, с желаемым географическим распределением деятельности, с позицией, занимаемой компанией в отношении социальной ответственности, и т.д. Корпоративные цели – это следствие и реальное воплощение миссии – цели предпринимательской деятельности. Они касаются желаемого уровня прибыльности (величина прибыли, рентабельности, дохода на акцию) и конкурентоспособности (доля рынка, положение в отрасли).

Функциональные цели – производные цели функциональных подразделений, интегрирующие их деятельность на достижение как корпоративных целей, так и целей предпринимательской деятельности. Сюда чаще всего относятся цели в области: производительности (издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы мощностей, др.), финансовых ресурсов (например, структура капитала, движение денег, размеры оборотного капитала), НИОКР (в том числе: сроки внедрения новой технологии, оборудования, продукта, затраты на НИОКР, качество), человеческих ресурсов (квалификация, текучесть кадров, организационное знание), организационного потенциала (время проведения организационных изменений). Цели «стратегического треугольника» – это цели верхнего уровня, относительно которых строится иерархическая система целей по подразделениям фирмы.

Существуют три основные характеристики, которые определяют как саму цель, так и те усилия, которые требуются от работника по ее достижению: сложность, специфика и приемлемость.

1. Сложность цели отражает уровень профессионализма, необходимый для ее достижения. Чем выше квалификация работника, тем чаще он определяет свою деятельность как систему результатов, которую должен обеспечить. Сложность целей определяется процессом ее достижения. Например, для технической службы может быть поставлена цель – обеспечить заданное качество товара. При наличии технической документации достижение этой цели не является чем-то особенно сложным. Если технической документации нет, то сложность достижения цели возрастает.

2. Специфика цели отражает количественный результат, ее определенность. Специфика подразумевает соответствие процесса достижения цели должностным обязанностям исполнителя. С развитием рыночных отношений у предприятий стали появляться рыночные (маркетинговые) цели. Соответственно, для осуществления этих целей первоначально привлекались специалисты отделов сбыта, которые не в полной мере понимали специфику изменившейся ситуации на рынке: конкуренция, товары-заменители, инфляция и т. д. Целью предприятия на рынке стало достижение определенной рыночной доли, в отличие от прежней цели, – выполнение плана. Понимание, что такое доля рынка, как ее определять и как влиять на нее, у многих предприятий отсутствует до сих пор. Для достижения этих целей необходимо новое знание и его структурная поддержка. Для этого вводятся маркетинговые структуры.

3. Приемлемость цели отражает степень восприятия работником цели, которая перед ним поставлена. Человек всегда оценивает те трудовые затраты, которые ему необходимы для достижения цели, и то, что он получит в результате. Если выгоды для него не очевидны, то цель может быть и не принята, а значит, и не достигнута. Таким образом, приемлемость цели напрямую зависит от мотивации сотрудника на ее выполнение. При определении целей важно иметь в виду, что цель – это интегральный показатель, достижение которого зависит от заданного срока, от уровня исполнения, типа конечного результата. Таким образом, все цели можно классифицировать по трем основным признакам: по срокам, по исполнителю и по конечному показателю. В практике хозяйствования при определении целей руководство предприятия всегда на первое место ставит прибыль. Прибыль можно рассматривать:

- как разницу между результатом деятельности и затратами на нее;
- как отдачу на инвестируемый капитал;
- как процент от оборота (общих продаж).

Если говорить о стратегической цели предпринимательской деятельности, то она выражается в максимизации прибыли. Это некоторый общепринятый ориентир любой коммерческой деятельности, в своем роде идеальный ориентир. Но в реальности прибыль не всегда является единственной целью предприятия. Предприятие функционирует, в конечном итоге, не ради денег, а ради принесения какой-либо выгоды потребителям. Поэтому наряду с прибылью к корпоративным целям относятся рост предприятия (или бизнеса), а также поддержание непрерывности деятельности. Достижение этих целей входит в противоречие с целью максимизации прибыльности, так как на развитие и рост требуется вложение денежных средств, и отдача (прибыльность) вложений может быть отложена на длительный период.

Максимизация прибыли, рост и непрерывность деятельности являются стратегическими целями всей компании. Стратегические цели позволяют компании заранее создать фундамент для производства новых товаров и услуг, произвести необходимые разработки и подготовить организацию к возможным изменениям во внешней среде. Стратегические цели становятся определенным предвидением тех изменений, которые могут произойти во внешней среде. Так-

тические цели обычно являются продолжением (экстраполяцией) существующих тенденций с учетом предполагаемых изменений. Например, плановые объемы на следующий период могут быть установлены на основе продаж предыдущего периода с учетом сезонного колебания спроса или с учетом того, что на рынок вышел новый производитель товара. Оперативные цели служат основой для разработки конкретных показателей потребности предприятия в оборотных средствах, рабочей силе или другого вида ресурсах.

Преобразования в российской экономике, обусловленные развитием рыночных отношений и интеграцией России в международное экономическое сообщество, поставили перед обществом ряд новых проблем, одной из которых является неустойчивость финансово-экономической системы, сопровождающаяся во многих случаях развитием кризиса. Став на путь развития рыночной экономики, Россия столкнулась с необходимостью разработки стратегий противодействия системным многофакторным кризисам, что обусловило повышение интереса к изучению международного опыта в этом направлении, поскольку многие страны имеют более длительный опыт антикризисного управления.

В ходе реализации задачи сохранения и оздоровления жизнеспособных компаний значительную роль играют не столько ликвидационные процедуры, сколько осуществление антикризисного управления в рамках соответствующих процедур банкротства. Финансово-экономический кризис последних лет подтвердил необходимость совершенствования российского института банкротства как важнейшего элемента рыночной экономики. Известно, что при разработке норм законодательного регулирования отношений банкротства Россия в первую очередь ориентировалась на опыт США, Англии, Германии и Франции. В связи с этим представляет интерес анализ первых результатов применения концептуальных основ банкротства, приемлемых для стран с длительной историей рыночных отношений, на российской почве.

Действенным инструментом оздоровления экономики, позволяющим стабилизировать финансово-экономическое положение предприятий, восстановить платежеспособность предприятий-должников, является применение процедур, предусмотренных законодательством о банкротстве, а именно вовлечение их в процедуру финансового оздоровления. Финансовое оздоровление в России – это сравнительно новая процедура, которая появилась в Законе «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» в 2002 г. Основное назначение данной процедуры сводится к созданию условий для восстановления финансовой устойчивости предприятия-должника за счет средств, представляемых его учредителями, акционерами, участниками, а также заинтересованными третьими лицами.

Финансовое оздоровление вводится судом на срок не более двух лет с назначением административного управляющего. В этом случае органы управления предприятия-должника продолжают осуществлять свои функции (ст. 80 Закона о банкротстве) [1]. На стадии финансового оздоровления кредиторы, арбитражный управляющий и руководство предприятия разрабатывают план, предусматривающий способы получения предприятием-должником средств, необходимых для расчета по обязательствам. Кроме того, на этапе оздоровле-

ния, должнику следует представить суду график погашения задолженности, в соответствии с которым предприятие будет вести расчеты со всеми кредиторами, включенными в реестр [2].

В последнее время в России все чаще предпринимаются попытки трансформации нормативно-правовой базы в области регулирования отношений несостоятельности, преследующие цели совершенствования реабилитационных процедур для восстановления деятельности жизнеспособных компаний. Так, действующий сейчас закон о несостоятельности (банкротстве) за последние годы подвергался значительным качественным изменениям, которые вносились практически каждый год, также разработаны новые проекты о внесении изменений в закон. Вводимые поправки в Закон о банкротстве свидетельствует о том, что российское законодательство пытается внедрить общую для мировой практики концепцию приоритета реабилитационных процедур.

Однако, несмотря на безусловное наличие качественных положительных сдвигов в части реализации цели сохранения бизнеса должника, российский институт банкротства по-прежнему работает недостаточно эффективно. Вопрос о восстановлении деятельности компании-должника часто не подлежит детальному рассмотрению и анализу. Так, по данным Высшего арбитражного суда РФ, в 2011 г. в 78 % случаев уже по результатам проведения первоначальной процедуры наблюдения было принято решение о признании должников банкротами и открытии конкурсного производства. Кроме того, за аналогичный период из 27032 ед. принятых к производству заявлений о признании несостоятельности на долю процедур финансового оздоровления и внешнего управления пришлось только 627 случаев, что составляет 2,3% [3]. Для сравнения, в 2011 г. В США попытка восстановления деятельности должника в виде реорганизации была предпринята в 21,3% случаев, в то время как в Англии – 32,9%.

Статистические данные свидетельствуют о том, что в практике российского законодательства применение и, тем более, успешное завершение реабилитационных процедур остается редкостью. Помимо низкой степени их проработанности, эффективной реализации препятствует и несправедливое отношение к процедуре финансового оздоровления, аналоги которой в большинстве стран признаны необходимыми элементами систем несостоятельности. В соответствии с российским правом вознаграждение административного управляющего, ответственного за проведение финансового оздоровления, составляет минимальную по отношению к управляющим другими процедурами сумму 15 тыс. руб. [4]. Речь идет даже не о стимулировании управляющих к более эффективному проведению реабилитации, хотя в России этот вопрос также требует решения, а о самой «ценности» такой процедуры. Например, в Канаде о признании высокой значимости реализации процедуры восстановления бизнеса свидетельствует тот факт, что инициатор обращения в суд для проведения финансового оздоровления компании платит регистрационный взнос 15 долл. Размер сбора определяется характером процедуры и в данном случае составляет наибольшую величину по сравнению с другими процедурами, еще более невысокая оплата которых свидетельствует о более низком, относительно процедуры финансового оздоровления, уровне сложности их реализации [4].

Характерно, что в Англии, чье законодательство о банкротстве традиционно содержит больше норм, направленных на удовлетворение требований кредиторов, нежели интересов должников, количество проводящихся процедур финансового оздоровления в процентном соотношении даже превышает аналогичные показатели в США. Следует отметить, что в части проведения реорганизации система несостоятельности Германии содержит ряд норм, разработанных на основании реабилитационных мероприятий, прошедших проверку в США. Так, для немецких компаний-должников, помимо проведения процедуры реорганизации, арбитражным управляющим предусмотрена возможность самостоятельного управления бизнесом со стороны должника после добровольного обращения в суд. Данная мера во многом повторяет распространенный в Америке механизм восстановления деятельности «должник во владении», согласно которому должник сам претворяет в жизнь разработанный им план реорганизации под надзором назначенного судом независимого контролера.

Тем не менее, в Германии более распространена традиционная процедура с непосредственным участием назначенного судом администратора по несостоятельности, а в большинстве стран она представляет собой единственный вариант проведения реструктуризации. Представляется, что в российском законодательстве о банкротстве также в дальнейшем полезно предусмотреть возможность восстановления бизнеса самим должником. Однако учитывая практику правоприменения в России, специалисты обязаны знать, что меры контроля должны быть прописаны особенно тщательно [5].

Также для России представляет интерес положение немецкого законодательства, в соответствии с которым процедура реорганизации может быть инициирована со стороны общего собрания кредиторов. В этом случае кредиторы разрабатывают план оздоровления, который при одобрении судом может быть введен в действие в принудительном по отношению к должнику порядке – в отсутствие его заявления и даже, возможно, согласия. Возможно, одним из основных препятствий для проведения финансового оздоровления во многих, особенно развивающихся странах является отсутствие должной поддержки в виде новых финансовых вливаний в предприятия. В США, например, одним из распространенных способов финансирования оздоровления является использование заемного капитала, выдаваемого банками компании, фактически подавшей заявление по Закону о банкротстве. Такое лояльное поведение банков объясняется тем, что все новые кредиты имеют абсолютный приоритет по отношению к долгам предприятия до наступления банкротства. Таким образом, выдавая кредит компании, проходящей процедуру оздоровления, банк во многих случаях имеет высокие шансы погашения ссуды. Практика создания благоприятных условий для заключения соглашения с кредиторами о реорганизации существует и в Англии: так называемый «лондонский подход» предполагает первоначальное получение от Банка Англии гарантий возмещения требований кредиторов на период временного моратория, предшествующего заключению указанного соглашения.

Применительно к России, где условия введения финансового оздоровления сейчас весьма жесткие, распространение практики предоставления финан-

совых ресурсов неблагополучным компаниям, с одной стороны, способствовало бы применению реорганизационных процедур с более высокой вероятностью успеха. Однако, с другой стороны, данная мера едва ли может быть реализована в массовом масштабе, так как ни компании, ни банки к этому пока не готовы: у компаний нет эффективных планов восстановления, банки видят в подобном кредитовании очень высокие риски.

В качестве направления расширения возможностей финансового оздоровления жизнеспособных должников следует отметить целесообразность проведения широко используемых на западе внесудебных мероприятий. Несмотря на то, что в российском законе предусмотрена процедура досудебной санации, представление о ней весьма размыто, а использование недостаточно эффективно. Вовлеченные в банкротство стороны должны, по нашему мнению, получать информацию о том, что заключение неформальных, внесудебных соглашений по поводу реорганизации между должником и кредиторами представляет собой более простую и дешевую, нежели судебная, процедуру, что способствует ускорению процесса финансового оздоровления фирмы.

Особого внимания заслуживает вопрос своевременного предупреждения несостоятельности компаний, что способствует увеличению вероятности сохранения бизнеса. Здесь интересен опыт Франции, где представители суда стремятся инициировать переговоры должника с кредиторами при первых признаках надвигающейся неплатежеспособности. Введение таких превентивных мер обусловлено стремлением недопустить захвата имущества должника, не являющегося пока несостоятельным, со стороны отдельных кредиторов. Что касается должника, для получения судебной защиты ему достаточно просто продемонстрировать наличие финансовых трудностей, способных привести к потере платежеспособности [3]. Эта защитная процедура также предусматривает приостановление всех выплат по требованиям кредиторов после подачи в суд заявления, в котором доказывается, что должник не может самостоятельно преодолеть имеющиеся финансовые проблемы.

Основной целью данного положения французского закона является создание механизма раннего обнаружения признаков несостоятельности, что впоследствии может спасти многие проблемные предприятия. Для адекватной оценки текущего финансового состояния предприятий была создана схема постоянной отчетности перед региональными советами директоров и судом. Например, закон обязывает аудиторов, в случае обнаружения угрозы неплатежеспособности, немедленно информировать об этом администрацию компании и председателя торгового суда. Кроме того, предусмотрено создание групп по принятию превентивных мер, основная задача которых заключается в конфиденциальном анализе любой бухгалтерской отчетности или финансовой информации, сообщаемой заинтересованными лицами.

Характерно, что при отсутствии возможности реорганизации должника законодательство Франции предусматривает ликвидацию в форме продажи предприятия третьим лицам на условиях продолжения его деятельности, что, на наш взгляд, может представлять значительный интерес и для российской практики финансового оздоровления предприятий. Механизм предварительного вы-

явления возможной несостоятельности предусмотрен законодательством Германии, ориентированным в большей степени на реализацию интересов кредиторов, и радикально отличается от французского. Немецкий закон декларирует так называемый критерий «надвигающейся неплатежеспособности (нехватка ликвидности)», наличие которого позволяет должнику инициировать процедуру ликвидации или реорганизации еще до наступления реальной неплатежеспособности.

Таким образом, с одной стороны, обеспечивается некий баланс прав кредиторов и должника, который имеет возможность при своевременном обнаружении финансовых проблем осуществить попытку реорганизации с участием квалифицированных специалистов. С другой стороны, в Германии использование показателя приближающейся неплатежеспособности осложняется отсутствием четкого определения данного понятия, а также необходимостью мотивирования менеджеров должника к раннему выявлению признаков несостоятельности и обращению в суд. Среди экономических стимулов можно отметить предоставление возможности сохранения права управления компанией (под контролем администратора) или списание остатка долга, а также вариант проведения финансовой реструктуризации с возможностью самостоятельной разработки плана оздоровления, что предусмотрено правом Германии.

Учитывая, что в большинстве случаев реализацией процедур банкротства занимаются арбитражные управляющие, вопрос их профессиональной подготовки и, следовательно, эффективности той или иной процедуры требует отдельного рассмотрения. В части организации деятельности арбитражных управляющих, или так называемых «практиков по несостоятельности», наиболее показателен опыт США. Например, там существует пять национальных ассоциаций антикризисных управляющих, три из которых объединяют арбитражных управляющих, специализирующихся на какой-то одной процедуре банкротства. Такая классификация позволяет назначить для проведения конкретной процедуры профессионала, который специализируется в конкретной области и обладает необходимыми знаниями и практическим опытом, что особенно важно при разработке и реализации плана восстановления платежеспособности [5]. Рассмотрение возможности использования элементов этой системы в России представляется весьма важным, так как сейчас у нас не исключается возможность предоставления права управления компанией одному и тому же лицу во всех последовательных, различных по своей сути процедурах банкротства, причем ввиду невысоких требований к кандидатуре арбитражного управляющего их квалификация зачастую недостаточно высока.

В то же время непосредственный выбор управляющего на конкретную процедуру банкротства в США осуществляет генератор случайных чисел, и использование такого подхода, может быть весьма актуальным в современных российских условиях. Кроме того, в США существует практика мониторинга реестров отдельных округов, которая является основанием для недопущения включения в реестр одного федерального округа арбитражного управляющего, исключенного из реестра другого округа, что представляется весьма резонной и действенной мерой, в то время как в России вопросы профессиональной подго-

товки и контроля над деятельностью управляющих в настоящее время остаются нерешенными.

Можно отметить, что несостоятельные компании переживают самую тяжелую стадию кризиса, и поэтому антикризисное управление в контексте банкротства весьма затруднено, но, как показывает зарубежная практика, вполне возможно через реабилитационные процедуры, в особенности через финансовое оздоровление. Из всего вышеотмеченного можно сделать вывод о том, что финансовое оздоровление представляет собой эффективный инструмент антикризисного управления, целью которого выступает прогнозируемое желаемое состояние экономического субъекта, оказавшегося в кризисной или предкризисной ситуации. Такое желаемое состояние достигается путем оказания на проблемное предприятие определенного управленческого воздействия, раскрываемого в теории, методологии и практике несостоятельности (банкротства).

Цели финансового оздоровления каждой конкретной организации формулируются на основе осуществленной предварительной оценки ее реального финансового состояния и возможных перспектив. Поэтому именно на этой основе должна разрабатываться и процедура финансового оздоровления с применением наиболее подходящих для данной организации методов.

На сегодняшний день и зарубежные, и российские компании имеют большой опыт финансового оздоровления, но он, конечно, очень различается по глубине, используемым концепциям и моделям государственного регулирования. В странах с реальной рыночной экономикой, либеральной экономической политикой государства основной акцент делается на макроэкономическом благополучии страны, ее населения, предприятий и фирм. Поэтому в каждой стране действуют свои правовые основы и механизмы несостоятельности, но при этом термин финансовое оздоровление все же не используется.

В России ситуация совершенно иная и, как показывает практика финансового оздоровления компаний, нормы действующего законодательства о несостоятельности (банкротстве) не во всех случаях реализуются так, как того требует закон. Помимо рыночных механизмов, в регулировании данной сферы играют роль многие другие факторы, имеющие отдаленное отношение к рынку и его институтам, к интересам предприятий и т.д. Все отмеченное выше требует, прежде всего, учета в России опыта регулирования процедуры несостоятельности и финансового оздоровления развитых стран.

Список литературы:

1. О несостоятельности (банкротстве). Федеральный закон РФ от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ [Электронный ресурс] // Программа информационной поддержки Российской науки и образования Консультант плюс: Высшая школа; Windows 98 /ME/ NT 4/2000/ XP.
2. Короткова, Э.М. Антикризисное управление [Текст]: учебник, 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 360 с.
3. Файншмидт, Е.А. Международная практика антикризисного управления [Текст]: учебник. Ч. 2. / Е.А. Файншмидт - М.: Издательско-торговая кор-

порация «МК», 2009. – 400 с.

4. Аналитическая записка к статистическому отчету о работе арбитражных судов Российской Федерации в 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://arbitr.ru/_upimg/an_zap_2011.pdf. Дата обращения: 24.06.2012.

5. Справка о рассмотрении арбитражными судами Российской Федерации дел о несостоятельности (банкротстве) 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals/index_ar.htm. Дата обращения: 24.06.2012.

Илюхина Наталия Александровна

к.э.н., доцент кафедры финансового учета

Орловского государственного института экономики и торговли

e-mail: ilyukhina.orel@mail.ru

Мелехова Татьяна Владимировна

студентка 4 курса факультета управления

Орловского государственного института экономики и торговли

e-mail: grigoriy0603@mail.ru