РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ им. Г.В. ПЛЕХАНОВА

В.А. БАРИНОВ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Рекомендовано УМО
в качестве **УЧЕБНОГО ПОСОБИЯ** для студентов,
обучающихся по специальности
060700 «Национальная экономика»
и по другим экономическим специальностям

Москва
ИД ФБК-ПРЕСС
2002

УДК 338.24
ББК 65.050.2
Б24

Автор:
В.А. Баринов — д-р экон. наук, профессор кафедры государственного управления и менеджмента Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, член-корр. Международной академии наук высшей школы

Рецензенты:
В.А. Шаховой — д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента персонала Российской академии предпринимательства;
А.И. Гретченко — д-р экон. наук, профессор, директор Налогового института Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова;
В.Н. Казаков — д-р экон. наук, профессор, проректор Высшей финансово-банковской школы

Баринов В.А. Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). -М., ФБК-ПРЕСС. - 2005. - 488 с.

ISBN 5-88103-058-3

Рассмотрены проблемы антикризисного управления в современных российских условиях. Значительное место отведено анализу системы санации неэффективных предприятий на двух уровнях: на уровне государственного регулирования и на уровне хозяйствующего субъекта. Большое внимание уделено изучению организационно-правовых вопросов, связанных с действием Федерального закона о банкротстве (несостоятельности). Подробно описан опыт организации работы предприятий в кризисном режиме; приведена необходимая арбитражная практика.

Особый акцент сделан на анализе проблем, возникающих в сфере реструктуризации производства и управления, а также в сфере управления персоналом. Реструктуризация производственных и управленческих процессов рассмотрена с точки зрения важнейших функций управления реформированием предприятия. При этом выделена такая важнейшая задача, как реинжиниринг. Подробно освещен опыт реструктуризации российских предприятий. Анализ управления персоналом в кризисных ситуациях проведен с позиции группового поведения. Ключевыми являются вопросы нестандартных технологий разрешения конфликтов в условиях кризиса, а также вопросы организации процессов формирования инновационного стиля мышления менеджера.

Для студентов и преподавателей экономических вузов и факультетов; экономистов, руководителей предприятий, аитикризисных управляющих, юристов, в том числе юрисконсультов предприятий, государственных и муниципальных служащих, регулирующих экономическую сферу, а также слушателей и преподавателей системы переподготовки руководителей.

УДК 338.24
ББК 65.050.2
© Баринов В.А., 2002
© Оформление. ИД ФБК-ПРЕСС, 2002

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6

РАЗДЕЛ 1
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ ОЗДОРОВЛЕНИЕМ В РОССИИ

1.1. Государственное регулирование процессов санации экономики 11
1.2. Государственное управление и антикризисный менеджмент 17
1.3. Государственное управление системой финансового оздоровления 26
1.4. Антикризисное управление в современных российских условиях 32
1.5. Методология формирования экономических стратегий антикризисного управления 41
1.6. Финансовые потоки в условиях антикризисного управления 53
Вопросы для самопроверки 72
Литература 74

РАЗДЕЛ 2
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО О БАНКРОТСТВЕ

2.1. Общие вопросы нового законодательства о банкротстве 75
2.2. Наблюдение. Временный управляющий 82
2.3. Внешнее управление. Внешний управляющий 89
2.4. Конкурсное производство. Конкурсный управляющий 96
2.5. Организация продажи имущества должника и работа с кредиторами 102
2.6. Мировое соглашение 110
2.7. Упрощенные процедуры банкротства 113
Вопросы для самопроверки 115

РАЗДЕЛ 3
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Правовые нормы несостоятельности (банкротства) 117
3.2. Наблюдение как процедура банкротства 125
3.3. Регулирование кредитных отношений 134
3.4. Арбитражная практика 138
3.5. Недействительность сделок должника 153
3.6. Арбитражное соглашение в арбитражной практике 168
Вопросы для самопроверки 174
Литература 174

РАЗДЕЛ 4
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

4.1. Государственное управление реструктуризацией 176
4.2. Организация процессов реструктуризации 179
4.3. Планирование реструктуризации 185
4.4. Реинжиниринг: сущность и методология 191
4.5. Отечественный опыт реструктуризации бизнеса 206
Вопросы для самопроверки 240
Литература 241

РАЗДЕЛ 5
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

5.1. Современное состояние работы с персоналом на российских предприятиях 242
5.2. Управление персоналом в кризисной ситуации 255
5.3. Конфликт как метод управления в кризисной ситуации 269
5.4. Формирование инновационного стиля управления менеджера 285
Вопросы для самопроверки 296
Литература 297

РАЗДЕЛ 6
МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Особенности подготовки специалистов 298
6.2. Деловые игры в обучении студентов 301
6.3. Деловые игры в подготовке руководителей 324
6.4. Деловые игры в подготовке антикризисных управляющих 328
Литература 337

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Бизнес-план финансового оздоровления предприятия 339
Приложение 2 Бизнес-планирование на неплатежеспособном предприятии 346
Приложение 3 Функции консультанта по инвестиционному проектированию 350
Приложение 4 Разработка стратегии развития предприятия 351
Приложение 5 Контрольные темы и вопросы для арбитражного управляющего 353
Словарь основных терминов 359

ВВЕДЕНИЕ

Структурная перестройка экономики России, с одной стороны, и открытие внутреннего отечественного рынка для зарубежных товаропроизводителей, с другой стороны, поставили в сложное финансовое положение большую часть предприятий различных организационно-правовых форм.

Невозможность выполнить свои обязательства перед бюджетами всех уровней и поставщиками, огромные масштабы неплатежей потребителей продукции прицел и к ухудшению финансового положения даже таких недавно процветавших компаний-монополистов, как ОАО «Газпром» и РАО «ЕЭС России». Неплатежеспособность и последующее банкротство предприятий все чаще становятся предметом (рассмотрения в арбитражных судах. Менеджеры должны научиться предотвращать кризисные явления и обеспечивать финансовую устойчивость своих предприятий.

Проблема антикризисного управления несостоятельным предприятием обусловлена природой проводимых в России экономических реформ. Использование института банкротства позволяет не только перестроить работу самого предприятия, но и улучшить финансово-экономический климат других хозяйствующих субъектов, снизить объем неплатежей. Банкротство неэффективно работающих и финансово слабых предприятий как инструмент санации экономики в целом является необходимым элементом структурной перестройки российской экономики. В связи с этим проблема формирования механизма банкротства, неминуемые издержки данного процесса являются обязательными атрибутами переходной экономики и за рубежом (Германия, Япония в конце 40-х и в 50-е годы) и в России. Если цель создания механизма банкротства — переход к новой структуре экономики, то критерием служит минимизация издержек при переходе. Такая постановка задачи управления ориентирует на создание структуры, обеспечивающей эффективное функционирование экономики России на рыночных принципах. Сечь идет о реформах как на уровне государственного регулирования экономики, так и на уровне предприятия, т.е. менеджмента. Ключевой задачей государственного управления экономикой в этом направлении является создание условий для эффективного хозяйствования предприятий. Главная задача руководителей предприятий — организация такого менеджмента, который будет эффективен в условиях ограничений, диктуемых полномасштабным действием механизма банкротства.

Уже получены определенные положительные результаты. Наиболее существенные из них зафиксированы в промышленности: удалось не только преодолеть спад, но и обеспечить увеличение объемов производства. В 2000 г. прирост объема промышленной продукции по сравнению с 1999 г. составил около 9%.

К сожалению, восстановление прежних позиций отечественной промышленности по объемным показателям пока не сопровождается существенным улучшением платежной дисциплины.

Вместе с тем 2000 г. побил все рекорды по количеству инициированных дел о несостоятельности. Если, по оценкам экспертов, за предыдущие шесть лет арбитражные суды рассматривали в среднем за год около тысячи таких дел, то в 2000 г. их число превысило шесть тысяч. По оценкам Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО России), темпы увеличения количества таких дел могли бы повыситься. Однако этого не происходит. Анализ показывает, что основная причина такого положения состоит не в массовой реструктуризации предприятий под условия рынка и не в том, что заработали механизмы конкурентной борьбы. Причина более прозаична: не создана инфраструктура реализации механизма банкротства, модель удаления из экономики неэффективных субъектов хозяйствования, предложенная Законом «О несостоятельности (банкротстве)», не обеспечена рядом организационных, методических и кадровых составляющих.

Неэффективность института банкротства объясняется, с одной стороны, отсутствием методического обеспечения применения процедур несостоятельности, а с другой — недостатком арбитражных управляющих.

В целом менеджмент, обеспечивающий эффективную работу в кризисном режиме, представляет собой комплекс мероприятий, ориентированных на перевод предприятия в иной режим работы. Ключевая характеристика этого режима — устойчивое финансовое положение.

Решение именно данных задач находится в центре системы мер, именуемой В зарубежной литературе кризис-менеджментом (crisis-management), а в отечественной литературе — антикризисным управлением.

Под этими терминами понимают либо управление в условиях наступившего кризиса, либо управление, которое должно способствовать выводу предприятии из этого состояния. Вместе с тем антикризисное управление необходимо трактовать выше, т.е. точно представлять себе состояние, в которое должно быть переведено предприятие в результате такого управления. Прежде всего речь идет о состоянии, при котором предотвращается неплатежеспособность и несостоятельность предприятия. Иными словами, антикризисное управление социально-экономической системой должно обеспечивать реализацию бизнес-процессов в режимах, которые не приводят к несостоятельности.

С точки зрения стратегии антикризисное управление должно создать предприятию условия для формирования в течение достаточно длительного периода конкурентного преимущества, позволяющего производить потребляемую рынком продукцию и получать достаточно денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и сбыте.

Под критическим будем понимать положение, которое характеризуется ощутимым ухудшением состояния предприятия и возникновением тенденций, несущих угрозу банкротства.

В первую очередь мы рассмотрим наиболее острые проблемы, связанные с угрозой банкротства предприятия; а затем проблемы повышения его конкурентоспособности. Такие проблемы типичны для предприятий, находящихся в двух полярных состояниях:

1) неблагополучном, для которого характерны спад производства и уменьшение оборота, снижение жизненного уровня работающих, неплатежеспособность и другие признаки постепенного приближения к состоянию банкротства (таких предприятий, по нашим оценкам, в Российской Федерации около 30—40%; это и основном государственные или бывшие государственные предприятия);

2) процветающем, когда наблюдаются тенденции быстрого роста оборота (2—6 раз за год), с более высоким уровнем жизни работающих, значительными представительскими расходами (это в основном коммерческие торговые и производственно-торговые фирмы, возникшие, как правило, за последние 3—5 лет).

Типичные признаки критического состояния таких предприятий следующие:

1) снижается рентабельность, кредиты в основном направляются на погашение процентов и возврат взятых ранее кредитов (фирма попадает в кредитную ловушку);

2) все чаще возникают накладки, срывы поставок клиентам, руководство с трудом может объективно оценить состояние фирмы, фирмой все сложнее управлять и любое неблагоприятное событие может создать реальную угрозу банкротства.

В первом случае основными причинами, приводящими к критическому положению и банкротству, являются: неспособность бывшей командной системы управления перестроиться на рыночные условия, отслеживать изменения во внешней среде и быстро реагировать на них; неумение эффективно планировать и правильно использовать финансы; нехватка квалифицированных менеджеров, финансистов, маркетологов и др.

Главные причины во втором случае — болезнь роста: отставание системы управления и других внутренних механизмов, как правило, оставшихся от времен организации малой фирмы, от новых масштабов деятельности (например, холдинга, финансово-промышленной

или другой группы); неумение вовремя и комплексно вводить необходимые изменения; непонимание неизбежности перехода от «дикого» ненасыщенного рынка с большой маржей, когда рентабельность составляла десятки, а то и сотни процентов, к насыщенному цивилизованному рынку, когда при наличии растущей конкуренции прибыль приходится считать до одного процента, а потери от несовершенного управления могут составлять десятки процентов. В новой ситуации решает дело уже не только и не столько удача, сколько система и устойчивое развитие.

Иными словами, финансовое неблагополучие — это результат плохого управления предприятием и непрофессионального менеджмента.

Возникает вопрос: что и как нужно делать предприятию, чтобы выйти из критического состояния?

Ответ на вопрос «что делать?» в общих чертах известен: привлечь квалифицированные кадры, способные эффективно работать в условиях переходной экономики, использовать зарубежный опыт работы в рыночных условиях, пригласить профессионалов-консультантов и т.п. и решить в комплексе («под ключ») все проблемы предприятия, начав с совершенствования системы управления.

Однако при реализации этих очевидных мер возникают серьезные трудности. Где взять необходимые кадры? Их регулярная подготовка только начинается; взять со стороны удачно проявивших себя практиков почти нереально.

В таком положении приходится рассчитывать в основном на свой, уже имеющийся персонал и организовывать его обучение и переподготовку, начиная с руководства и заканчивая созданием необходимой «критической массы» — команды, способной достаточно эффективно решать реальные проблемы.

Зарубежный опыт накоплен в других условиях (равновесный рынок, менталитет нескольких поколений, проживших в рыночных условиях и пр.) и потому примененный сразу и «один к одному» (например, почерпнутый из переводных книг или от зарубежных консультантов) скорее всего не даст положительного эффекта, а может дать и отрицательные результаты. Необходима его адаптация к российским условиям, которая предприятиям не под силу.

Понятно, что в обозримом будущем придется жить в основном своим умом, постепенно используя в адаптированном виде и зарубежный опыт. Соответствующие рекомендации могут быть подготовлены совместно российскими и зарубежными исследователями и преподавателями; результаты необходимо испытать на пилотных объектах и тиражировать для общего использования.

Безусловно, необходимо привлекать консультантов. Однако зарубежные консультанты часто не могут адекватно воспринимать своеобразную российскую действительность, а стоимость их услуг недоступна большинству предприятий. Российский же консалтинг только начал развиваться и пока не способен массово решать весь комплекс проблем предприятий.

Как показывает практика, большая часть консалтинговых фирм узко специализирована и может предоставлять только отдельные услуги. Например, сотни фирм квалифицированно автоматизируют бухгалтерию, менее десятка осуществляют финансовое планирование на уровне мировых стандартов и лишь единицы способны поставить и бухгалтерский, и управленческий учет, необходимый дли принятия решений руководством, и финансовое планирование, а также согласованно автоматизировать и использовать их как единую финансовую систему, интегрированную с анализом материальных потоков, и пр. Для преодолении реальных проблем предприятий этого мало: их нужно решать в комплексе, с ориентацией на конечный результат, иначе отдача отдельных подсистем многократно снижается.

Речь идет о необходимости объединять усилия некоторых специализированных консалтинговых фирм, создавая группы, способные предоставить клиенту комплекс услуг, решающих его проблемы «под ключ» (именно такой опыт описывается далее). Все это

относится к сфере консалтинговых услуг как к элементу инфраструктуры антикризисного управления.

В настоящее время в России рациональное поведение определяется двумя условиями:

1) массовое и быстрое (за полгода — год) решение реальных проблем предприятиями возможно в основном самостоятельно, при использовании в качестве пускового механизма помощи консультантов, способных объединиться и дать комплексные рекомендации, в том числе с учетом адаптированного зарубежного опыта;

2) ключевую роль при этом должно играть стартовое целевое переобучение руководителей верхнего и среднего уровня и создание на предприятии работоспособных команд.

Подобная постановка вопроса означает не столько спасение утопающих руками самих утопающих, сколько необходимость правильно поставить обучение: как говорят в Китае, если человеку дать рыбу, он будет сыт один раз, а если его один раз научить ловить рыбу, то он может быть сыт всю жизнь.

Анализ статистических материалов, а также публикаций в периодической печати и других источниках показывает, что 85—90% российских предприятий и современных условиях имеют потенциальные возможности повышения эффективности работы как минимум на 20—30%, достаточные для преодоления негативных тенденций и самостоятельного перехода из критического состояния в конкурентоспособное; вопрос только в том, как реализовать этот потенциал.

Как мы уже говорили, для преодоления кризиса необходимо комплексное, взаимосвязанное решение проблем предприятия с координированным использованием широкого спектра услуг управленческого консультирования, разработки и сопровождения проектов изменений, формирования на предприятии работоспособной команды, включая обучение руководства и персонала, и др.

Чаще всего ощущение близкого кризиса и понимание необходимости принятия неотложных мер (экспресс-диагностика, санация и пр.) возникают у предприятия слишком поздно, когда до краха остаются считанные месяцы. Поэтому обычно сначала требуется быстро провести крупные изменения, притормаживающие негативные процессы, не дающие попасть из критической ситуации и необратимую; затем предпринять действия, позволяющие преодолеть тенденции и перейти к устойчивому конкурентоспособному развитию (в первую очередь за счет выявления и активного использования имеющихся резервов, затем за счет создания механизмов, инициирующих рост потенциала, обеспечивающего инновационное развитие).

Анализируя ситуацию на российских предприятиях, которым банкротство непосредственно пока не грозит (по нашим оценкам, они составляют 50—60%), необходимо отметить, что их положение в большинстве случаев неустойчиво и под влиянием часто возникающих внешних неблагоприятных факторов легко может перейти в критическое. Чтобы избежать этого, нужен комплекс мер, не только позволяющих достичь первоочередной цели — стабилизации, но и дающих запас рентабельности, конкурентоспособности и пр. для обеспечения устойчивости и создания базы для укрепления «тылов» и дальнейшего эффективного развития.

Среди таких предприятий в более выгодном положении оказываются фирмы (их около 10%), руководство которых уже поняло опасность отставания развития системы управления от роста объемов производства и осознало необходимость использования цивилизованных рыночных методов, полезность всесторонней и многовариантной проработки управленческой стратегии и тактики, концентрации сил перед очередным серьезным шагом, связанным, например, с расширением рынка, подписанием серии выгодных, но рискованных контрактов.

Для достижения необходимых результатов (сначала ближайшей цели — выживания, а затем долгосрочной цели — конкурентоспособности и прибыльного развития) приходится

использовать весь комплекс возможностей, выбирать наиболее эффективные направления деятельности и проекты.

Анализ российского опыта реструктуризации бизнеса показывает, что 80— 90% успешного результата дают крупные, стратегические изменения структуры ассортимента выпускаемой продукции и (или) услуг, кардинальные изменения системы управления, создание, как правило, заново эффективной финансово-экономической системы и основательной переподготовки управленческого звена и т.п.

По сути дела, речь идет о выработке и реализации новой стратегии развития и функционирования предприятия, включая создание на перспективу правил и механизмов непрерывного своевременного отслеживания внешних и внутренних изменений, оперативного и эффективного реагирования на них.

Выделяя главное, можно следующим образом обобщить особенности рассматриваемых проблем.

1. Ключевым фактором успеха является способность (особенно в случае угрозы краха) концентрации ресурсов и усилий всех подразделений предприятия на комплексном решении проблем, обеспечивающем получение общего позитивного конечного результата за минимальные сроки. Такое положение обусловливает необходимость перехода на технологии управления по результатам (различные варианты таких технологий известны за рубежом, но в отечественных условиях требуется их конкретизация и существенная доработка).

2. Основной вклад в результат дают крупные, стратегические изменения в работе и развитии предприятия. В связи с этим в качестве методологической основы координации инновационной деятельности подразделений полезно применять методы стратегического планирования и управления, принятые в мировой практике, но пока почти не используемые на российских предприятиях.

3. Ключом к рабочей методике являются комплексный, системный подход, технология управления по конечным результатам, применение методов стратегического планирования и управления и другие рациональные методы и подходы.

Это не означает, что нужно отменить апробированную структуру антикризисного управления. Поэтому необходимо помнить, что в классической схеме данного вида управления реализуются следующие функции:

1) анализ внешней среды и потенциальных конкурентных преимуществ предприятия. Результаты анализа служат базой для альтернативного выбора стратегии развития предприятия по критерию финансового состояния;

2) диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия, осуществляемая на основе комплексного анализа текущего финансово-экономического состояния предприятия. Выбор методов и направлений анализа определяется необходимостью поиска эффективных способов финансового оздоровления предприятия;

3) бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия с учетом основных аспектов реструктуризации предприятия в целом, а также дебиторской и кредиторской задолженности. В бизнес-плане предусматриваются показатели, по которым целесообразно отслеживать текущее состояние дел;

4) организация процесса антикризисного управления как упорядочение и согласование всех процессов, происходящих на предприятии, а также выполнение мероприятий, предусмотренных бизнес-планом, и их ориентация на цели финансового оздоровления;

5) обеспечение контроля в форме систематического наблюдения за выполнением запланированных мероприятий, своевременное фиксирование отклонений фактических показателей от плановых для оперативной корректировки.

Такая трактовка антикризисного управления предопределила логику и структуру этой книги.

Цель настоящего учебного пособия — дать представление об основных методологических подходах к антикризисному управлению в условиях переходной экономики России. Рассмотрено действие модели государственного регулирования процессов санации экономики. Особое внимание уделено организационно-правовым аспектам действия механизма антикризисного управления банкротством предприятий на уровне национальной экономики.

Для уровня предприятия рассмотрены методологии решения ключевых вопросов управления в кризисных режимах, в первую очередь реструктуризация бизнеса, поиск его эффективных форм в российских условиях. Особое внимание уделено вопросам управления процессами реструктуризации бизнеса для адаптации к условиям конкурентного существования. Кроме того, предложена модель управления персоналом в кризисных ситуациях, прежде всего организационного поведения в условиях кризиса и активизации творчества работников по выходу из кризисных ситуаций.

Для удобства ознакомления с материалом данного учебного пособия приведены схемы бизнес-планирования для решения основных задач управления реструктуризацией предприятия, а также словарь основных терминов антикризисного управления.

Сложившаяся практика антикризисного управления, базирующаяся на Законе о банкротстве, характеризуется рядом положительных и отрицательных моментов применения данного нормативного акта. На государственном уровне — это статистика оздоровления экономики, уточнение места и роли Закона в системе правовых рычагов регулирования рыночной экономики России. На уровне хозяйствующего субъекта — это проблемы, сдерживающие процедуры оздоровления. К их числу относятся не только несовершенство и несистемность инструментария, применяемого антикризисными управляющими, но и неурегулированность отношений акционеров и управляющих. Помимо этого, встречаются неоднократно описанные в специальной литературе случаи злоупотреблений со стороны антикризисных управляющих, что вызывает негативную реакцию в обществе.

В этих условиях в проекте нового Закона о банкротстве, широко обсуждаемом в периодической печати (см., например, публикацию в «Независимой газете», сентябрь 2001 г.), предусмотрен ряд направлений, ранее не урегулированных. Предварительно можно выделить следующие направления упорядочения отношений в процессе антикризисного управления:

- организация процедуры управления проблемным предприятием;
- формирование методов управления, применяемых в этом режиме работы предприятия;
- привлечение профессиональных общественных организаций для обеспечения эффективного контроля за деятельностью управляющего.

Вместе с тем независимо от комбинации мер по указанным направлениям, которая будет содержаться в новом Законе, можно утверждать одно — требования к уровню профессиональных знаний управляющих будут возрастать. Потребуется переход к качественно иной системе переподготовки и повышения квалификации корпуса антикризисных управляющих.

РАЗДЕЛ 1
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ ОЗДОРОВЛЕНИЕМ В РОССИИ

Проводимая государством экономическая политика уже дала положительные результаты как в финансовой сфере, так и в сфере производства. Можно говорить об ориентации на финансовую стабилизацию, ослаблении тенденций спада производства и ухудшения структуры экономики даже в условиях, когда резервы развития отечественного товаропроизводства за счет девальвации рубля к настоящему времени полностью исчерпаны.

Вместе с тем о реальном преодолении всех негативных тенденций говорить еще рано. Одной из основных причин замедления темпов реформирования экономики сейчас является неупорядоченность системы управления ею. Понимая под управлением целенаправленное воздействие на объект, рассмотрим особенности формирования целей, методов и форм организации такого воздействия на экономику, определяемые рыночными условиями хозяйствования и особенностями осуществляемой реформы.

1.1. Государственное регулирование процессов санации экономики

Основная цель экономики (цель первого уровня) состоит в обеспечении максимального благосостояния общества. Подобная глобальная цель представляет, по сути, многоуровневую систему целей. Так, совокупность задач второго уровня ориентирована на обеспечение свободного развития общества, правового порядка, внешней и внутренней безопасности. Решение задач третьего уровня, которые мы условно назовем системой прикладных экономических целей, состоит в обеспечении экономического роста, полной занятости населения, стабильности уровня цен, устойчивости национальной валюты и внешнеэкономического равновесия.

Все экономические задачи (цели) взаимосвязаны и взаимозависимы: результат решения нижестоящей задачи представляет собой средство для решения задачи более высокого уровня. Кроме того, ограниченность ресурсов делает невозможным одновременное достижение всех поставленных целей, поэтому некоторые из них в комбинации противоречат одна другой: достижение полной занятости и сохранение окружающей среды, высокой степени занятости и внешнеэкономического равновесия.

Определение упорядоченного множества целей экономической политики, включающей государственное регулирование, представляет собой сложный процесс, требующий взвешенного и профессионального подхода. Его сложность во многом определяется ограничениями, характерными для управления рыночной экономикой на уровне страны. Речь идет о неравенстве Я. Тинбергена, согласно которому количество целей не должно превосходить запас инструментов экономической политики, имеющийся в распоряжении государства.

Ограничим рассмотрение совокупности мер, используемых государством для достижения поставленных целей, двумя основными видами: финансовым, основанным на кейнсианских принципах макроэкономического регулирования, и кредитно-денежным, получившим в экономической науке название монетаризма.

Финансовая и кредитно-денежная политика (отличающиеся экономическим инструментарием) совпадают по целевым установкам.

Необходимыми требованиями эффективного государственного регулирования экономики являются системность и логическая урегулированность всех элементов реализации и той и другой политики. Основными элементами технологии логического обоснования воздействия на экономику являются следующие: выделение субъекта воздействия на экономику; обоснование его функций; определение экономических инструментов и проблем, возникающих при их практической реализации. Комплексными

критериями рациональности государственного воздействия могут быть конъюнктурное, структурное, региональное и социальное на правления экономической политики.

К конъюнктурному направлению (в ряде работ известному больше как антициклическое регулирование) отнесем политику экономического роста и структурных перемен. Все направления экономической политики кроме социального необходимо анализировать с точки зрения двух упомянутых подходов и соответственно нужно выделять финансовые и кредитно-денежные инструменты воздействия на экономику.

Эффективная реализация данных направлений экономической политики предполагает выполнение ряда условий, прежде всего проведение структуризации управления экономикой. Организационная упорядоченность субъекта воздействия представляется необходимым признаком целеустремленных систем. В рамках такой упорядоченности можно организовывать как процессы достижения результатов, так и процессы функционирования систем.

Доказано, что в рыночных условиях хозяйствования необходима двухуровневая система управления экономикой: на государственном уровне и на уровне предприятий. Такая иерархия обусловлена различиями в характере взаимосвязей, осуществляемых на каждом уровне.

На государственном уровне реализуется вертикальное управление. В коммерческом секторе выделено два подуровня, в сфере федеральных отношений — три подуровня управления. На уровне предприятия взаимодействие строится по горизонтальному принципу и предполагает самоорганизацию хозяйствующих субъектов как во внутрифирменных отношениях, так и в налаживании внешних хозяйственных связей. Иными слонами, структуризация процесса управления по уровням позволяет упорядочить отношения партнерства и подчиненности, свойственные рыночной экономике. Подобная структуризация создает основу для формирования соответствующих механизмов регулирования вертикальных и горизонтальных управленческих отношений.

В связи с этим можно говорить о системе управления экономикой, состоящей из двух взаимосвязанных блоков: государственного управления, строящегося на отношениях подчинения, и менеджмента, базирующегося на горизонтальных взаимоотношениях. Достижение системы экономических целей, названных выше, обусловливается, с одной стороны, структурой управления, а с другой — функциями, выполняемыми на каждом уровне (рис. 1.1). В переходной экономике на государственный уровень ложится ответственность за решение традиционных задач.

Ключевой задачей является выбор методов смены механизма хозяйствования с учетом сложившихся условий. Главными показателями эффективности реформирования являются величина государственных средств, отводимая на эти цели, а также распределение расходов по формированию рынка между государством и предприятиями.

Другая важная задача по формированию рынка, решаемая на государственном уровне,— разработка системы законов, устанавливающих нормы поведения хозяйствующих субъектов. При этом законы не должны быть противоречивыми и должны существовать гарантии их соблюдения. По сути, решение этих основополагающих задач создаст необходимые условия формирования институтов рынка и обеспечит их действенность.

Набор рыночных институтов известен из опыта стран с развитой экономикой, их действенность обусловлена рядом факторов. Эти факторы условно можно разделить на фоновые и целевые. В первую группу входят факторы, определяемые общеправовыми нормами и нормами соответствующего права. Ко второй группе относятся факторы, связанные с конкретными институтами, характером отношений, затрагиваемых данной совокупностью правовых норм, например с институтом собственности на рынке. С одной стороны, частная собственность — это базовое понятие рыночной экономики, с другой — понятие «технологическое», связанное с эффективностью хозяйствования.

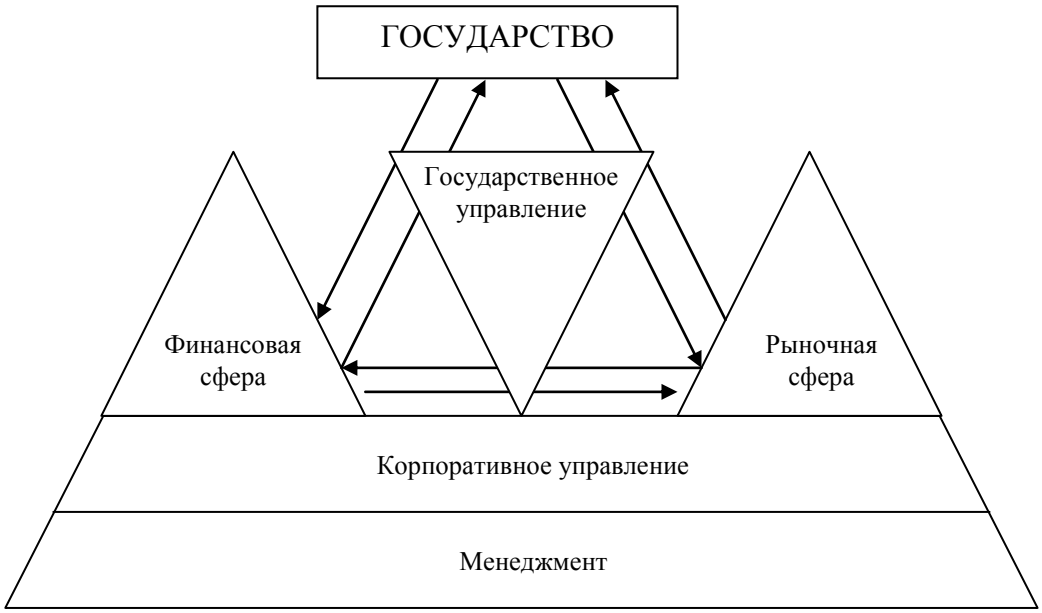

Рис. 1.1. Взаимосвязь государственного управления и менеджмента при регулировании экономики

Особенность государственного регулирования экономики через нормирование экономического поведения участников рынка состоит в разделении всего множества норм на функциональные группы:

- общесистемные нормы, ориентирующие предприятия на самоорганизацию. Это прежде всего нормы, регулирующие корпоративное управление и менеджмент, т.е. механизм выживания на рынке при выполнении коммерческих критериев (в том числе нормативов функциональной структуры и деятельности предприятий);
- специальные нормы — по сферам рыночной экономики, в частности финансовой сферы (производство товаров и оказание услуг). Подобное выделение сфер обусловлено упомянутыми выше двумя основными подходами (финансовым и кредитно-денежным) к достижению главных целей развития экономики;
- целевые нормы (оздоровление финансов предприятий) — в соответствии *с* решаемыми проблемами инвестиционной активности.

К последней группе относятся и нормы, касающиеся санации предприятий всех форм собственности для поддержания эффективности рыночной системы.

Возможны и другие группировки норм (например, по формам собственности, т.е. нормы, регулирующие поведение участников рынка с различными формами собственности: государственной, частной, муниципальной, собственностью общественных организаций). Однако для устойчивого и эффективного экономического процесса в любом случае необходимо сочетание полноты набора и правильной функциональной ориентации норм.

Таким образом, первым направлением деятельности государства по регулированию национальной экономики является конъюнктурное управление, главной функцией которого выступает формирование рынка.

Можно выделить и другие задачи, входящие в систему государственного регулирования экономики и обеспечивающие максимальное благосостояние общества только в комплексном их решении. В числе системных задач государства выделим следующие.

Обеспечение развития и структурной перестройки экономики представляет второе направление деятельности государства. Формирование структурной политики в переходный период отличается тем, что любая негативная тенденция может быстро превратиться в главное направление развития экономики. Несовершенство рыночных механизмов, непол-

нота и некомплексность институтов рынка, недостаточный опыт государственного регулирования приводит к быстрому возникновению негативных явлений. Подобное положение обусловливает усиление вмешательства государства в экономику.

Речь идет о преодолении тенденций топливно-сырьевой специализации экономики России и утрачивания накопленного научно-технического потенциала и позиций в отраслях высоких технологий.

Третьим направлением деятельности служит выполнение государством социальных функций, прежде всего в области образования, здравоохранения и защиты социально уязвимых слоев населения.

Анализ российской практики решения социальных проблем переходного периода показывает, что проблема сводится к выбору одной из следующих альтернатив: инициировать необходимые для общества изменения, даже если они непопулярны среди населения (например, подорожание товаров и услуг), и тем самым поставить граждан перед необходимостью решать финансовые проблемы личного бюджета или двигаться и направлении все большего привлечения квалифицированных специалистов к участию в конкретных делах, иными словами, развиваться в направлении замены самостоятельной деятельности граждан работой чиновников. Обе альтернативы имеют положительные и отрицательные стороны, поэтому при выборе золотой середины следует помнить, что недовольные будут всегда, особенно в условиях недостатка средств. Такое положение хорошо иллюстрирует начальные этапы проведения жилищной реформы.

К четвертому направлению отнесем формирование федеральных отношений. Речь идет прежде всего о создании самодостаточных муниципальных образований.

Роль муниципальных образований в решении социальных проблем постоянно возрастает. В настоящее время законом на этот уровень управления передано решение конкретных задач в сферах: социально-экономического развития городов, поселков, районов; социальной защиты граждан; содержания здравоохранения, образования и транспорта, а также жилищного фонда. Признавая рациональной схему федеративных отношений «федеральный центр — субъект Федерации — муниципия», т.е. структуризацию решения социальных проблем, необходимо отметить недостатки, которые не позволяют эффективно работать новому для России институту муниципальной экономики.

Возложение решения основных социальных проблем на структурные подразделения, которые непосредственно взаимодействуют с населением, позволяет снять с вышестоящих уровней большую нагрузку по оперативному управлению. Кроме того, подобная мера позволяет приблизить чиновника, исполнителя к населению, обеспечить адекватность характера и размера помощи местным особенностям (географическим, этническим, экономическим, экологическим и пр.). Однако делегирование обязанностей по решению этих проблем на уровень муниципии не подкреплено делегированием прав, прежде всего в экономических вопросах. Федеральный центр и субъект Федерации еще не превратились в полноценных субъектов управления муниципальной экономикой, главными задачами которого является формирование норм и инфраструктуры поведения муниципии.

Результатом такого рода усеченной структуризации управления муниципальной экономикой является по существу двухзвенная система федеральных отношений: «федеральный центр — субъект Федерации». Вследствие этого субъект Федерации оказался перегруженным экономическими проблемами муниципального уровня. При этом главные функции муниципии сведены к доведению бюджетных средств до определенных категорий получателей, а также к поддержанию основных средств бюджетных организаций нижнего звена.

Главным же следствием такого положения является то, что не создан механизм самоорганизации и саморазвития муниципии. Бюджет муниципии по-прежнему определяется субъектом Федерации, его доходной частью.

Структура государственного управления федеральными взаимоотношениями в экономической сфере приведена на рис. 1.2.

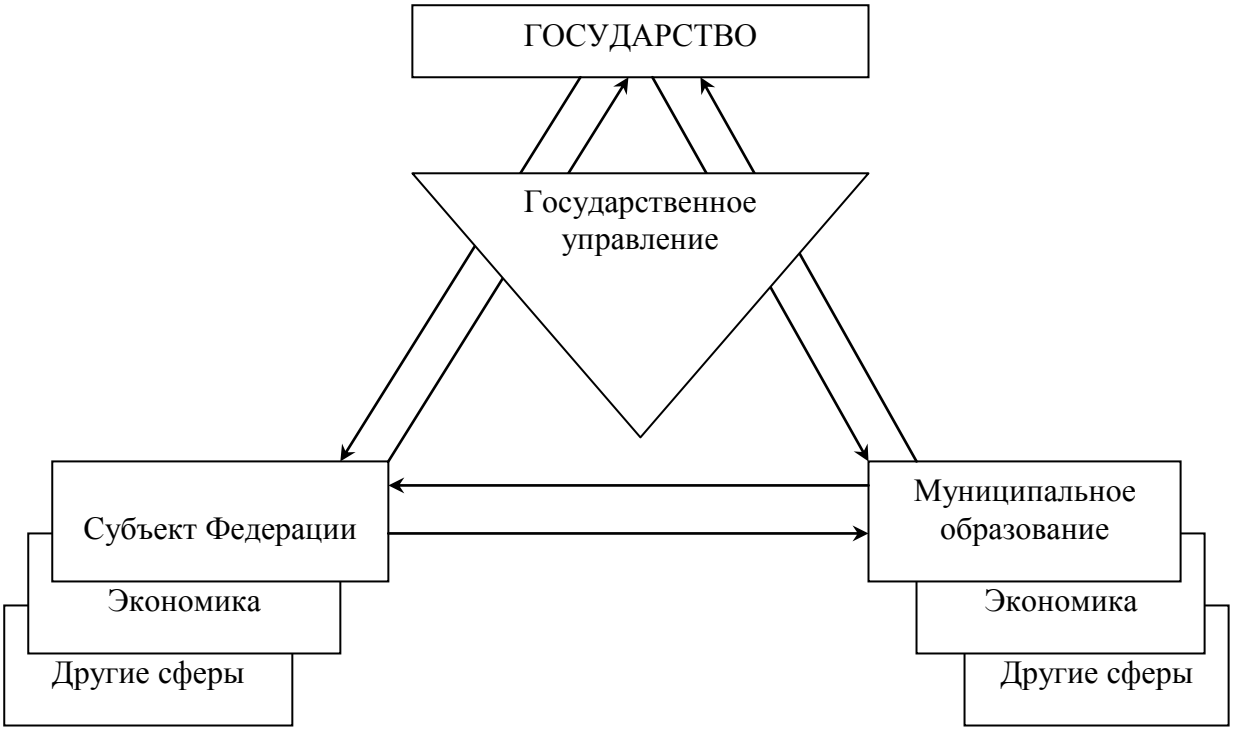

Рис. 1.2. Структура государственного управления федеральными взаимоотношениями в экономической сфере

Четыре рассмотренные направления деятельности и связанные с ними проблемы (формирование рынка, реформирование структуры хозяйства, решение социальных проблем, формирование федеральных отношений) определяют основные функции управления экономикой, которые схематично представлены на рис. 1.3.

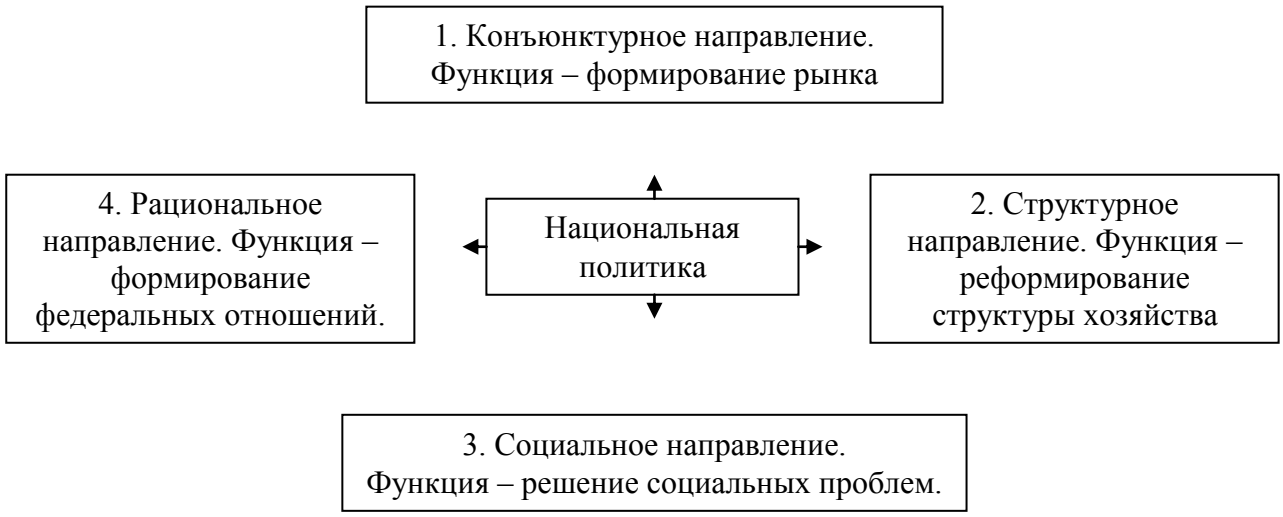

Рис. 1.3. Основные функции управления экономикой

Государство устанавливает требования (нормы) к качеству хозяйствования предприятия. Если качество хозяйствования ниже этих норм, то происходит банкротство. Данные нормы в свою очередь непосредственно влияют на структуру и организацию внутрифирменного управления. Эффективный менеджмент формируется под действием по меньшей мере двух факторов: норм санации, контроля за финансовыми потоками и пр., устанавливаемых в целом для национальной экономики, и упорядоченности конкурентного сектора экономики или сферы деятельности. Воздействие государства только на один из

факторов не позволит достигнуть желаемого результата — повышения эффективности хозяйствования в выбранном секторе экономики.

Необходимо отметить, что наличие остро стоящих проблем финансового оздоровления предприятий, участвующих в структурной перестройке экономики (венчурные инновационные предприятия), социальных проблем переходного периода и новых федеральных отношений (муниципальные предприятия) предполагает дифференциацию нормативов финансового оздоровления. Более того, вопросы банкротства по этим направлениям деятельности государства должны решаться прежде всего на базе развитого методического обеспечения деятельности такого рода предприятий, специальных форм селективного планирования и систематического финансового контроля, характерных для рыночных отношений.

Итак, в нормативную базу санации предприятий должны входить две группы норм: нормы, распространяющиеся на хозяйствующих субъектов общерыночной ориентации, и специальные нормы, регулирующие отношения эффективного хозяйствования в целевых сферах государственного управления экономикой (структурная перестройка, социальная сфера, формирование федеральных отношений). Более того, характер этих норм должен отражать особенности решения поставленных задач. Речь идет о возможных особых формах банкротства.

В общеэкономическом смысле банкротство подразумевает изъятие хозяйствующего субъекта из экономической жизни. Его функции легко выполняют конкуренты, занявшие освободившуюся нишу. Для названных ранее областей регулирования экономики подобный подход неправомерен в силу того, что он может привести к прекращению исполнения одной из жизненно необходимых функций (для муниципальных предприятий) или к остановке процесса выработки эффективных технологий, определяющих научно-технический прогресс.

Безусловно, важной целью государства является формирование системы конкурентных отношений в рассмотренных направлениях. Однако необходимо отметить, что формирование механизма конкуренции для решения определенных задач представляется сложной проблемой. Достаточно привести для примера задачу уменьшения экологической угрозы промышленных выбросов, решенную Р. Коузом (лауреат Нобелевским премии 1991 г.).

В современных условиях, когда еще не сложилась позитивная практика создания механизмов конкуренции в отдельных сферах экономики, решение вопросов финансового оздоровления предприятий требует иного подхода. Ключевыми моментами для этого подхода являются, с одной стороны, комплекс мер, направленных на формирование предприятий и соответствующей инфраструктуры, с другой — специальные нормы и процедуры санации предприятий с подобной направленностью основной деятельности.

Схема государственного управления процессом санации предприятия в условиях переходной экономики с учетом отмеченных особенностей изображена на рис. 1.4 (с. 22).

Сущность процедуры банкротства предполагает определенную взаимосвязь проблем государственного уровня. Так, одновременно с реализацией мер по санации хозяйствующего субъекта планируется решение его социальных проблем. Высвобождаемый персонал нуждается в социальной поддержке и трудоустройстве. Масштабы подобной работы в российских условиях могут оказаться очень большими, например, с точки зрения градообразующих мероприятий.

Таким образом, сложность и важность задачи государственного управления процессами санации в условиях переходной экономики обусловливает необходимость создания специального органа по регулированию сферы финансового оздоровления хозяйствующих субъектов. Вместе с тем закрепление за государственным органом конкретных функций связано с дополнительным анализом организации управления финансовыми процессами.

1.2. Государственное управление и антикризисный менеджмент

Задача санации хозяйствующих субъектов в российских условиях представляется более значительной проблемой, чем в странах с развитыми рыночными отношениями. Так, по данным Московского арбитражного гула, число исков о признании банкротом в 1999 г. увеличилось по Московскому региону в 5 раз по сравнению с 1998 г., а только за два квартала 2000 г. — в 1,5 раза по сравнению с 1999 г.

По результатам рассмотрения исков более 80% предприятий доводятся до стадии конкурсного управления. Если в странах с развитой конкуренцией практически во всех сферах деятельности банкротство одного предприятия заметно не меняет экономическую и социальную ситуацию, то в России с высоким удельным весом предприятий-монополистов, укрупненными объемами производства, сосредоточением огромного числа работников на одном предприятии банкротство порождает множество социальных проблем. Эти проблемы часто гораздо сильнее воздействуют на экономику и социальную обстановку региона, чем наличие низкоэффективного предприятия, его неплатежи партнерам, налоговым органам и фондам. В связи с этим задача банкротства предприятия может рассматриваться как система мер по существенному повышению эффективности его деятельности. Вместе с тем российские особенности финансового оздоровления предприятия не умаляют самой проблемы организации систематической санации предприятия как способа поддержания необходимого уровня эффективности его деятельности. Это «технологическая» по содержанию, традиционная для рыночного хозяйствования мера регулирования состояния предприятий. Система санации обычно предусматривает удаление из хозяйственного поля предприятий на основании установленных организационно-правовых норм.

Главными рыночными критериями обычно выступают, во-первых, наличие потребителя производимой предприятием продукции или услуг, а во-вторых, ритмичность бизнес-процессов (сбытовых, производственных, финансовых, кадровых и пр.).

В качестве показателей, характеризующих состояние предприятия, принимаются обычно финансовые показатели, хорошо отражающие состояние дел в краткосрочной перспективе. Хотя опыт предприятий в условиях развитых рыночных отношений свидетельствует, что система показателей должна прежде всего фиксировать состояние конкретных бизнес-процессов и организации управления этими процессами.

Таким образом, санация сводится к удалению из системы «балласта», т.е. не функциональных по критериям рынка элементов.

Вместе с тем организация системы санации как способа нормативного управления рыночной экономикой представляет собой один из элементов системы антикризисного управления национальной экономикой — одного из важнейших институтов рынка. Речь идет о комплексе мер как на уровне национальной экономики (государственная экономическая политика), так и на уровне хозяйствующих субъектов (организация бизнеса в различных сферах), обеспечивающих бескризисное развитие отечественной экономики, активную защиту от влияния международных или локальных кризисов в странах — активных масштабных партнерах российского бизнеса.

Итак, антикризисное управление экономическими процессами сводится в первую очередь к предотвращению кризисных режимов работы и но вторую очередь — к разработке мер по организации деятельности и этих режимах.

Решение проблемы санации в российской экономике предполагает двухуровневую схему организации управления:

1) государственный уровень — стратегическое планирование и создание нормативной базы для самоорганизации хозяйствующих субъектов, а также целевое воздействие на определенные секторы экономики и социальной сферы;

2) низовой уровень (хозяйствующие субъекты, прежде всего в коммерческом секторе, и субъекты муниципальной экономики).

Рис. 1.4. Схема государственного управления процессом санации предприятия в условиях переходной экономики

Особенностью деятельности субъектов низового уровня является горизонтальное экономическое взаимодействие, а также ориентация на самоорганизацию для переработки ресурсов при достижении цели. Хозяйствование субъекта в подобных условиях определяется как менеджмент. Иными словами, государственное управление и менеджмент относятся к разным уровням управления экономикой. Различны и их функции. Если государственное регулирование ориентировано прежде всего на создание условий и норм деятельности предприятий, то менеджмент — на организацию внутрифирменных потоков ресурсов для достижения целей.

Вместе же оба уровня управления представляют систему регулирования рыночной экономики. В связи с этим реализация рассмотренной схемы управления процессами

санации, конкретные ее формы существенны не только для технологии, но и для эффективности управления в этой функциональной области деятельности государства.

Рассмотрим цели и функции государственного органа России, на который возложены задачи регулирования экономики в этом направлении.

Постановлением Правительства РФ от 20 сентября 1993 г. № 926 было создано Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе России, которое в марте 1997 г. преобразовано в Федеральную службу России поделай о несостоятельности и финансовому оздоровлению. С 25 мая 1998 г. Указом Президента РФ № 651 эта Служба преобразована в Федеральную службу России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО России). Этот государственный орган сформирован с целью создания организационных, экономических и иных условий для реализации актов о несостоятельности (банкротстве) государственных предприятий, а также предприятий, в капитале которых велика доля государства.

Названная Федеральная служба является федеральным органом исполнительной власти, осуществляет исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации в данной области. В своей практической деятельности она руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ. На нее возлагается решение следующих основных задач:

- разработка и реализация мероприятий по финансовому оздоровлению и реструктуризации неплатежеспособных организаций;
- проведение государственной политики по предупреждению банкротств лиц, осуществляющих в соответствии с гражданским законодательством предпринимательскую деятельность, а также обеспечение условий реализации процедур банкротства;
- исполнение полномочий государственного органа по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению предприятий, а также органа, уполномоченного обеспечивать защиту интересов Российской Федерации при решении вопросов о несостоятельности (банкротстве) организаций.

Таким образом, сформулированные перед данным органом цели различны по своему характеру.

1. Проведение государственной политики по предупреждению банкротств, т.е. создание экономических и организационных условий для эффективного хозяйствования. Это, по сути, очень широкий круг вопросов, начиная с налогообложения бизнеса и заканчивая процессами реформирования структуры предприятия, ее приведением в соответствие рыночным требованиям.

2. Разработка рекомендаций по рационализации технологии банкротства предприятий при современных российских реалиях, а также сосание условий для реализации установленной процедуры банкротства. Ключевую роль в этом процессе играет арбитражный суд, однако организация решения других вопросов во многом определяет эффективность всей процедуры. Речь идет о таких компонентах, как отбор, подготовка, расстановка арбитражных управляющих и контроль за их деятельностью, порядок взаимодействия арбитражного суда и ФСФО России, порядок санации унитарных предприятий и т.п.

3. Возложение на ФСФО России функций управления государственной собственностью. Так, государство по отношению к должнику может выступать как кредитор в случае невыполнения должником обязательных платежей (например, налоговых) или предоставления государственных кредитов. Другая роль, в которой может выступать государство,— собственник или акционер. Принципиальным моментом является величина доли государства в организации-должнике. Полная и долевая собственность имеют качественное различие, предусмотренное законом, при реализации процедуры банкротства.

Достаточно указать на такой момент, как упорядочение очередности погашения задолженности перед кредиторами.

4. Мониторинг финансового состояния предприятий, контроль за выполнением установленного порядка платежей. Иными словами, государство берет на себя функции контроля за организацией платежного процесса, установленного законодательной нормой, т.е. платежно-расчетным порядком, являющимся необходимым элементом механизма взаимодействия хозяйствующих субъектов на рынке.

Неполное, усеченное решение проблемы на государственном уровне влечет за собой, с одной стороны, достижение целей, отличных от запланированных, с другой — переход проблемы на иной уровень вместо ее решения.

Рассмотрим формы и последствия усеченного решения экономических проблем, возникающих в результате несистемного (неполного) использования такого инструмента государственного управления реформами, как институциональные преобразования системы хозяйствования.

С этой точки зрения развитие реформ переходного периода в направлении формирования института санации предприятий (контроля за несостоятельностью и финансовым оздоровлением) не лишено негативных моментов. Речь идет о нормах, введенных законом, и степени их учета при разрешении реальных проблем регулирования экономических процессов в современной российской практике.

Посмотрим, например, какие отношения складываются между должником и кредитором. По содержанию это отношения на уровне хозяйствующего субъекта. Кредитор в российских условиях несет повышенный риск, вступая в отношения с кредитополучателем. Это объясняется отсутствием реального механизма совершения сделок, формируемого на уровне государства. Вместе с тем в соответствии с нормами санации, установленными законом, величина средств, получаемых кредитором от продажи имущества должника, определяется ими по взаимной договорённости. Это означает, что на практике кредиторы одной категории (одной очереди) должны договориться о величине возвращаемых средств (которая заведомо меньше полученной суммы) и о порядке их возвращения. Такое «демократическое» решение отягощено в российских условиях множеством конфликтов между сторонами и необходимостью вступать в контакт не только с должником, но и с другими кредиторами. Все эти обстоятельства негативно влияют на поведение кредиторов в целом, на их желание инвестировать средства.

Итак, усеченное решение вопросов, связанных с гарантиями прав кредиторов, устанавливаемых нормой Закона о финансовом оздоровлении, ведет к ухудшению инвестиционного климата, сокращению потока отечественных и зарубежных инвестиций в реальный сектор экономики. Такое положение, по сути, ведет к иной, отличной от западных моделей форме рыночных отношений. В данном случае это модель рынка при минимальном участии частных инвесторов в инвестиционных процессах.

В этой ситуации для оживления национальной экономики необходимо масштабное привлечение государственных инвестиционных ресурсов. А данная функция государства в эффективной рыночной экономике должна быть минимальной.

Следствием институциональной неполноты преобразований и непоследовательности в принятии институтов государственного регулирования экономики является возникновение в России многочисленных неформальных институтов — такова в настоящее время отечественная экономическая специфика. Слабая ориентация рыночных институтов на национальные интересы, их недостаточная правовая обоснованность ведут к иной структуре рыночных отношений, чем принята в качестве стандартов в развитых странах.

«Пустоты» в институциональном оформлении реформ немедленно заполняются неформальными совокупностями норм, что вызывает увеличение трансакционных издержек, лишь незначительная часть которых в настоящее время известна и реально просчитываема. Эта характеристика экономики, точнее завышенный ее уровень,— одна из причин высокой доли российских предприятий, находящихся фактически на грани банкротства. Вместе с тем

данные явления служат одной из главных причин высоких темпов инфляции и финансового кризиса в стране.

Реальным результатом институциональной неполноты в российских условиях становятся низкий уровень платежно-расчетной дисциплины (в частности, неплатежи) и низкая собираемость налогов.

Таким образом, одними из важнейших проблем государственного регулирования экономики являются: во-первых, развитие реформ в направлении пополнения системы рыночных институтов (прежде всего полнота институтов позволяет не только эффективно бороться с настоящими кризисами финансово-экономического характера, но и устранить базу возникновения подобных кризисов в будущем); во-вторых, обеспечение необходимого уровня институтов рынка.

Уровень того или иного института определяется степенью учета признаков, характерных для экономического процесса, регулируемого соответствующими правовыми нормами. Моделирование экономических процессов, формулирование требований в конкретных социально-исторических условиях являются обязательными ограничениями мри конструировании любого института. Отметим, что создание института требует также определенной структуризации для полной реализации отношений, регулируемых правовыми нормами. В противном случае, как было показано, проблема переходит в другую форму и на другой уровень управления. Формирование института, как и конструирование норм,— это всегда индивидуальный процесс, определяемый свойствами экономических и социальных явлений.

Особенность переходного периода в России состоит в том, что система институциональных отношений выстраивается из прежних элементов, в «старой» среде, пропитавшейся за многие десятилетия установками и стереотипами командно-административного управления. Новую систему формируют руководители и законодатели со старым сознанием и старым менталитетом. Следствием этого являются низкие темпы введения формальных институтов и малая их действенность. Такое положение обусловливает активизацию государства как гаранта исполнения законов, норм и прав. Совокупность рыночных институтов, которую формирует и проводит в жизнь государство, можно условно разделить на две категории: инструментальные институты и институты гарантий положения. Гарантия исполнения, или по-другому непреложность выполнения норм, устанавливаемых институтом, является одним из ключевых условий создания среды для самоорганизации хозяйствующих субъектов. Но обязательность (бесспорность) выполнения норм влечет за собой большие государственные расходы. При этом растет доля расходов, направляемая на поддержание социальной стабильности общества, в ущерб расходам, предназначенным для упорядочения хозяйствования с целью увеличения эффективности деятельности предприятий.

Иными словами, формирование оптимального порядка изъятия из бизнеса неэффективных хозяйствующих субъектов предполагает скоординированную работу государства по двум направлениям: активное развитие законодательства о санации, включая такую ее форму, как банкротство, и оказание прямой помощи предприятиям в реформировании их структуры, подготовке кадров, информационном обеспечении и пр.

Критерий качества такой помощи — уровень организации внутрифирменного управления (менеджмента), результатом которого и является эффективное хозяйствование предприятия.

В наиболее распространенной трактовке менеджмент — управление предприятием в рыночных условиях. Это означает прежде всего производство товаров и услуг, которые потребляются рынком в конкретный период времени. Условия решения данной задачи следующие: производство товаров с издержками, которые позволяют осуществлять процесс расширенного воспроизводства; устойчивость и ритмичность внутрифирменных процессов (движение материальных и финансовых активов); бесконфликтность межличностных и межгрупповых отношений; определенный уровень коммуникаций, включая

информационный обмен,— иными словами, рациональность и упорядоченность внутрифирменных взаимоотношений.

Такого рода взаимодействие находится в полной зависимости от первого лица предприятия и топ-менеджера. Вместе с тем предприятие поддерживает деловые связи с поставщиками (получение ресурсов) и потребителями в рамках законов, норм поведения и системы ценностей населения конкретного региона. На такого рода отношения топ-менеджер влиять не в состоянии. Закономерности развития данных взаимодействий, отличительной особенностью которых является неопределенность, можно только пытаться учитывать в управлении предприятием. Такие условия определяют, с одной стороны, маркетинговый характер хозяйственных связей и, следовательно, обусловливают значение функции маркетинга в менеджменте, а с другой — особую роль стратегического управления предприятием. Именно стратегическое решение позволяет найти ту рыночную нишу (товар или услугу), деятельность в которой принесет необходимую прибыль.

Итак, менеджмент — это комплекс знаний об управлении предприятием в рыночных условиях. Эффективный менеджмент — способность решать проблемы управления таким образом, что процесс поступления прибыли становится устойчивым. Методы управления подобной социально-экономической системой не зависят от формы собственности. Предприятия, находящиеся в государственной собственности, также должны быть эффективны. При этом госзаказ, по которому они работают, облегчает лишь задачу маркетинга и стратегического развития. Аналогичные задачи стоят и перед менеджером муниципального предприятия.

Особые вопросы — размер хозяйствующего субъекта и объем управляемого капитала. Опыт стран с развитой рыночной экономикой, как и небольшой российский опыт, показывает, что слияние и разъединение фирм — это постоянные процессы, без которых невозможен эффективный менеджмент. При объединении фирм речь идет и об увеличении капитала, и об отраслевой его дифференциации. Такие формы объединения, как холдинг и финансово-промышленная группа (ФПГ), наиболее распространены в России и ориентированы на задачи обеспечения устойчивости бизнеса в условиях неопределенности. Более того, подобные объединения выполняют определенную роль в национальной экономике.

Современная экономика может быть описана четырехуровневой моделью «человек — предприятие — объединение предприятий — государство». Первое и последнее звенья цепочки соединяются при помощи демократической политической системы. Основным звеном системы управления экономикой служат именно ФПГ — группы предприятий, связанных имущественными, производственно - технологическими, финансовыми и управленческими отношениями.

Принципиальным отличием менеджмента от управления предприятием и административно-командной системе является свойство самоорганизации в условиях неопределенности. Речь идет о риске как о постоянном атрибуте принятия решения менеджером. Более того, управляющим может считаться лишь тот индивидуум, который способен принять на себя риски, возникающие в процессе осуществления хозяйственной деятельности, или стать инициатором изменений. Под самоорганизацией будем понимать способность менеджера комбинировать все виды доступных ресурсов (материальных, информационных, финансовых, интеллектуальных) и способов их использования на основе новаций для достижения целей предприятия в условиях неопределенности. Наличие риска как фактора недостижения запланированного результата является особенностью любого хозяйственного решения менеджера.

Умение противостоять риску, оперируя известными инструментами, достигать запланированной цели в условиях риска является главной отличительной чертой профессионального менеджера. При этом мало знать, как рекомендует поступать в той или иной ситуации теория менеджмента. Реальна ситуация, когда все требования теории выполнены, но товар не реализован, вместо прибыли получены убытки, а экономические

процессы (как внутрифирменные процессы, так и процессы взаимодействия с внешней средой) не обладают необходимой стабильностью.

Управляющего можно считать состоявшимся менеджером, если он имеет опыт налаживания стабильных экономических процессов, положительно характеризующих деятельность предприятия в рыночных условиях. Иными словами, когда самоорганизация персонала стала постоянной характеристикой его деятельности по достижению поставленных целей, а для руководителя такой режим работы превратился в постоянно используемый инструмент, можно с уверенностью говорить о высоком уровне менеджмента на предприятии.

На базе такой трактовки менеджмента можно описать особенности антикризисного управления предприятием в условиях рынка. В качестве критериев определения кризисного состояния выберем один из важнейших показателей состояния предприятия в рыночных условиях — неплатежеспособность. Этот показатель принят в Законе о несостоятельности (банкротстве) в качестве основного. При всей условности однокритериальной оценки такого сложного явления в развитии предприятия, как кризис, выбранный критерий позволяет выделить определенные закономерности в управлении предприятием, позволяющие избежать кризисных явлений.

Отметим также, что неплатежеспособность предприятия — это видимый, легко определяемый дефект его работы. Причинами данного дефекта могут служить не только нарушения правил управления финансовыми потоками (другими словами, недостатки финансового, т.е. функционального по характеру менеджмента), но и нарушение основных закономерностей управления предприятием в условиях рынка (чаще всего это основная причина неплатежеспособности). Такое положение обусловливает иные по характеру причины кризиса.

Неплатежеспособность является негативным последствием неудовлетворительного управления предприятием в целом. К неудовлетворительному управлению отнесем плохую организационную структуру предприятия, не позволяющую быстро реагировать на изменения внешней среды. Возможны недостатки и в таких функциональных областях, как маркетинг, организация производства и работа с персоналом.

Продолжительность периода неплатежеспособности представляет собой качественную характеристику состояния предприятия. Это мера его гик называемой предкризисности. Выделяются временная неплатежеспособность (в течение трех месяцев) при небольшой задолженности и продолжительная неплатежеспособность, характеризующаяся большей длительностью и существенно большей величиной долга.

Качественное различие этих параметров по временному признаку состоит в реальных возможностях менеджера противостоять неопределенности внешней среды. Его умение реализовать резервы управления для устранения негативных явлений в короткие сроки позволяет преодолеть кратковременные неплатежи. Это показатель искусности работы менеджера не только в оперативном режиме, но и в долгосрочной перспективе. Речь идет о качестве выбранной и реализуемой менеджером экономической стратегии, которая должна, в частности, предусматривать наличие необходимых резервов для выживаемости в условиях рыночной неопределенности.

Итак, антикризисный менеджмент — это формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Профессионализм управляющих проявляется не только в использовании всего комплекса известных инструментов менеджмента (в том числе методов организации бизнес-процессов), но и в умении предвидеть развитие событий во внешней для предприятия среде.

В зависимости от глубины кризисных явлений можно выделить два качественно отличных одно от другого направления работы команды менеджеров.

1. Систематическая работа по предотвращению кризисных явлений. По содержанию она сводится к достижению запланированных результатов и условиях внутреннего и внешнего риска. Подобные условия представляют по сути дополнительные ограничения,

налагаемые на управление предприятием. Что касается менеджера, то это означает повышение требований к ответственности принятия решений на основе обобщенной формации. При этом должно учитываться все многообразие характеристик внешней среды (сложность, подвижность, неопределенность, а также взаимосвязанность факторов).

Основная задача состоит в упорядочении, достижении максимальной управляемости внутренних процессов, а также в совершенствовании прогнозирования изменений внешней среды, повышении адаптационных возможностей предприятия.

2. Работа в условиях кризиса, одно из проявлений которого — длительная неплатежеспособность. Ее. причинами служат, с одной стороны,. недостатки в организации бизнес-процессов (их неуправляемость), а с другой — негибкое взаимодействие с внешней средой (слабый маркетинг, замедленная перестройка организационной структуры, недостатки в учете рисков и программы страхования и пр.).

Как показывает анализ практики российских предприятий, основные задачи менеджеров в этом режиме следующие:

- реструктуризация предприятия, т.е. формирование структуры, свойственной рыночному хозяйствованию. Это прежде всего создание (развитие) маркетинговых служб, способных исследовать рынок с целью прогнозирования ассортимента выпускаемой продукции и расширения объемов продаж для максимального использования эффекта масштабов производства;
- усиление исследовательских и опытно-конструкторских служб предприятия для максимальной диверсификации производства, интенсификации использования базовой технологии основного производства, обеспечения планомерного обновления ассортимента выпускаемой продукции;
- упорядочение работы в каждом блоке реструктуризованного предприятия, т.е. в отделах функционального менеджмента. Например, служба маркетинга должна обеспечить освоение современных способов исследований, в том числе методов агрессивного маркетинга, повышения достоверности и адресности вырабатываемых предложений, минимизации стоимости реализации маркетинговых процессов, сокращения управленческих расходов на аппарат управления маркетинговой службой. Аналогичные задачи стоят перед каждой функциональной службой реструктунризованного предприятия;
- организация управления реструктуризованным предприятием в соответствии с требованиями рынка и традиционного менеджмента. Это прежде всего обеспечение координации деятельности функциональных служб (производственных, маркетинговых, инновационных, финансовых, кадровых, информационных и др.) для их ориентации на цели предприятия. Важнейшим элементом работы является создание программы выхода из кризиса, увязанной по направлениям и необходимым ресурсам, результатам в плановые периоды. Разработка подобной программы должна рассматриваться как первый этап перехода к системе стратегического планирования, а затем и управления предприятием.

Иными словами, деятельность команды менеджеров в условиях кризиса предприятия должна быть ориентирована на формирование его номой структуры, свойственной рыночному хозяйствованию, и особенности рыночной ниши, которая выбрана для работы в будущем периоде.

Отмеченные направления деятельности в силу их качественного различия реализуют разные менеджеры.

Задачи первого направления должны решать менеджеры данного предприятия. Для этого чаще всего, как показывает анализ опыта российских предприятий, достаточно пройти переподготовку в области современного менеджмента, а также обратиться к помощи консультантов.

Планы второго направления претворяются в жизнь специально подготовленными руководителями, получившими название антикризисных (арбитражных) управляющих. Основная задача этой категории управляющих — возрождение предприятия, и только при абсолютной невозможности ее решения должна осуществляться процедура банкротства по

алгоритму, предусмотренному законом. В силу того что данное направление реализуется в основном административными методами, работу руководителей на этом этапе развития предприятия можно назвать антикризисным управлением.

В связи с этими задачами государственного регулирования в сфере повышения эффективности экономики России являются адресная помощь и переподготовке руководителей, формирование нелепых фондов, а также информационной и консультационной инфраструктуры реструктуризации предприятий.

1.3. Государственное управление системой финансового оздоровления

С точки зрения оценки риска государственное управление значительно меньше зависит от неопределенности внешней среды. Речь идет не только о том, что результатом недостаточно эффективного государственного управления являются низкие темпы прироста ВВП, низкий инвестиционный рейтинг страны в целом и пр. Основными задачами государственного регулирования экономики выступают формирование условий для самоорганизации, постоянное совершенствование экономических процессов К;IК на внутрифирменном, так и на региональном и межрегиональном уровнях, налаживание межфирменного взаимодействия предприятий независимо от форм собственности.

Известно много инструментов государственного регулирования экономики. Условно их множество можно разделить на две группы:

1) методы прямого регулирования — налогообложение, предоставление льгот, субвенций, целевой помощи регионам и отраслям, гарантий, госзаказа, протекционизм (по отношению к отечественным товаропроизводителям), осуществление целевых программ социально-экономической направленности и пр.;

2) методы нормативного воздействия — законотворчество в экономической сфере как способ установления норм взаимодействия хозяйствующих субъектов, межбюджетное взаимодействие центра, субъектов Федерации и муниципальных образований, формирование отношений, связанных с управлением собственностью. С одной стороны, это акционеры должника, которые ослабили контроль за деятельностью наемного работника — менеджера, систематически не выполняли требований к организации данных отношений, диктуемых рынком и условиями переходного периода. Возможно, данные отношения с позиций эффективного собственника выстраивались неграмотно. По существу, они характерны для нижнего уровня управления экономикой (уровня менеджмента), на котором в российских условиях большая часть противоречий разрешается на практике. С другой стороны, это отношения с кредиторами, предоставившими дополнительные ресурсы для развития хозяйствующего субъекта. Воздействие Закона о банкротстве на отношения хозяйствующего субъекта схематично представлены на рис. 1.5.

Рис. 1.5. Регулирование отношений хозяйствующего субъекта при помощи Закона о банкротстве

При низкоэффективном механизме государственных гарантий ответственность за реализацию сделки (в том числе в форме кредитного договора) возлагается на ее участников. Так, устанавливаемая названным Законом норма антикризисного управления, по сути, возлагает ответственности за все риски на кредитора. Схема влияния государственных гарантий (норм данного Закона) на предпринимательский риск в инвестиционных решениях приведена на рис. 1.6.

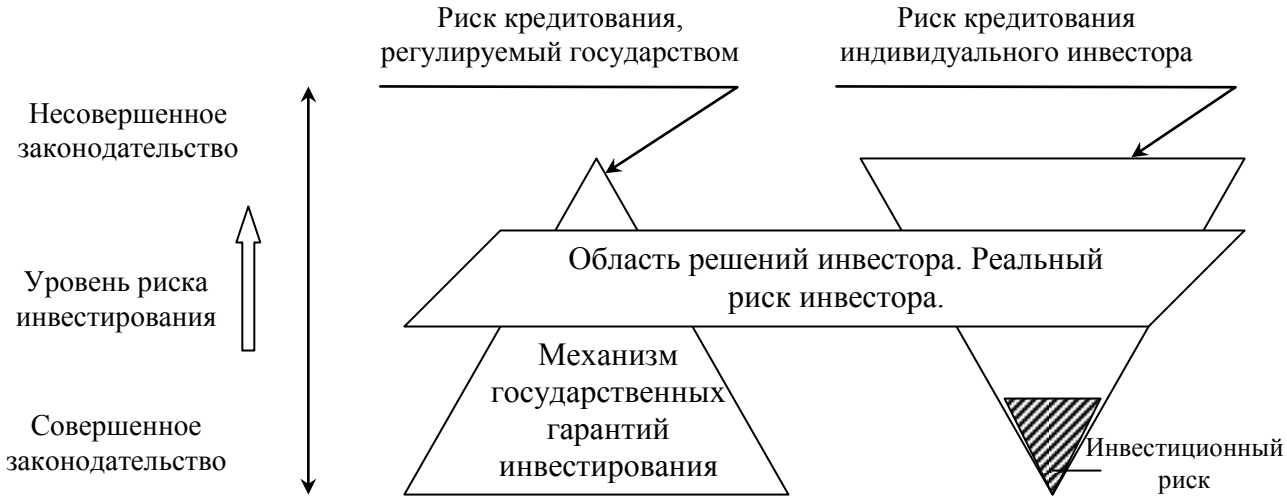

Рис. 1.6. Влияние государственных гарантий (норм Закона о банкротстве) на предпринимательский риск в инвестиционных решениях

Как мы видим, констатируется, что собственник ресурса несет повышенный риск его применения. Такая позиция негативно влияет на поведение инвесторов (как отечественных, так и зарубежных). Неурегулированность подобных отношений, их природа не позволяют разрешить противоречия только на уровне хозяйствующего субъекта. Недостатки норм государственного регулирования отношений, устанавливаемых указанным Законом, порождают проблему другого уровня — неупорядоченность отношений при работе предприятий в кризисном режиме, что осложняет регулирование инвестиционных процессов на уровне национальной экономики. Зоны регулирования инвестиционных отношений, определяемые Законом о банкротстве, показаны на рис. 1.7.

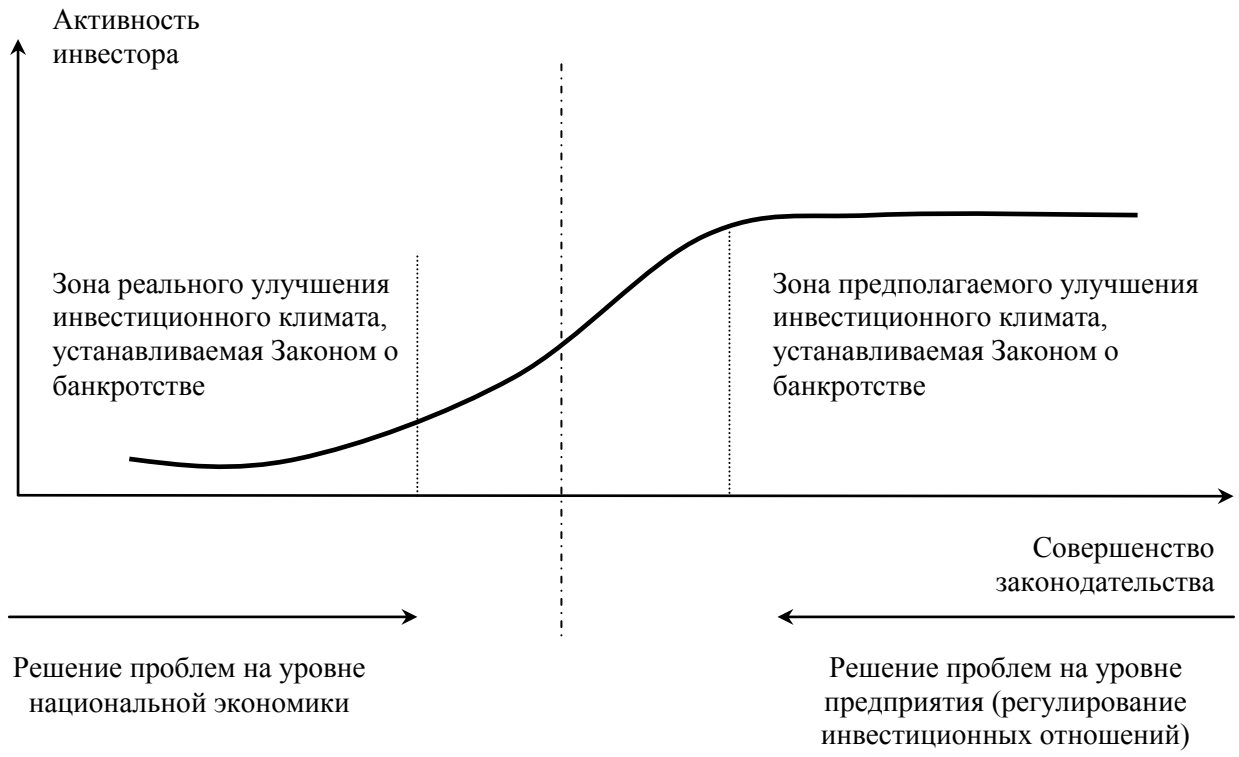

Рис. 1.7. Зоны регулирования инвестиционных отношений согласно Закону о банкротстве

Реализованный в Законе о банкротстве подход к регулированию всех видов отношений хозяйствующего субъекта, основанный на саморегулировании горизонтальных хозяйственных связей, не дает возможности преодолеть проблему санации элементов хозяйственной системы (изъятия их из системы). Такое положение ведет к усугублению проблем реструктуризации российской экономики и обострению социальной напряженности. В нашем случае эта проблема решается путем организации инвестиционных процессов, формирования хорошего инвестиционного климата на уровне национальной экономики.

Особая роль среди множества методов государственного регулирования экономики принадлежит методам программно-целевого управления. На их базе проводятся структурные преобразования экономики. Речь идет о целевом формировании прежде всего инфраструктурных компонентов рыночной экономики. При этом ключевой сферой является информационная сфера, играющая решающую роль в государственном управлении экономикой, в частности в реализации такой управленческой функции, как контроль. Однако развитие государственной статистики только посредством расширения системы показателей невозможно в силу признания на рынке такой категории, как коммерческая тайна хозяйствующего субъекта. Более того, в целях обеспечения объективности необходимо формирование альтернативных информационных источников.

В задачи организации информационного обеспечения антикризисного управления, официально возложенные на ФСФО России, входит, в частности, создание системы объективной информации. Так, Положением о ФСФО России предусмотрено, что данный государственный орган должен выпускать официальное издание — « Вестник Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству», где изучается и обобщается

отечественная и зарубежная практика применения законодательства о несостоятельности (банкротстве).

Данной Федеральной службе предоставлено право учреждать и другие печатные издания, участвовать в создании и деятельности некоммерческих организаций, необходимых для выполнения ее функций.

Отметим, что проблема получения достоверной информации решается ФСФО России с помощью экспертных и совещательных органов, посредством привлечения специалистов для экспертиз и консультаций.

Иными словами, ФСФО России предоставлено право самостоятельного решения практически всех вопросов формирования информационной системы антикризисного управления.

Другой проблемой государственного регулирования финансового оздоровления хозяйствующих субъектов, решаемой программно-целевыми методами, является реструктуризация предприятий. При этом предусматривается прямое государственное вмешательство, что предполагает, с одной стороны, предоставление конкретному государственному органу права решения проблем данного типа, а с другой — обеспечение выбранного органа ресурсами для такой деятельности. Для достижения данных целей на ФСФО России возложена функция подготовки государственных решений. Так, ФСФО России:

- принимает участие в формировании и реализации федеральных и межгосударственных программ, предусматривающих мероприятия поре-структуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций;
- разрабатывает с участием иных федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Федерации мероприятия по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций, имеющих определяющее значение для экономики страны, и участвует в их реализации;
- ведет учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически или социально значимых организаций, представляет предложения по финансовому оздоровлению указанных организаций в Правительство РФ;
- организует привлечение необходимых финансовых средств для реализации мероприятий по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций, в том числе зарубежных инвестиций;
- участвует в рассмотрении вопросов о предоставлении государственной финансовой поддержки неплатежеспособным организациям и согласовывает проекты решений Правительства РФ по этим вопросам.

Принятие решений поданным вопросам оставлено за другими органами государственного регулирования.

Важнейшей функцией ФСФО России является формирование корпуса арбитражных управляющих и управление им. В этих целях Федеральная служба:

- организует деятельность межведомственных балансовых комиссии, подбор и подготовку специалистов по антикризисному управлению для неплатежеспособных предприятий, разрабатывает и (или) утверждает соответствующие квалификационные требования и программы обучения;
- утверждает требования, предъявляемые к физическим лицам, осуществляющим деятельность в качестве арбитражных управляющих, проводит лицензирование их деятельности;
- ведет списки лиц, получивших лицензию арбитражного управляющего и прошедших регистрацию в арбитражных судах;
- представляет по запросу арбитражного суда кандидатуру арбитражного управляющего, в том числе в случаях, установленных законом, из числа сотрудников Службы.

Более того, ФСФО России предоставлено право выдавать и отзывать лицензии арбитражных управляющих, осуществлять контроль за их деятельностью, т.е. единоначально управлять такой специальной категорией работников, как арбитражные управляющие.

Данные права (как и обязанности) предполагают следующие действия ФСФО России:

- утверждение методических указаний по проведению экспертизы финансового состояния неплатежеспособных организаций, ведение учета юридических и физических лиц, занимающихся деятельностью, связанной с проведением такой экспертизы;
- осуществление в установленном порядке контроля за соблюдением организациями-должниками принятой законодательством Российской Федерации дисциплины платежей и расчетов;
- проведение анализа финансового состояния организаций-должников и принятие решения о признании их неплатежеспособными, определение порядка ведения учета неплатежеспособных организаций и ведение такого учета;
- оформление заключений по вопросам, связанным с определением несостоятельности (банкротства) и финансовым оздоровлением организаций, в том числе по вопросам о платежеспособности организаций, наличии признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, реальной возможности восстановления платежеспособности организации должника, обязательствах, связанных с особенностями банкротства отдельных категорий должников — юридических лиц, планах финансового оздоровления организации-должника, возможных последствиях обращения взыскания на имущество должника и целесообразности возбуждения в арбитражном суде производства по делу о его несостоятельности (банкротстве), результатах независимой оценки рыночной стоимости имущества акционерных обществ — должников.

Таким образом, за ФСФО России закреплены функции реализации технологии финансового оздоровления предприятий.

Функции государственного регулирования системы финансового оздоровления, выполняемые ФСФО России, приведены на рис. 1.8.

Возложение на этот государственный орган ответственности за финансовое здоровье предприятий подкреплено соответствующей организацией ее работы на местах.

Для более тесного взаимодействия с местными органами исполнительной власти и выполнения возложенных на нее функций ФСФО России создала организационно-штатную структуру, представленную на рис. 1.9.

Рис. 1.8. Функции государственного регулирования системы финансового оздоровления, выполняемые ФСФО России

Рис. 1.9. Организационно-штатная структура ФСФО России

Рассмотренные структурные и функциональные возможности ФСФО России дополняются правами в отношении оперативной деятельности. Так, ФСФО России имеет право:

- осуществлять от имени Российской Федерации предусмотренные законодательством Российской Федерации процессуальные права при рассмотрении судами и арбитражными судами дел, связанных с применением законодательства о несостоятельности (банкротстве);
- издавать в пределах своей компетенции нормативные и иные правовые акты, в том числе обязательные разъяснения по реализации процедур банкротства;
- запрашивать в установленном порядке у федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Федерации и различных организаций информацию, необходимую для выполнения возложенных на нее задач;
- проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности неплатежеспособных организаций, инициировать проведение этих проверок соответствующими контролирующими органами и участвовать в их проведении, а также назначать в случаях и в порядке, установленных законодательством Российской Федерации, проведение аудиторских проверок;
- создавать экспертные и совещательные коллегиальные органы;
- создавать, реорганизовывать и ликвидировать учреждения;

➢ участвовать в создании и деятельности некоммерческих организаций, необходимых для выполнения функций и задач Федеральной службы;

➢ заключать в установленном порядке соглашения с государственными органами зарубежных стран, неправительственными и международными организациями, осуществляющими деятельность в сферах, отнесенных к компетенции Федеральной службы;

➢ привлекать для проведения экспертиз и консультаций специалистов других органов исполнительной власти и организаций, в том числе иностранных;

➢ учреждать в установленном порядке печатные издания, необходимые для выполнения функций и задач Федеральной службы.

Порядок организации работы ФСФО России с предприятиями в индивидуальном режиме и режиме мониторинга приведен на рис. 1.10.

1.4. Антикризисное управление в современных российских условиях

Актуальной проблемой является выбор методов и процедур антикризисного управления на основе:

➢ анализа финансово-экономического состояния и диагностики причин неплатежеспособности;

➢ планирования финансового оздоровления;

➢ регулирования и контроля антикризисных процедур.

Рис. 1.10. Порядок организации работы ФСФО России по финансовому оздоровлению предприятий

Обследованный в 1996—1998 гг. комплекс предприятий (см. раздел 4.5) обладал всеми особенностями, присущими периоду перехода от планово-административной экономики к рыночной, которые проявлялись в нарушении традиционных хозяйственных связей, низком платежеспособном спросе на продукцию, уменьшении объемов госзаказа. Это определило предрасположенность данного комплекса предприятий (как и многих других российских предприятий) к финансовому кризису и предбанкротным явлениям.

Анализ работы обследованных предприятий выявил разные пути их попадания в зону кризиса. Прежде всего это отношение руководителей к проблемам предприятия и сокращению издержек.

В неработающих цехах одного неплатежеспособного предприятия, имеющего гигантские долги перед Мосэнерго, горит иллюминация, пышут теплом батареи, а администрация ищет виновных в том, что долги растут как снежный ком.

В административном здании другого предприятия-банкрота давно нет отопления, электроэнергия подается в цехи только в определенные часы. Управленцы приходят на работу с термосами, одеваются в телогрейки и изыскивают любые возможности погашения своих долгов ради сохранения предприятия. Директор предприятия и экономические службы, которые практически уже превратились в команду антикризисного управления, периодически проводят диагностику финансово-экономического состояния и разрабатывают рекомендации по финансовому оздоровлению с одной целью — сохранить предприятие.

Чаще всего на подобных предприятиях существуют объективные причины банкротства. Результаты анализа показывают, что одной из причин сложного финансового положения обследуемого предприятия явилась финансовая нагрузка в виде незавершенных капитальных вложений и неиспользуемых основных средств. Все это имущество, приобретенное в конце 80-х годов, по плану приватизации вошло в баланс предприятия при его акционировании. Расходы на содержание неиспользуемых площадей (отопление, освещение, налог на имущество) привели к увеличению кредиторской задолженности и снижению платежеспособности предприятия. Низкая квалификация руководителей в области современного менеджмента не позволяет грамотно управлять развитием предприятия в кризисном режиме. Кроме того, на развитии процессов санации предприятий и оздоровления экономики в целом серьезно сказывается острый недостаток квалифицированных арбитражных управляющих.

Убедительным примером служит случай с Промстройбанком, когда арбитражный суд отклонил кандидатуру внешнего управляющего по той причине, что он уже ведет три других аналогичных дела. Показательно также рассмотрение Арбитражным судом Московской области кандидатур внешнего управляющего для нефтяной компании «Сиданко». Представитель ФСФО России выступил на суде с предложением отложить решение вопроса, так как никто из кандидатов не имеет лицензии, необходимой для управления крупными социально значимыми предприятиями третьей категории, к которым, по мнению ФСФО России, относится компания «Сиданко». Но высококвалифицированные специалисты в этой области в России сейчас — остродефицитная категория работников, поэтому невозможно обеспечить необходимое качество антикризисного управления крупными корпорациями, часто играющими фундаментальную роль в национальной экономике.

Нехватка управляющих влечет за собой отказ от продолжительной процедуры внешнего управления в пользу расширения практики использования процедуры банкротства. Такое положение ведет к усугублению проблем реструктуризации российской экономики, обострению социальной напряженности.

Один из немногих примеров эффективного внешнего управления — компания «Роспан Интернешнл», добывающая гаи на севере Западной Сибири. Уникальное производство было поставлено под угрозу осенью 1998 г., когда разразившийся финансовый кризис резко обострил проблему неплатежей и в отношении предприятия было возбуждено дело о банк-

ротстве. Перед кредиторами встала дилемма: открыть конкурсное производство и реализовать часть дебиторской задолженности предприятия или ввести внешнее управление и попытаться его спасти. В добывающей промышленности первый путь гораздо менее эффективен, так как основное богатство компаний — природные ресурсы — принадлежит государству и в конкурсную массу не включается.

Такое положение в этой сфере обусловило избрание второго варианта. Через пять месяцев после введения внешнего управления возобновилась и стала наращиваться добыча газа и конденсата, была погашена задолженность по заработной плате, восстановлено действие контрактов с подрядными организациями, продолжились работы на незавершенных объектах.

Аналогичным образом, но более драматично развивалась ситуация на кемеровском химкомбинате «Азот». Для выхода предприятия из кризиса потребовалось сменить внешнего управляющего, при котором химкомбинат к своей кредиторской задолженности в 2200 млн. руб. добавил еще 431 млн. руб. Новый руководитель добился увеличения экспортных поставок и расшивки неплатежей смежникам, существенно выправив положение дел на предприятии. Тем самым «репутация» процедуры внешнего управления не пострадала.

Необходимо отметить, что нескладывающиеся отношения антикризисных управляющих и региональных властей могут оказывать негативное влияние на процесс финансового оздоровления предприятий-банкротов. Достаточно привести пример конфликта между управляющим Ачинского глиноземного комбината и губернатором Красноярского края. Неоднозначность позиции судов, вмешательство политических лидеров в решение экономических вопросов, по сути, блокировали положительные результаты, достигнутые конкурсным управляющим. Ясно, что государству и арбитражному суду необходимо определить, каким образом должны применяться в этой сфере правовые нормы.

Другой проблемой, как уже упоминалось, является дефицит арбитражных управляющих. Резкое увеличение количества дел о банкротстве, а также участившиеся случаи существенного продления сроков уже введенного внешнего управления требуют все больше квалифицированных кадров. Активное проведение в жизнь мероприятий по расширению круга антикризисных управляющих не приведет к положительному результату без четкого определения политики Правительства РФ в сфере санации экономики.

Рассмотрим характер норм, введенных Федеральным законом от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Закон определяет несостоятельность как признанную арбитражным судом или объявленную должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Внешним признаком несостоятельности (банкротства) предприятия является приостановление его текущих платежей, если предприятие не обеспечивает или заведомо неспособно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения. При этом сумма платежа должна составлять не менее 500 минимальных размеров оплаты труда, установленных законодательством.

Процедуры, применяемые к предприятиям-должникам, можно разделить на две группы: реорганизационные и ликвидационные.

К реорганизационным процедурам относятся:

- внешнее управление имуществом предприятия-должника;
- досудебная санация;
- наблюдение.

Внешнее управление имуществом предприятия — процедура, направленная на сохранение деятельности предприятия. Внешнее управление вводится на предприятии решением арбитражного суда по заявлению должника, собственника предприятия или кредитора и осуществляется путем передачи функций по управлению несостоятельным предприятием арбитражному управляющему.

Внешнее управление продолжается 12 месяцев. На этот период предприятие получает отсрочку по погашению обязательств, льготы по начислению штрафов и пеней по налоговым платежам.

Досудебная санация — процедура, согласно которой собственник предприятия, кредитор и заинтересованный в деятельности предприятия инвестор оказывают финансовую помощь предприятию-должнику. Ходатайство о проведении санации должно быть подано в арбитражный суд.

Арбитражный суд удовлетворяет ходатайство о санации, если есть реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия.

Реорганизационные процедуры применяются с целью сохранения предприятия-должника и обеспечения его вывода из неплатежеспособного состояния.

К ликвидационным процедурам относятся:

- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидация несостоятельных предприятий осуществляется в процессе конкурсного производства, при котором определяется конкурсная масса — стоимость ликвидируемого имущества должника, распределяемая между кредиторами в порядке очередности.

Ликвидационные процедуры ведут к прекращению деятельности предприятия, поэтому они отражают содержание банкротства в узком смысле.

В широком смысле процедуры банкротства рассматриваются в российском законодательстве как антикризисные процедуры, которые должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускающих конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

Предприятие может быть выведено из кризиса посредством мирового соглашения.

Мировое соглашение может быть заключено между должником и конкурсными кредиторами на любом этапе производства по делу о несостоятельности. Суть мирового соглашения заключается в достижении договоренности должника и кредиторов относительно отсрочки или рассрочки платежей или о скидках с долгов. Иными словами, кредиторам, акционерам и менеджеру предоставляется возможность восстановить платежеспособность предприятия самостоятельно. При этом, по сути, будущее благополучие, будущие дивиденды, прибыли и рост рыночной стоимости предприятия решаются за счет компромисса и больших потерь в текущем периоде. Это означает распределение платы за неэффективное хозяйствование между акционерами и кредиторами.

Остановимся подробнее на таких взаимосвязанных режимах работы предприятия, как санация и банкротство. В связи с этим выделяются следующие процедуры: наблюдение, внешнее управление (судебная санация), конкурсное производство.

Наблюдение. Если несмотря на проведение досудебной санации заявление о признании должника банкротом было принято судом, то в течение недели вводится процедура «наблюдение», которая может длиться до трех, а иногда до пяти месяцев.

Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя предприятия-должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями. Внешнее управление (судебная санация) — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению предприятием внешнему управляющему.

Внешнее управление имуществом должника состоит в назначении арбитражным судом специального управляющего, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения предприятия-должника является неудовлетворительное управление, и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность должника с целью продолжения его деятельности путем осуществления соответствующих организационных и экономических мероприятий.

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Мораторий означает, что в период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются. По окончании этого периода кредиторы могут требовать выплаты неустоек, штрафов и пеней, накопившихся к моменту введения внешнего управления. Мораторий распространяется на старые долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления. При этом не допускается безакцептное списание средств со счета должника, а исполнение ряда имущественных взысканий приостанавливается. Мораторий не затрагивает интересы только отдельных лиц: заработная плата, алименты и компенсация за вред, причиненный жизни и здоровью, должны быть выплачены в первую очередь.

Если цель внешнего управления достигнута и платежеспособность восстановлена, то арбитражный суд на основании отчета внешнего управляющего может прекратить процедуру банкротства; в противном случае — либо продлить внешнее управление, либо начать конкурсное производство.

Конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсное производство имеет целью:

- соразмерно удовлетворить требования кредиторов и объявить должника свободным от долгов;
- охранить стороны от неправомерных действий по отношению друг к другу.

С момента признания должника несостоятельным:

- без согласия собрания кредиторов запрещается отчуждение или передача имущества банкрота (кроме некоторых видов платежей, связанных с функционированием банкрота, расходов по ведению конкурсного производства);
- сроки исполнения всех долговых обязательств должника считаются наступившими;
- прекращается начисление пеней и процентов но всем видам задолженности.

Все имущественные требования предъявляются к банкроту только через конкурсное производство.

Конкурсное производство осуществляет конкурсный управляющий. Он распоряжается имуществом банкрота, формирует конкурсную массу, взимает дебиторскую задолженность, оценивает финансовое состояние должника, управляет банкротом и пр., имеет право обжаловать в арбитражном суде сделки банкрота, заключенные в последние шесть месяцев, предшествовавших объявлению предприятия банкротом.

Конкурсный управляющий назначается арбитражным судом; его кандидатуру выдвигает собрание кредиторов.

Собрание кредиторов решает вопросы о сроке начала, форме продажи имущества банкрота и начальной цене этого имущества, может принять решение о заключении мирового соглашения.

Все имущество (активы)должника образует конкурсную массу, в которую не включаются:

- жилищный фонд, детские дошкольные учреждения, отдельные важные для данного региона объекты производственной инфраструктуры (они передаются на баланс местных органов власти);
- имущество, являющееся предметом залога;
- имущество, не принадлежащее должнику на правах собственности (арендованное, принятое на ответственное хранение, личное имущество работников должника).

Конкурсный управляющий учитывает все претензии к банкроту, анализирует их, затем либо отклоняет, либо вносит в список с указанием сумм и очередности удовлетворения.

В процессе конкурсного производства конкурсная масса продается на аукционной основе. Полученные средства используются в порядке очередности, предусмотренной Гражданским кодексом Российской Федерации.

Анализ норм, введенных Законом о банкротстве, и режимов деятельности предприятия позволяет выделить три хронологически связанные его состояния (режима). Введем их условные названия:

1) самостоятельное хозяйствование (самостоятельная санация);

2) принудительная реструктуризация (досудебная и судебная санация);

3) банкротство.

Отметим, что банкротство в соответствии с названным Законом диагностируется только по финансовым показателям. Более того, выбор меры финансового оздоровления, установленной как правовая норма, зависит от природы ошибок, которые условно можно отнести к двум родам: недостатки в управлении организации и несоблюдение нормативной дисциплины.

Ошибки первого рода определяются на уровне менеджмента, реально сложившемся на предприятии. Он определяется полнотой и соответствующими качественными характеристиками. Прежде всего подразумеваются такие виды менеджмента, как стратегический, информационный, инновационный, производственный, финансовый, сбытовой (маркетинговый), закупок и персонала, а также уровень организации процессов на предприятии, в первую очередь бизнес-процессов, определяющих его основную деятельность. Недостатки менеджмента данного вида являются причиной значительных негативных последствий для предприятия. Вместе с тем именно эти ошибки особенно сложно диагностировать и исправлять. Более того, такого рода диагностика состояния управления на предприятии — предмет основного внимания наиболее известных консалтинговых фирм за рубежом. Этим вопросам посвящены, *к* частности, работы известного западного аналитика А. Тоффлера, занимающегося системами управления.

Ошибки второго рода заключаются в нарушении исполнителями нормативной дисциплины. Например, следствием несвоевременных выплат установленных налоговых сборов являются штрафы. Другие примеры: при несвоевременном проведении рекламной кампании, неправильном выборе географии и социальных групп получателей рекламных сообщений эффективность затраченных средств низкая; инвестирование проекта без тщательного анализа риска вложения средств, как и предоставление кредита без залоговых обеспечении, приводит к его невозвратности. Иными словами, несоблюдение нормативной дисциплины становится причиной изменений финансовых потоков, которые диагностируются посредством известного набора финансовых показателей.

Ошибки такого рода относительно просто диагностировать, но кроме этого необходимо выработать систему мер по их устранению и тем самым улучшению финансовых показателей.

Указанные режимы работы предполагают определенную динамику кризисных явлений. Выделяя кризисные явления по критерию уровня удовлетворительности структуры баланса, предусмотренного Законом о банкротстве, можно условно установить четыре этапа кризиса в деятельности и развитии предприятия (рис. 1.11).

Самостоятельная санация. Речь идет о таком контроле за уровнем эффективности менеджмента, который не позволяет переходить рубежные значения финансово-экономических показателей. Ухудшение рубежных показателей ведет к установлению уровня эффективности хозяйствования, который признан неудовлетворительным. Следствием такого развития внутриэкономических процессов становится разрушение субъекта хозяйствования. Важнейшей особенностью этого периода является то, что контроль за мерой эффективности хозяйствования лежит на менеджере (генеральном директоре) предприятия. Более того, вывести предприятие из ухудшившегося экономического состояния

менеджер должен за счет как повышения эффективности управления организацией, так и за счет привлечения дополнительных финансовых ресурсов, отсрочки платежей, уменьшения дебиторской задолженности. По сути, это задачи любого руководителя, стремящегося не допустить кризисных режимов работы предприятия как низкоэффективных и порождающих новые организационные, экономические и социальные проблемы.

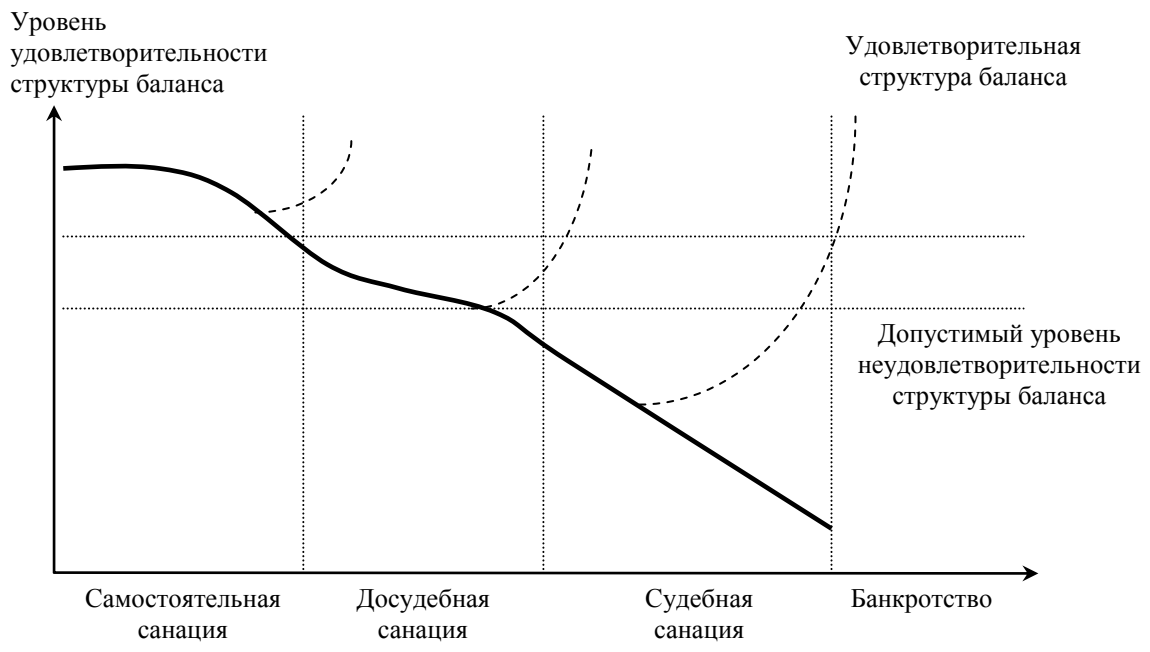

Рис. 1.11. Динамика кризиса на предприятии:
пунктирной линией обозначено изменение уровня удовлетворительности структуры баланса для положительных результатом санации; уровень удовлетворительности структуры баланса — интегрированный показатель, разработанный с учетом ликвидности, обеспеченности собственными средствами, возможности восстановить платежеспособность

Досудебная санация. Это внешняя по отношению к менеджеру (генеральному директору), акционерам и кредиторам поддержка. Внешней стороной выступает арбитражный суд. Его действия направлены на восстановление предприятия. Главным способом восстановления платежеспособности предприятия является помощь в поиске компромиссов между претензиями акционеров, инвесторов и менеджера, а также способов привлечения дополнительных финансовых ресурсов для предприятия-должника. При этом должен быть достигнут главный показатель ликвидности, обеспеченности собственными средствами — удовлетворительная структура баланса. Арбитражный суд создает условия для того, чтобы заинтересованные лица могли прийти к компромиссу.

Судебная санация. Это внешняя по отношению к предприятию мера. Данное воздействие арбитражный суд вводит в форме, установленной нормами закона. Это прежде всего помощь руководителю и только затем замена его на специального (внешнего) управляющего. Цель действий арбитражного суда и назначенного им управляющего — добиться восстановления платежеспособности предприятия-должника. Главным критерием выступает уровень удовлетворительности структуры баланса.

Банкротство. Это внешнее воздействие на должника с целью соразмерного удовлетворения требований кредиторов и изъятие хозяйствующего субъекта из экономической жизни. На данном этапе развития кризисных процессов на предприятии задачу восстановления платежеспособности решить уже невозможно. По сути, речь идет о выполнении установленной законом процедуры продажи имущества должника и распределении вырученных средств среди кредиторов. При этом банкротство, как показывает российская практика применения Закона о банкротстве, является мерой наказания кредиторов и акционеров за неумение и нежелание находить баланс между целями текущего и долгосрочного периодов хозяйствования. Банкротство — это форма преодоления проблемы, при которой текущие задачи решаются за счет перспективных, причем как за счет средств кредиторов, так и за счет средств акционеров.

Общая схема проведения антикризисных процедур дана на рис. 1.12. Содержание работ по этапам кризисных процессов приведено в табл. 1.1.

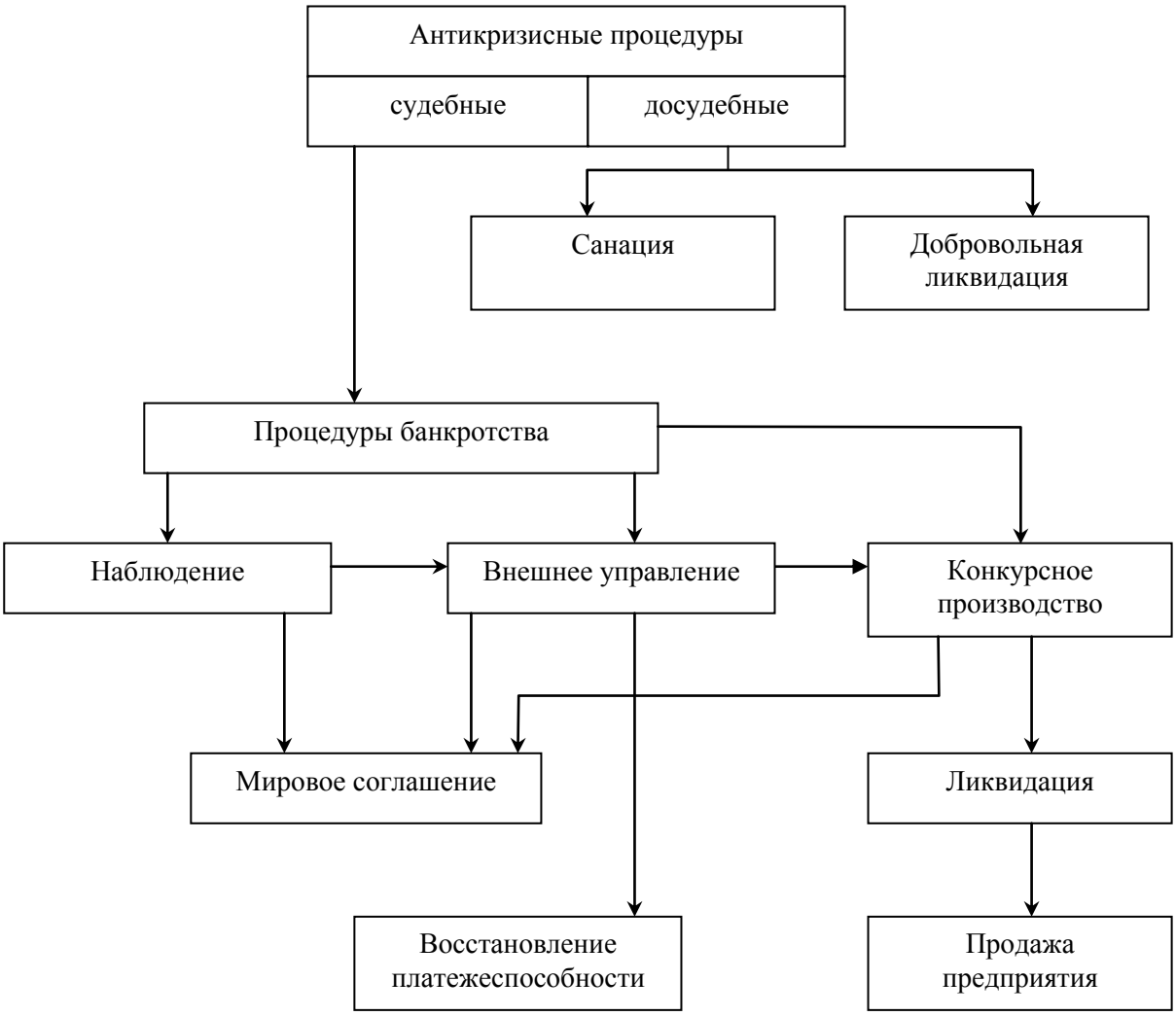

Рис. 1.12. Порядок осуществления антикризисных процедур

Таблица 1.1

Содержание работ по антикризисному управлению

Факторы антикризисного управления	Этапы кризиса			
	самостоятельная санация	досудебная санация	судебная санация	Банкротство
1 . Продолжительность/уровень неплатежеспособности		До трех месяцев/ до 500 МРОТ	Продолжительная	Как мера санации множества хозяйствующих субъектов для поддержания общей эффективности рыночной системы
2. Распределение ответственности	Генеральный директор предприятия-должника	Внешнее наблюдение параллельно с действиями генерального директора	Назначение внешнего управляющего	
3. Развитие кризисных явлений	Кризисные явления нарастают при отсутствии (недостаточности) мер антикризисного управления			
4. Предел уменьшения неплатежеспособности/ возможность ее восстановления	Не ниже уровня удовлетворительной платежеспособности/восстанавливаемая	Ниже уровня удовлетворительной платежеспособности / восстанавливаемая	Глубокая степень падения/восстановление платежеспособности с помощью арбитражного суда	Невосстанавливаемая платежеспособность
5. Характер антикризисных мер	Самостоятельные	Рекомендательные	Принудительные	Конкурсное производство
6. Характер деятельности	Самостоятельные действия руководителя и акционеров(собственников) в соответствии с уставом организации	Обязательные совместные действия руководителя, акционеров (собственников), кредиторов	Вмешательство арбитражного суда	Формирование конкурсной массы, выставление на продажу
7. Характер деятельности по реструктуризации предприятия и бизнеса	Самостоятельная реструктуризация и реинжиниринг с целью восстановления предприятия	Внешняя поддержка со стороны арбитражного суда	Принудительная реструктуризация	Удовлетворение имущественных требований кредиторов
8. Лица, ответственные за рыночные результаты	Генеральный директор	Генеральный директор (должник), федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного само управления постоянный анализ и принятие мер по предупреждению банкротства), кредиторы (до подачи заявления в арбитражный суд), учредители или участники	Внешний управляющий	Конкурсный управляющий
9. Меры предупреждения кризисных явлений	Мониторинг финансового состояния предприятия (новый подход)			

10. Задачи ФСФО России	Создание условий для всех хозяйствующих субъектов. Учет неплатежеспособности предприятий	Разработка стандартных процедур и контроль за их исполнением	Контроль за исполнением стандартных процедур, установленных нормативно-правовыми актами	Контроль за исполнением стандартных процедур выявления конкурсной массы, ее продажи и распределения полученных Средств
11 . Принимаемые меры	Исправление ошибок, рационализация бизнес-процессов	Финансовая помощь для погашения денежных обязательств и обязательных платежей	Внешнее управление имуществом должника	Соразмерное удовлетворение требований кредиторов
12. Источники средств на санацию	Привлечение дополнительных финансовых ресурсов	Привлечение средств из бюджетов разных уровней на основании законов о бюджете и решений органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления	Средства должника	Средства Должника

Таким образом, разрешение проблемы антикризисного управления может быть растянуто до полутора лет. Установленная Законом о банкротстве процедура, с одной стороны, предусматривает поэтапное ужесточение контроля за работой предприятия, с другой — предоставляет возможность участникам предприятия прийти к компромиссу на любой стадии развития кризисных процессов. Неумение (нежелание) находить компромисс наказывается банкротством, при котором неизбежны потери для каждого участника. Однако, как показывает российская правоприменительная практика в сфере антикризисного управления, несмотря на это удельный вес предприятий, восстановивших платежеспособность с помощью данной процедуры, еще очень низок.

Такой результат не только обусловлен низким уровнем менеджмента, неумением идти на компромиссы, отсутствием эффективного собственника, но и является характеристикой структурных изменений российской экономики, когда из хозяйственной жизни изымаются предприятия, продукция которых не имеет спроса, т.е. не нашла потребителя.

1.5. Методология формирования экономических стратегий антикризисного управления

Кризисное состояние экономики, падение объемов промышленного производства, рост взаимных неплатежей, нехватка оборотных средств обусловливают необходимость разработки на предприятии стратегий антикризисного управления, в которых, на наш взгляд, должны найти отражение два важнейших методологических аспекта:

1) отражение сути антикризисного управления на предприятии;

2) выделение характерных тенденций.

Антикризисное управление представляет собой процесс преодоления кризисного состояния предприятия, возникающего по причинам как объективного, так и субъективного характера.

Антикризисное управление проводится по следующим направлениям:

- выделение приоритетных подходов в хозяйственной деятельности, т.е. своеобразных точек роста, которые способствуют повышению деловой активности;
- обоснованное прогнозирование ресурсного обеспечения;
- определение качественных и количественных критериев оценки проводимой работы, а также возможности внесения корректив в действия, осуществляемые на предприятии.

В осуществлении антикризисного управления можно выделить следующие векторы.

1. Управление на базе **всестороннего контроля** за исполнением принимаемых решений. Деятельность предприятия, находящегося в кризисном состоянии, на этом направлении нацелена на отработку (реакцию) свершившихся событий, т.е. обеспечивается реактивная адаптация предприятия. Согласно традиционному подходу, принятому в менеджменте, будем считать, что основной целью предприятия является выживание. Важнейшее свойство, которым оно должно обладать,— адаптация к изменяющимся внешним условиям (падение сбыта, появление новых технологий и пр.), а также резистенция к последствиям повторяющихся внутренних конфликтов и нарушений исполнительной дисциплины.

2. Управление на основе **прогнозирования** изменений, которое реализуется с помощью стратегического планирования. В системе антикризисного управления стратегическое планирование понимается как процесс определения стратегических целей и выработки путей их достижения при следующих условиях: систематическом обновлении ассортимента выпускаемой продукции; периодической реорганизации предприятия; возможном снижении объема продаж и прибыли. Как результат конкурентной борьбы стратегическое планирование позволяет составить обоснованный прогноз производственной деятельности, обеспечить эффективную обратную связь с потребителями, высокую готовность персонала к активной деятельности, а также сокращение издержек производства и обращения.

3. Управление на основе **оперативных решений,** в том числе в аварийных и других ситуациях, требующих незамедлительного вмешательства для достижения стратегических целей. Основными методами такого управления являются организационные изменения, в том числе совершенствование структуры, переподготовка работников и их ротация, иными словами, изменение организации в соответствии с динамикой внешней среды как необходимое условие достижения стратегических целей.

В рамках данного направления стратегического менеджмента эффективность достижения целей предприятия но многом связывается с поиском рационального соотношения централизации и децентрализации в организации управления. В корпорациях с централизованной системой управления проблемы решаются путем выбора операционных правил для всех членов организации и в убеждении или принуждении сотрудников к выполнению этих правил.

Опыт российских предприятий показывает, что в условиях децентрализованного управления проблема обеспечения эффективного исполнения каких-либо правил не может быть решена одним лишь административным воздействием. Свою эффективность доказали такие методы, как образование внутрифирменных центров прибыли, центров затрат, а также венчурных центров, разработка трансфертных цен для взаиморасчетов и распределения ресурсов.

На практике антикризисное управление заключается в выработке и применении комплекса мер, способных обеспечить качественные изменения в производстве и сбыте. На предприятиях подобная система мер реализуется с помощью разработки экономических стратегий, направленных прежде всего на упорядочение финансовых потоков и получивших название финансового оздоровления. При этом стратегия рассматривается как долгосрочное развитие предприятия и системы его взаимоотношений с внутренней и внешней средой, ведущее предприятие к достижению намеченных целей.

Исследованию содержания и роли экономической стратегии предприятия посвящены многие научные отечественные и зарубежные публикации. Стратегия, например, японской корпорации понимается как система долговременного распределения ресурсов, дающая представление о будущем положении компании на рынке.

Главными компонентами экономической стратегии финского менеджмента выступают широта охвата интересов разных взаимосвязанных групп, рациональное использование ресурсов на основе оригинальных навыков, увязка различных интересов в условиях конкуренции, взаимодействие с окружающей средой.

В американском менеджменте стратегия представляет собой модель действий, необходимых для достижения поставленных целей на основе координации и распределения ресурсов компании. При этом выделяется портфельная стратегия, которая связывается с управлением собственностью (ее приобретением и продажей), и деловая стратегия, цель которой — достижение конкурентных преимуществ.

Таким образом, стратегия предприятия определяется ключевыми экономическими целями и в свою очередь определяет рыночную нишу, позволяет создать инфраструктуру, адаптировать предприятие к внешней среде и обеспечить внутреннюю координацию действий.

Отсутствие единого взгляда на понятие экономической стратегии обусловлено особенностями национальных рыночных отношений, а также уровнем их регулирования со стороны государства. Анализ российской практики хозяйствования с этой точки зрения позволяет выделить специфические моменты антикризисного управления (см. раздел 4.5).

На основании изучения практики более 30 устойчиво работающих предприятий были выделены следующие элементы экономической стратегии промышленного предприятия.

1. Стратегия промышленного предприятия как процесс целенаправленного развития, который предполагает: постановку обоснованных целей и задач; выделение определенных принципов действий (сбалансированность, системный подход, рациональность); приоритетность действий (выделение значимых проблем и их ранжирование).

2. Направления работы по достижению целей предприятия (основные составляющие экономической стратегии):

- ✓ поиск новых рынков;
- ✓ разработка новой продукции;
- ✓ обеспечение высокого качества товаров;
- ✓ улучшение сервиса;
- ✓ разработка и внедрение новых технологий;
- ✓ приобретение и рациональное использование природных ресурсов;
- ✓ обеспечение роста производства;
- ✓ эффективное продвижение товара на рынке;
- ✓ обеспечение роста прибыли в плановом периоде.

3. Основные вопросы разработки экономической стратегии:

а) в области маркетинга:

- ✓ сегмент рынка, на котором должны быть сконцентрированы усилия; » ассортимент и качество продукции;
- ✓ распределение ресурсов на стадии продаж;
- ✓ ценовая политика;

б) в области производства:

- ✓ необходимый уровень производства;
- ✓ покупка комплектующих или их собственное производство;
- ✓ срок запасов материальных ресурсов;
- ✓ политика набора или обучения персонала;

в) в области финансов:

- ✓ объем текущих и капитальных затрат;
- ✓ сроки и направления инвестиций;

- ✓ источники финансирования;

г) в области инновационной деятельности:

- ✓ направления исследований;
- ✓ сроки и характер проведения изменений в продукции.

4. Основные этапы разработки стратегии:

а) анализ результатов деятельности предприятия за определенный статистически значимый период, как правило, продолжительностью, равной периоду действия стратегии (это дает возможность определить приоритеты в развитии);

б) анализ портфеля продукции, который включает:

- ✓ определение ориентации товарной массы на потребителя (позиционирование выпускаемой продукции);
- ✓ определение конкурентоспособности продукции по качеству, издержкам, сервису;
- ✓ определение уровня рентабельности по каждому виду продукции;
- ✓ прогнозирование объема выпуска продукции на основе вероятностного подхода;

в) выработка концепции организационных изменений на предприятии;

г) определение и оценка альтернативных вариантов, а также последствий принимаемых стратегических решений.

5. Условия действенности стратегии:

- ✓ охват всех сфер деятельности предприятия;
- ✓ согласованность с внешними обстоятельствами;
- ✓ согласованность с ресурсными возможностями;
- ✓ учет миссии предприятия;
- ✓ практичность и реализуемость решений.

6. Стратегические принципы:

- ✓ не нарушать сложившегося на предприятии равновесия;
- ✓ планировать изменения;
- ✓ уделять главное внимание инновациям;
- ✓ каждый день создавать условия для будущей деятельности.

Основные трудности, возникающие перед руководителями предприятия при разработке и реализации стратегии, сводятся к следующему.

1. Изменение стратегии может разрушить сложившийся на предприятии тип взаимоотношений и вызвать противодействие, т.е. конфликт корпоративной культуры.

2. Применение новых способов достижения выживаемости на рынке может вызвать увеличение затрат, связанных с освоением новой продукции и не учтенных ранее в экономической стратегии.

3. Недостаточно глубокий анализ внешней и внутренней среды предприятия может усилить негативные последствия неверных стратегических решений.

Преодоление данных трудностей облегчается, если организовать деятельность по стратегическому планированию согласно определенным правилам с учетом следующих условий.

1. Необходимо опираться на высококвалифицированный персонал, поскольку выработка стратегических решений требует высокопрофессиональных кадров.

2. План реализации стратегии во времени должен обеспечивать высокие темпы работы и ритмичность. Четко определив стратегические цели, следует энергично приступать к реформам. Важен выбор темпа. Нельзя идти слишком быстро или слишком медленно. Взяв темп, необходимо выдерживать его до определенного рубежа.

3. Большое значение имеет обеспечение высокой корпоративной культуры изменений, которую можно определить правилом: последовательность плюс доверие равны экономической уверенности.

4. Существенным моментом в управлении реализацией стратегии, налаживании процесса достижения цели является мотивация персонала. Достижение высокой активности

персонала и высокого качества работы обеспечивает реализация правила: хорошо делают то, что хорошо вознаграждается.

5. Неопределенность, в которой проводится стратегия, порождает множество новых непредвиденных вопросов, являющихся причиной групповых конфликтов. Важно конструктивно решать возникающие конфликты. Для этого нужно придерживаться следующей эффективной линии поведения: когда давление со стороны коллег или групп особых интересов достигает крайней степени, побольше задавать вопросов. Такое поведение обеспечивает результативность процесса осуществления стратегии перестройки предприятия.

Исходя из изложенного процесс стратегического менеджмента промышленного предприятия представим схемой, приведенной на рис. 1.13 (с. 60).

Выявлению тенденций при выработке экономической стратегии промышленного предприятия способствует применение следующих методов:

- классификация по характерным признакам;
- составление двухмерных матриц;
- метод логического квадрата.

В экономической литературе широко применяется классификация стратегий с точки зрения экономического роста. Группировка стратегий по данному критерию такова:

1) стратегия концентрированного роста предполагает совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;

2) стратегия интегрированного роста обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создания новых производственных структур.

При осуществлении этих двух стратегий изменяется положение предприятия внутри отрасли;

3) стратегия диверсифицированного роста реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке сданным товаром в рамках данной отрасли;

4) стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации реализуется, когда предприятие нуждается it перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации.

Основной идеей механизма банкротства является ликвидация низкорентабельных производств. Стратегия ликвидации представляет собой процесс полного сворачивания производства, когда предприятие не может в дальнейшем вести бизнес.

При анализе деятельности предприятия, оценке перспектив возникновения кризисных состояний важно рассмотреть качественное соотношение данных четырех типов стратегий.

Необходимо отметить, что первые три типа в рассмотренной классификации отражают деятельность, ориентированную на прогресс. Его формами могут быть улучшение положения на рынке, усиление положения в отрасли, переход на рынки других товаров или их комбинация. Для данных типов стратегий характерно одно обязательное условие поведения предприятия и менеджера — активность в области основной деятельности, т.е. поиск новых способов упрочения положения на рынке. При этом предполагается постоянное улучшение положения по двум основным направлениям: наращивание темпов накопления собственных средств для последующего стратегического маневра или углубления связи с устоявшимися категориями потребителей и улучшении своего положения на рынке. Кроме того, необходимо обеспечивать постоянный контроль **за** новыми разработками для ускоренного освоения достижений науки и техники в производстве товаров и получения коммерческого результата.

Итак, одна из качественных составляющих развития — сокращение производства или стратегия ликвидации. Чаще всего данная стратегия распространяется на отдельные товары или производства и, по сути, неразрывно связана с реструктуризацией предприятия. Это понятие будем отождествлять с процессом освобождения предприятия от низкорентабельных производств и создания потенциала для ускоренного развития перспективных, обеспечивающих реализацию одной из трех рассмотренных ранее стратегий.

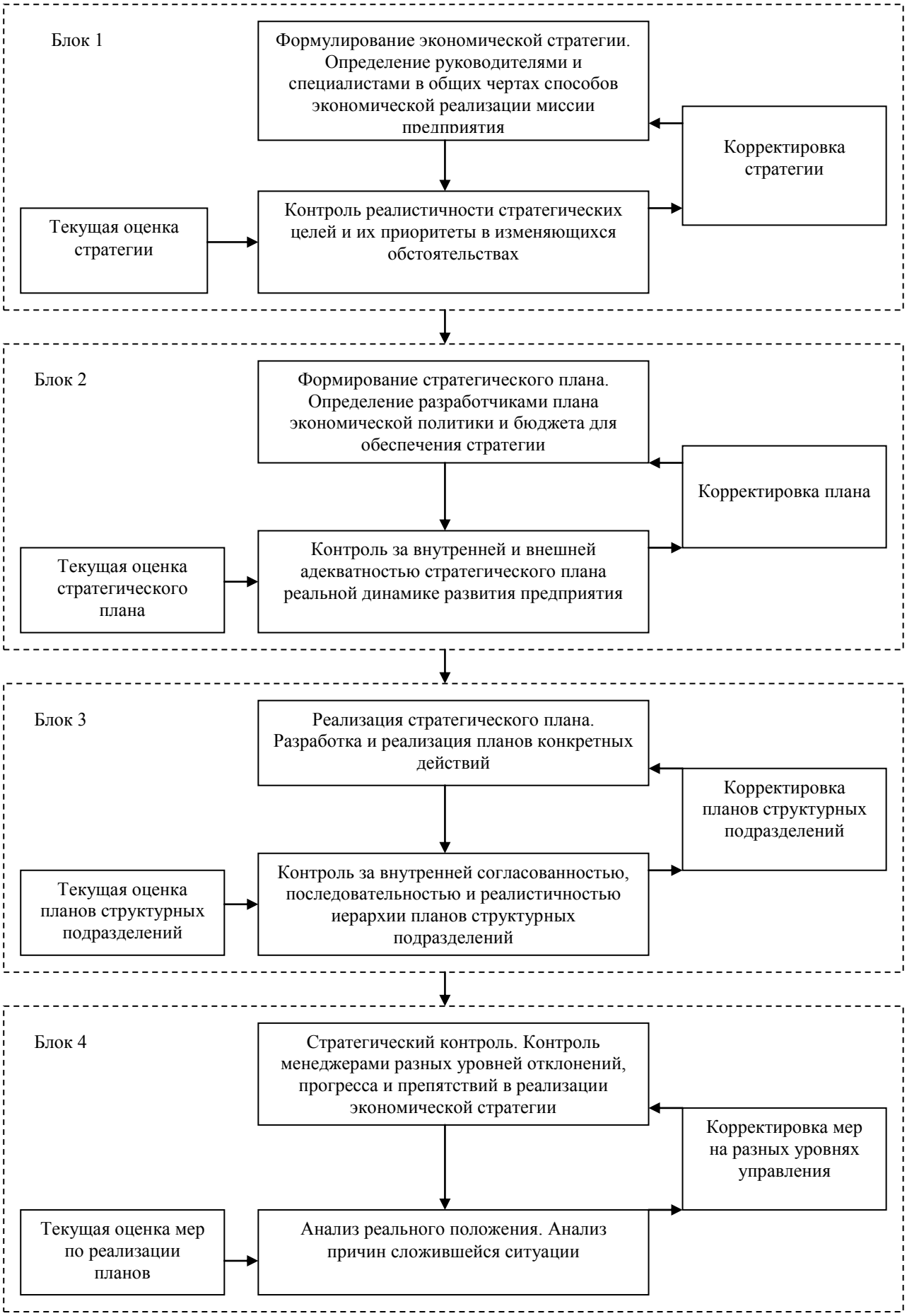

Рис. 1.13. Процесс стратегического менеджмента

В чистом виде сворачивание (ликвидация) применяется крайне редко. Процессы сворачивания и роста предприятия в рыночной системе хозяйствования взаимосвязаны и взаимозависимы. Такое управление можно представить как целенаправленное комбинирование четырех стратегий, выполняемое менеджером для обеспечения стабильного развития. Отметим, что искусство менеджмента и заключается в составлении такой композиции в соответствии с изменениями внешней среды, прогнозом их развития (маркетингом), а также управленческими возможностями предприятия. Ошибочность оценки подобных процессов, недостаточная искусность менеджера ведут к неуправляемости процесса стабильного развития и хаотичному развитию ликвидационных процессов, превалированию стратегии сворачивания над стратегией развития, результатом чего является банкротство. Другими словами, банкротство в терминах рассмотренных стратегий — это увеличение в деятельности предприятия удельного веса стратегии ликвидации за счет сокращения сферы действия стратегии развития.

Представляя управление предприятием как процесс целенаправленного перевода социально-экономической системы в желаемое состояние, определим это состояние в координатах «развитие — сворачивание».

Состояние 1 — активное развитие: борьба за положение в новом секторе рынка, активное поведение на рынке, успех в конкурентной борьбе за своего потребителя. Это состояние характеризуется высоким удельным весом стратегии развития и низким удельным весом стратегии сворачивания.

Состояние 2 — стабильное развитие: устойчивое положение на рынке. Стратегия развития согласована со стратегией сворачивания, т.е. расширение высокорентабельных производств происходит параллельно и скоординированно со сворачиванием низкорентабельных производств.

Состояние 3 — реструктуризация: перегруппировка финансовых, материальных, технологических и управленческих ресурсов, их концентрации на перспективных рынках, углубленной работе с потребителем и переходе к новому товарному ряду. Иными словами, в этом состоянии создается потенциал для активного поведения на рынке, описываемого состоянием 1. Цели и направления реструктуризации определяются маркетинговыми исследованиями, с одной стороны, и задачами стратегического менеджмента — с другой. В этом состоянии превалирует стратегия сворачивания, а стратегия развития характеризуется низким удельным весом.

Состояние 4 — банкротство: неуправляемые процессы потери позиций на рынке, разрыв отношений с потребителем, резкое ухудшение сбыта, недостаток средств на освоение новых направлений деятельности (венчурных проектов). Это состояние характеризуется резким увеличением доли стратегии сворачивания при одновременном сокращении до нуля доли стратегии развития, т.е. все процессы, определяющие деятельность предприятия, перестают быть активными, протекают вяло или останавливаются.

Схема перехода из одного состояния в другое в координатах «развитие — сворачивание» приведена на рис. 1.14.

Проведенный анализ состояния предприятия позволяет сформулировать основную задачу антикризисного управления. Это организация стабильного процесса последовательной смены состояний 1—2—3—1. Сложность управления определяется воздействием внешней среды, с учетом которого необходимо обеспечить стабильность данного процесса. Особенностями внешней среды в системе рыночного хозяйствования являются:

- взаимосвязанность ее факторов, влияющих на деятельность организации;
- сложность и количество факторов, на которые организация должна реагировать (их вариантность);

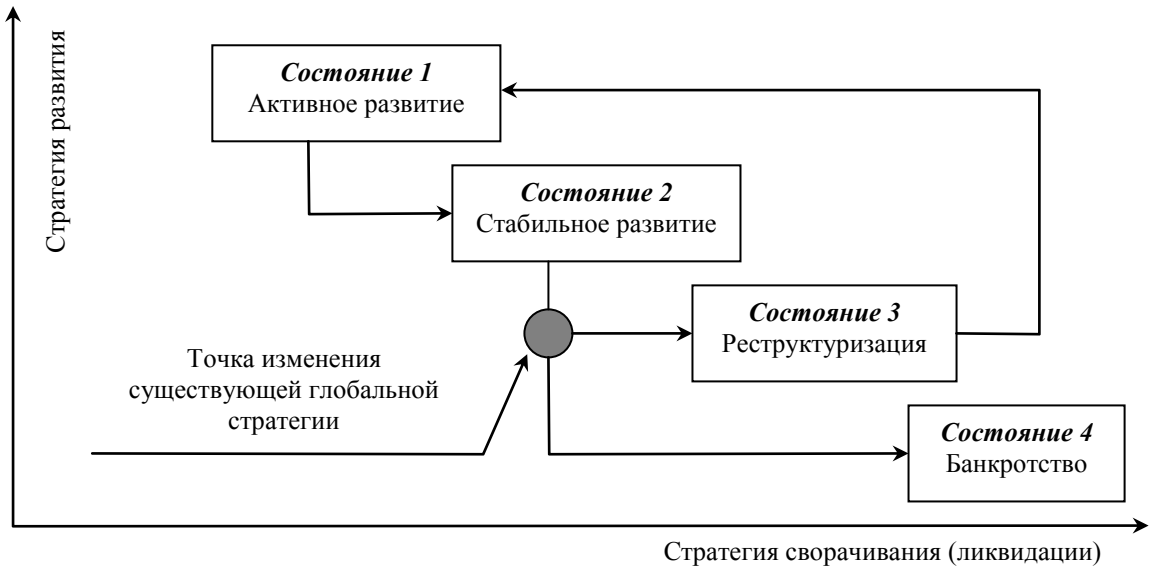

Рис. 1.14. Смена состояний предприятия

- подвижность среды, которая понимается как скорость, с которой происходит ее изменение;
- неопределенность, которая рассматривается как функция количества информации о конкретном факторе, которой располагает предприятие, а также степень уверенности в ней.

Стабильность одного из трех состояний предприятия обеспечивает менеджер посредством грамотно выбранных и последовательно реализуемых стратегий менеджмента и, в частности, маркетинга. Поддержание устойчивого баланса процессов управления является необходимым условием осуществления стратегии продукта — товара и в конечном итоге успешности поведения на рынке. Задача менеджера осложняется тем, что недостатки в ситуационной оценке факторов, недостижение баланса указанных процессов могут вызвать «скоротечный» неуправляемый переход каждого из состояний 1 —3 в состояние 4 — банкротство. Особого внимания и профессионализма требует управление переходом из состояния стабильного развития в состояние реструктуризации. Решение о формах и способах перевода предприятия в состояние 3 менеджер принимает в условиях неопределенности, следовательно, вероятность оказаться в состоянии банкротства очень высока. На рис. 1.14 принятие решения о переходе в состояние 3 обозначено точкой изменения существующей глобальной стратегии. Такое название позволяет выделить эту стратегию из четырех стратегий, рассмотренных выше и отличающихся больше «техническим» содержанием.

В западной литературе это явление и связанные с ним условия принятия решений обозначаются термином «Strategic Infection Point», введенным Гроувом, главным управляющим корпорации «Intel». Указанная точка получила также название точки стратегического сгиба, точки изменения существующей глобальной стратегии и точки трансформации. По сути, данная точка в развитии предприятия показывает момент, когда простое изменение линии поведения оказывается недостаточным и приходится изменять представление менеджера об управляемом бизнесе, а также определять, чем следует заниматься дальше. Принципиальным моментом является то, что, попав в эту точку, предприятие может пройти ее, сделавшись более сильным (через реструктуризацию и подготовку — к выходу в новый сектор рынка и к новому бизнесу), или погибнуть.

Для развития предприятия, связанного с этой точкой, важны анализ многообразия факторов конъюнктуры в различных секторах рынка, динамики научных открытий и технологий, предвидение развития общества и др. Но главное — это интуиция менеджера,

его умение прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры при выборе направления развития предприятия. Управление реструктуризацией, а также расширением своего присутствия в новом секторе рынка — следствие выбора новой стратегии развития бизнеса. Без этого сворачивание деятельности неминуемо. Рассмотрим технологическую сторону процесса выбора менеджером комбинации из четырех рассмотренных выше стратегий.

Необходимо отметить, что стратегия сворачивания, по сути, разъясняется в документах, устанавливающих нормативно-правовую базу банкротства, осуществляемого как в принудительном, так и в инициативном порядке. Первые три стратегии характеризуют инициативный поиск предприятием путей улучшения своего положения.

Если инициативность менеджеров, их предприимчивость составляет основную движущую силу, обеспечивающую выживание предприятия на рынке, то упорядочивает их деятельность, делает ее результативной определенный набор принципов работы над стратегией. К числу главных принципов относятся следующие:

1) стратегический менеджмент предприятия ориентируется на производство товара в зависимости от рыночных предпочтений;

2) критерием действенности стратегии выступает динамика производства;

3) экономический рост обеспечивается за счет совершенствования выпускаемой продукции или создания новой продукции, приобретения собственности, обеспечения контроля за работой поставщика и системой распределения;

4) сокращение объема производства осуществляется в ходе структурной перестройки или ликвидации предприятия.

При этом опыт работы фирм в странах с развитой рыночной экономикой, по мнению западных исследователей, указывает на следующие направления формирования эффективных стратегий.

1. Устойчивый темп роста объема производства обеспечивается за счет нововведений (инновационного процесса).

2. Высокая доля рынка достигается благодаря уникальности характеристик товара, применению действенных каналов продвижения товара, эффективной рекламе.

3. При широкой рыночной ориентации нужно обеспечивать снижение издержек и дифференциацию в регионально-территориальном аспекте.

4. При ориентации на отдельный (специфический) сегмент рынка важнейшим стратегическим направлением выступает эффективное управление маркетингом.

5. Конкурентная позиция на рынке во многом определяет динамику непроизводственных расходов и ценовую рыночную политику.

Приведенная на рис. 1.13 схема стратегического менеджмента линейна по своему содержанию. Как показывает анализ отечественного опыта организации стратегического планирования деятельности предприятия (см. раздел 4.5), форма этой схемы при ее воплощении на практике зависит от специфики предприятия. Вместе с тем опыт отдельных предприятий показывает, что повышение действенности стратегического менеджмента при неопределенности российского рынка возможно лишь посредством усложнения плановых процедур. Речь идет о переходе к параллельной реализации четырех блоков, взаимосвязанных по схеме, приведенной на рис. 1.15.

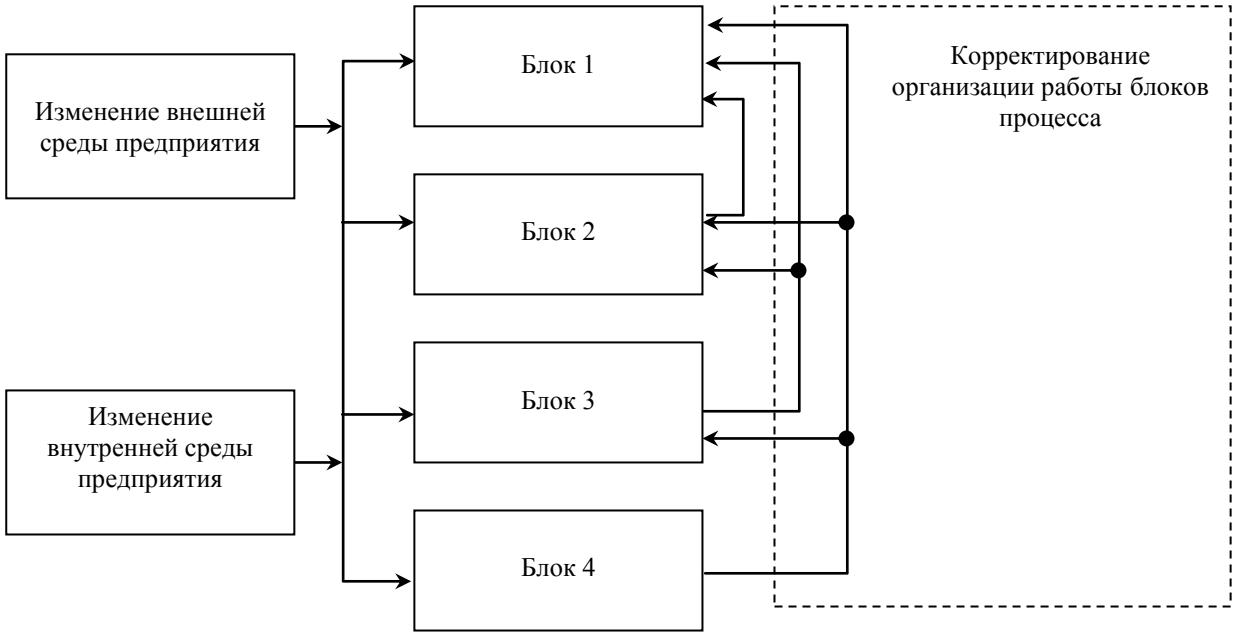

Рис. 1.15. Нелинейный процесс стратегического менеджмента

Суть организации работ по стратегическому менеджменту сводится к достижению согласованности как непосредственно между блоками, оказывающими влияние друг на друга, так и опосредованно в условиях постоянно обновляющейся информации. Подобную схему назовем нелинейной организацией стратегического управления. Главное ее назначение — повышение качества стратегического управления. Основной инструмент — согласование внутренней среды предприятия с внешними изменениями (закономерными и случайными). Практика прогрессивных западных фирм показывает, что такой подход значительно превосходит линейную схему организации в условиях неопределенности внешней среды независимо от ее природы. Иными словами, подобная организация процесса стратегического менеджмента эффективно противостоит формированию кризисных явлений в деятельности фирмы.

Все многообразие и различие разрабатываемых экономических стратегий поддается логическому упорядочению при помощи широко распространенного метода логического квадрата. Применительно к анализу экономических стратегий промышленного предприятия логический квадрат выглядит так, как показано на рис. 1.16.

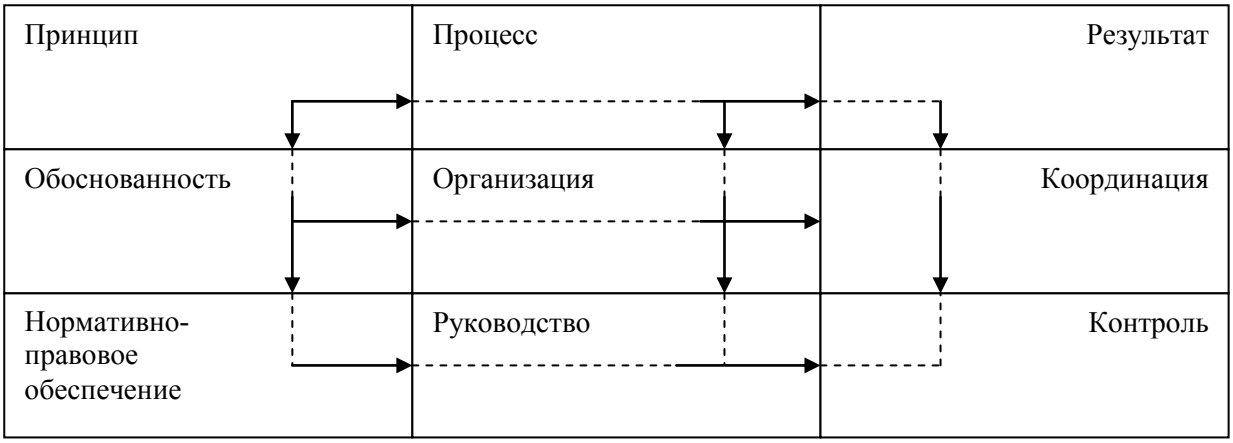

Рис. 1.16. Анализ экономической стратегии предприятия методом логического квадрата

Главные блоки в этой схеме: «принцип»; «процесс»; «результат» — имеют определенное содержание и взаимосвязи.

Горизонтальное взаимодействие. Принцип — обоснование акцента в управлении предприятием. Наиболее распространенным в кризисной ситуации является целевой подход, высокая эффективность которого подтвердилась в российских условиях. Процесс — выражение эволюционного подхода к достижению цели через развитие организации.

Иными словами, процесс целедостижения распределен во времени и предполагает изменение структуры предприятия. Результат — описание цели, преследуемой в процессе управления. На практике описание желаемого результата осуществляется через систему целей. Такое положение не позволяет рассматривать цепочку «принцип — процесс — результат» как поэтапную процедуру получения результата. В условиях динамичной рыночной среды данная цепочка по характеру является итерационной и нацеленной на поиск баланса результата, способа его достижения (процесса) и основного правила построения процесса.

Вертикальное взаимодействие.

1. Цепочка «принцип — обоснованность — нормативно-правовое обеспечение». При разработке экономической стратегии в качестве основополагающего может выступать принцип ключевого положения целей — приоритетности проблем, которые выдвигаются перед предприятием в пространстве и во времени. Реализация данного принципа возможна за счет обоснованности разрабатываемых стратегических мероприятий на базе солидного информационного обеспечения. Стратегические мероприятия разрабатываются при современной нормативно-правовой поддержке хозяйственной деятельности как процесса развития.

2. Цепочка «процесс — организация — руководство». Экономическая стратегия представляется как процесс целенаправленного развития предприятия. Реализация процесса предполагает рациональную организацию посредством сочетания таких операций, как оптимальное распределение ресурсов, выбор графика движения, подготовка производства. Четкость в организации разработки и реализации экономической стратегии обеспечивается при помощи таких управленческих инструментов, как делегирование полномочий и ответственности, выбор наиболее рационального стиля управления для достижения планируемого результата.

3. Цепочка «результат — координация — контроль». Результатами осуществления экономической стратегии и условиях переходной экономики могут выступать стабилизация производства, выход предприятия из кризисного состояния и достижение устойчивого роста прибыли — рентабельности продукции. Достижение данного результата обеспечивается

путем координации целей структурных подразделений и всех работников. Инструментами координации являются: обсуждение проблем; принятие обоснованных управленческих решений; бизнес-планирование. Координации действий по достижению результата способствует контроль за принятыми управленческими решениями, включая самоконтроль работников. В условиях нестабильности главенствующую роль в разработке стратегии предприятия играют внешние условия, прежде всего сбытовые. Важнейшее требование при разработке стратегии — проведение комплексного анализа конъюнктуры рынка, а также нормативно-правовых актов, в том числе в сфере налоговой политики. Это требование можно выполнить путем согласования методов стратегического менеджмента и стратегического маркетинга посредством комплексной разработки стратегии продукта. Схема формирования стратегии продукта — товара приведена на рис. 1.17.

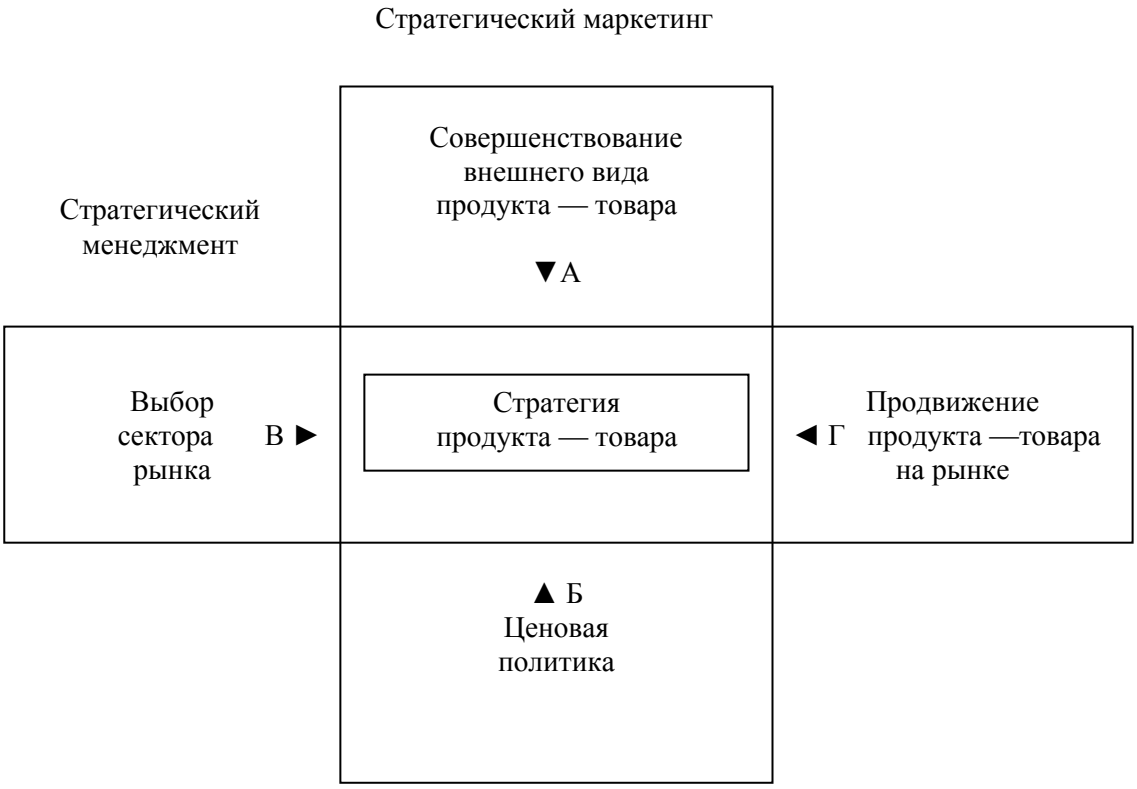

Рис. 1.17. Взаимодействие стратегического менеджмента и стратегического маркетинга:
грань А — совершенствование продукта — товара на основе запросов потребителей: определение внешнего вида — стайлинг, конкурентоспособной упаковки, торговой марки; грань Б — ценовая политика, разрабатываемая на основе изучения спроса на рынке; грань — выбор места на рынке в широком смысле как фактора управления: от выбора хозяйственной ниши до торгового обустройства; грань Г — продвижение продукта — товара на рынке.

Ключевым стратегическим требованием выступает также обеспечение со стороны производителя поддержки создаваемого товара на протяжении его жизненного цикла, прежде всего на стадии эксплуатации. Это требование выполняется при следующих условиях: учете запросов заказчиков (потребителей); оптимизации материальных потоков,

исключении нерациональных и встречных материальных потоков; минимизации уровня разделения труда и размера заказа и в то же время обеспечения непрерывности производства.

Как показывает анализ, вопросам разработки действенной стратегии продукта на промышленных предприятиях уделяется недостаточное внимание. По-прежнему далеки от требуемого уровня качество, внешний вид и упаковка выпускаемых товаров, явно недостаточен уровень организации процесса продвижения товаров в системе управления. На многих промышленных предприятиях отсутствует стратегия «передовых рубежей», основанных на инновационных преобразованиях, а также стратегия тотального качества по этапам и фазам жизненного цикла товара.

Проявляется положительная тенденция — более действенно используется на промышленных предприятиях стратегия договора. Портфель заказов на поставку продукции в 1999 г. по 23 базовым предприятиям в своих отраслях составил 87% от объема продукции; это больше, чем в 1998 г. Таким образом, анализ характерных тенденций в разработке экономических стратегий на промышленных предприятиях показывает острую необходимость в их изменениях в соответствии с рыночными требованиями. Первоочередные меры для российских предприятий сводятся к нацеливанию производства на потребителя, а не на абстрактный рост или сокращение объемов. Это обеспечивается путем координации целей и согласованной работы структурных подразделений, всех работников, участвующих в процессе создания и реализации товара.

Следствием недостаточной предприимчивости, с одной стороны, и упущений в разработке экономической стратегии — с другой, является кризисное состояние большей части российских предприятий. Иными словами, наиболее распространенной является стратегия сокращения производства, предполагающая перегруппировку сил и структурную перестройку предприятия.

В этих условиях эффективность действия государственного регулирования антикризисной деятельности предприятий должна оцениваться по величине доли предприятий, активно реализующих первые из четырех рассмотренных экономических стратегий. Предприятия, способные реализовывать подобные стратегии, обладают двумя необходимыми качествами: во-первых, менеджмент опирается на команду предприимчивых руководителей разного уровня управления и, во-вторых, их действия профессионально грамотны в условиях неопределенности рынка. Это позволяет упорядочивать деятельность на уровне хозяйствующего субъекта.

Вместе с тем применение подобного критерия оценки государственного регулирования антикризисных процессов в национальной экономике позволяет корректировать эту деятельность также на государственном уровне. Задействование всего арсенала антикризисных мер на обоих уровнях управления экономикой является необходимым условием эффективности системы антикризисного управления.

Такое положение во многом объясняется высоким уровнем монополизации советской экономики, когда производство конкретного вида товара, особенно малосерийное, было организовано на одном-двух предприятиях. Эти предприятия накопили большой технологический опыт. В настоящее время давно работающим отечественным предприятиям для поддержания своей конкурентоспособности по сравнению с предприятиями, пришедшими на рынок в последние 3—5 лет, достаточно перестроить внутрифирменную структуру в соответствии с рыночными требованиями.

1.6. Финансовые потоки в условиях антикризисного управления

Самая злободневная проблема российской экономики — неплатежи. Продолжающийся кризис платежных отношений в широком смысле (в том числе проблема взаимоотношений с бюджетом) остается главной угрозой возобновления спада в экономике и препятствием для начала устойчивого экономического роста.

Неплатежи обусловлены многими макро- и микроэкономическими причинами. К числу макроэкономических причин неплатежей относится неуравновешенность спроса и предложения. Для восстановления баланса необходим соответствующий ценовой механизм. При неплатежах фактические цены снижаются и предприятия не получают того, что заложено в расчетах. Вследствие этого рабочие не могут полностью получить заработную плату, хозяева — прибыль, а государство — налоги.

Перечислим и другие причины возникновения кризиса, обусловленные перекосами в государственной политике регулирования экономики:

- накопление отсроченной инфляции (девальвация, объем внутреннего и внешнего долга и т.д.) в таких масштабах, какие экономика страны не в состоянии обслужить;
- неоправданно низкая доля накопления, т.е. государство живет не по средствам, проедая доходы будущих поколений;
- спекулятивный характер фондового рынка, не отражающий реальное состояние экономики;
- отсутствие государственной программы экономического роста и развития промышленного производства;
- непродуманная фискальная политика.

К числу микроэкономических причин отнесем различные формы слабого менеджмента. Известно, что жизнеспособность предприятия определяется долей денежных средств от основной деятельности в источниках наличности. Но поскольку предприятие не в состоянии обеспечить такой уровень наличности, чтобы покрывать текущие расходы, руководство вынуждено прибегать к краткосрочным кредитам. Ухудшает финансовое положение предприятия и пассивное поведение на рынке. Если предприятие не предпринимает серьезных шагов для завоевывания новых рынков, то при постоянном сворачивании старых рынков это означает сокращение объемов сбыта. Когда уменьшение объема продаж приобретает значительные масштабы, это свидетельствует *о* резком уменьшении рыночной доли предприятия. Иными словами, пассивность в поведении на ринке имеет следствием резкое ухудшение стратегических позиций, необходимых для расширения основной деятельности предприятия.

Кроме того, отсутствие диверсифицированного подхода к подбору поставщиков и работе с ними не способствует стабильной работе предприятия. Так, на практике многие российские организации ориентируются на работу с одним поставщиком как по причине сложности организации параллельной работы с несколькими поставщиками, так и в силу большого разброса цен из-за их неравноудаленности. Неумение или нежелание решать проблему поставок подрывает рыночную позицию предприятия.

Отмеченные недостатки в управлении поведением предприятия на рынке вызывают, как показывает практика, сокращение объема выпуска продукции и соответственно объема реализации. Следствием такой динамики является уменьшение оборотных средств. Более того, если очистить от влияния инфляции суммы поступлений за реализованную продукцию, то проявляется тенденция снижения месячного объема продаж.

Уровень жизнеспособности предприятия во многом зависит и от нормативной базы, определяющей учет и устанавливаемой на государственном уровне. Так, изменение стоимости и структуры основных фондов предприятия оказывает негативное влияние на процесс ценообразования. За счет величины амортизации, включаемой в себестоимость продукции, независимо от предпринятых хозяйственным субъектом действий растет цена продукции.

Анализ работы ряда сибирских предприятий показал, что основными статьями задолженности являются расчеты по товарам, работам и услугам, а также расчеты с бюджетом. Последняя статья составляет около половины долгов предприятия. Значительная часть задолженности — долги перед фондами социального страхования и обеспечения. Изменения, произошедшие в структуре пассива баланса, свидетельствуют о необходимости срочных решений по обеспечению роста оборотного капитала и положительного потока

денежных средств от основной деятельности. Подобные решения в сфере установления нормативов учета принимаются на уровне государства и способны изменить степень жизнеспособности многих предприятий в относительно короткие сроки. Помимо рассмотренных условий хозяйствования можно выделить и ряд других, свойственных рыночной системе хозяйствования. Так, работа в условиях инфляции определяет возрастание роли управления денежными средствами: с одной стороны, необходимо выгодно вкладывать обесценивающиеся деньги в ликвидные запасы, а с другой — денежные средства должны обеспечивать нормальную работу предприятия. Золотая середина в рассмотренных процессах противоположной направленности достигается накоплением опыта хозяйствования, которого многие российские руководители еще не имеют.

Следствие рассмотренных негативных явлений — нехватка оборотных средств для возобновления производства. В этих условиях привлечение внешних займов представляется вынужденной мерой, позволяющей быстро исправить текущее состояние. Вместе с тем решение сегодняшних проблем таким образом предполагает не менее активную работу руководителей предприятия над изменением стратегии хозяйствования на рынке. В противном случае обращение к кредитным ресурсам для пополнения оборотных средств чревато в будущем тяжелыми последствиями — неплатежами и даже банкротством предприятия.

Итак, причины неплатежей российских предприятий в современных условиях подразделяются на две группы. В первую входят недостатки в государственном управлении экономикой, в определении условий хозяйствования предпринимателя, хозяйствующего субъекта и недостатки в управлении предприятием в условиях рынка. Вторую группу причин можно обобщенно охарактеризовать как слабый менеджмент. Вместе с тем проблемы антикризисного управления предприятием — это в основном проблемы менеджмента, а значит, решаются они в зависимости от профессионального уровня антикризисного управляющего и уровня грамотности предложенной программы финансового оздоровления предприятия. Именно низкий уровень управления служит основной причиной кризисного состояния большей части российских промышленных предприятий, являющихся основными плательщиками налогов. Таким образом, решение проблемы налоговых неплатежей напрямую связано с осуществлением антикризисного менеджмента предприятия.

Особо отметим различия в понятиях «антикризисное управление» и «антикризисное регулирование».

Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников называется антикризисным процессом. Мировой опыт показывает, что антикризисная деятельность в условиях рыночной экономики — процесс, включающий в себя два блока процедур: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

Антикризисное управление — применение антикризисных процедур на микроуровне к конкретному предприятию. Антикризисное управление направлено на отношения, складывающиеся на уровне предприятия при применении реорганизационных или ликвидационных мероприятий. Антикризисное управление осуществляется по специальной программе при использовании определенного набора административных методов. Чаще всего такое управление реализуется специальными руководителями.

Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Как мы уже говорили, они выражаются в колебаниях объемов производства продукции, возникновении сложностей с ее сбытом, чрезмерном росте задолженности по налоговым платежам и пр.

Реализация всей совокупности процедур антикризисного управления начинается лишь на определенном этапе жизненного цикла предприятия: в условиях резкого спада производства, характеризующегося постоянной неплатежеспособностью предприятия.

Антикризисное регулирование понимается как воздействие на предприятие-должника на макроуровне. Данный вид макроэкономического воздействия предполагает принятие организационно-экономических и нормативно-правовых мер со стороны государства,

направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности дальнейшей работы этих предприятий.

В российской практике ключевыми направлениями государственного антикризисного регулирования являются:

- совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
- осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий, в том числе оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям и привлечение инвесторов;
- принятие Правительством РФ мер, направленных на преодоление кризиса неплатежей;
- приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников;
- создание института арбитражных и конкурсных управляющих. Введенная Законом о банкротстве норма регулирования процессов санации экономики предполагает определенную организацию антикризисного процесса на уровне хозяйствующего субъекта. Антикризисный процесс — применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур — начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния. Без диагностики причин неплатежеспособности предприятия могут быть назначены неправильные антикризисные процедуры, что приведет к ликвидации вполне перспективных предприятий, санации явно несостоятельных предприятий, обострению конфликтов между должниками и кредиторами.

Основными этапами антикризисного управления являются:

- диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития производственного потенциала;
- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- реализация антикризисных процедур.

Необходимо отметить, что государственные органы могут выступать участниками антикризисного процесса в случае, если в цепочке «руководитель — акционеры — кредиторы» «нездоровое» предприятие не может само урегулировать свои проблемы. Практически процедура не меняется, если руководитель и кредиторы хотят самостоятельно выйти из кризиса.

Предпосылки неплатежеспособности предприятия

Банкротство является результатом кризисного финансового состояния предприятия, при котором оно проходит путь от временной до устойчивой неспособности удовлетворить требования кредиторов.

В странах Западной Европы и США, где законодательство о банкротстве действует и совершенствуется десятилетиями, термин «неплатежеспособность» отождествляется с термином «банкротство».

В российском механизме банкротства оценка и признание неплатежеспособности является процедурой предварительной, почти автоматической. Ее последствия могут быть очень тяжелыми. При признании неплатежеспособным предприятие попадает в реестр ФСФО России неплатежеспособных предприятий. Следствием такого положения является ухудшение репутации, потеря партнеров, невозможность получить кредиты, смена директора.

Поэтому исследование причин и предпосылок неплатежеспособности предприятия является ключевым вопросом антикризисного управления. Основной сферой наблюдаемого проявления неплатежеспособности (в форме нарушения финансового оборота) выступают финансы предприятия.

Предприятие, осуществляющее производственную и коммерческую деятельность, - вступает в отношения с налоговыми органами, банками, другими предприятиями —

поставщиками и потребителями. В процессе этих отношений у предприятия возникают обязательства, в силу которых оно становится должником и будет обязано в определенный срок совершить платеж, поставить товар, оказать услугу в пользу другого лица, по отношению к которому возникло обязательство и которое является для предприятия кредитором.

Все обязательства предприятия можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние обязательства предприятия на практике подразделяются на следующие группы:

1) обязательства перед фискальной системой — по налогам, штрафам, пеням перед бюджетами, платежам в Пенсионный фонд РФ, фонды обязательного медицинского страхования, дорожный фонд и др. Эти обязательства должны выполняться в установленном налоговым законодательством порядке независимо от воли предприятия;

2) обязательства перед финансово-кредитной системой — банками, финансовыми компаниями. Эти обязательства возникают в случае, если предприятие взяло заем в денежной форме либо в виде ценных бумаг на основе кредитного договора;

3) обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы или оказанные услуги. Эти обязательства возникают перед предприятиями или предпринимателями в результате заключения договора.

К внутренним обязательствам предприятия относятся обязательства перед своими работниками и акционерами — по оплате труда, выплате премий, дивидендов и т.д.

Обязательства предприятия, возникающие в процессе финансово-хозяйственной деятельности, имеют определенные сроки исполнения. Нарушение этих сроков свидетельствует или о дефиците возможностей для погашения долгов, или о необязательности как о стиле взаимодействия *с* партнерами, когда предприятие располагает ресурсами для выполнения обязательств. Предприятие, которое из зоны своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадежного их исполнения, становится неплатежеспособным партнером и наносит ущерб своим кредиторам.

Хроническая неплатежеспособность предприятия наносит серьезный урон интересам многих категорий участников рынка. Такое состояние предприятия означает поглощение ресурсов или средств кредиторов (денежных средств, товаров, услуг), а также образование недоимки по налогам и другим обязательным платежам, что блокирует поступления в доходную часть государственного бюджета. Таким образом, неплатежеспособное предприятие, продолжающее участвовать в хозяйственной жизни, оказывает на кредиторов депрессирующее влияние посредством изъятия их ресурсов.

Кредиторы, пытаясь истребовать исполнения обязательств, оказываются перед выбором: либо выставить требования о ликвидации предприятия-должника и продаже его имущества *с* целью полного или частичного удовлетворения обязательств, либо установить предприятию конкретный срок для преодоления финансового кризиса. Следовательно, нарушение сроков исполнения обязательств обусловливает необходимость оценки ситуации.

Целевой анализ финансового состояния предприятия и оценка его платежеспособности должны дать ответы на следующие вопросы:

- имеет ли предприятие ресурсы для погашения текущих обязательств?
- способно ли предприятие удовлетворить всех кредиторов в установленные сроки?
- каковы причины ненадежного исполнения обязательств, носит такое состояние временный характер или является индикатором финансового кризиса на предприятии?

Оценка финансовой деятельности в целях диагностики банкротства должна основываться на анализе финансового оборота предприятия (движения денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции).

Исходным моментом для анализа, совпадающим с возникновением предприятия, является образование уставного капитала. Участники предприятия вносят денежные средства, материалы, оборудование, чтобы приобрести производственные ресурсы (имущество предприятия — внеоборотные и оборотные активы) и привлечь персонал для

производства продукции. В дополнение к собственному капиталу предприятие берет банковские займы (т.е. возлагает на себя определенные обязательства), приобретает товарно-материальные ценности и ресурсы с условием последующих расчетов. Общая сумма взятых обязательств образует заемные средства, или заемный капитал, находящийся в распоряжении предприятия.

Производя продукцию, предприятие должно размещать привлеченные заемные средства таким образом, чтобы в любой момент можно было исполнить обязательства.

Невозможность предприятия ответить по своим обязательствам означает следующее: средства финансирования размещены так, что их нельзя быстро и безболезненно мобилизовать для расчетов по обязательствам. Иными словами, проблемы неплатежей связаны с нецелесообразным размещением и использованием капитала предприятия, т.е. с неправильной организацией работы с денежными средствами.

Предприятие размещает все источники капитала — собственные и заемные — в активах предприятия, которые подразделяются на оборотные и внеоборотные (имущество предприятия).

Движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции, называется финансовым оборотом. Финансовые отношения в процессе производственно-хозяйственной деятельности возникают только в том случае, когда на денежной основе происходят формирование собственного капитала, доходов, привлечение заемных источников, распределение доходов, образующихся в результате этой деятельности.

Основным источником финансирования деятельности предприятия является выручка от реализации продукции.

Выручка от реализации продукции направляется:

- на возмещение ранее понесенных затрат на производство и реализацию продукции, в том числе погашение обязательств;
- отчисления в бюджет и внебюджетные фонды;
- формирование прибыли предприятия.

Таким образом, оставшаяся после компенсации затрат и обязательных отчислений часть выручки принимает форму чистой прибыли предприятия.

Чистая прибыль предприятия выступает источником прироста собственного капитала в той ее части, которая расходуется на накопление. Иными словами, она присоединяется к активам предприятия посредством приобретения нового оборудования, материальных запасов, увеличения фонда оплаты труда персонала и пр.

Практика показывает, что основная доля выручки должна поступать на финансирование производственного процесса. Денежные средства направляются на возмещение ранее понесенных затрат и прирост собственного капитала за счет чистой прибыли.

Потеря способности погашать обязательства в процессе финансового оборота формирует предпосылки неплатежеспособности предприятия.

Для того чтобы выручка от реализации полностью или частично направлялась на погашение обязательств, необходимо соблюдать определенные принципы управления:

- регулирование денежной составляющей выручки от реализации. Бартерные операции, распространенные в настоящее время, стали одной из главных предпосылок неплатежеспособности в силу отсутствия денежной составляющей выручки;
- планирование выручки от реализации продукции и ее распределения по различным видам платежей, т.е. планирование денежного потока.

Анализ опыта работы российских предприятий показывает, что они практически не соблюдают принципы планирования денежного потока, поэтому выручка расходуется хаотически, под влиянием текущих обстоятельств и без учета необходимости своевременного исполнения обязательств.

Источником погашения обязательств могут быть внутренние резервы предприятий, т.е. капитал, размещенный в активах.

Активы предприятия различаются по степени ликвидности, критерием оценки которой является возможность их мобилизации и направление на погашение обязательств.

Высоколиквидными называются активы, которые мобилизуются в денежные средства для расчетов.

Неликвидным имуществом предприятия принято считать основные средства.

Особо следует отметить, что высокий удельный вес выручки от реализации в прочих доходах предприятия свидетельствует о соблюдении главного принципа финансово-хозяйственной деятельности предприятия — самофинансирования. Для обеспечения рационального управления платежеспособностью необходимо поддерживать определенное соотношение между ростом обязательств и выручкой от реализации продукции.

Известны также и соотношения, определяющие как тенденцию изменение величины неплатежеспособности предприятия, прямо пропорциональной росту обязательств предприятия и обратно пропорциональной росту выручки от реализации.

На размер выручки от реализации оказывают влияние следующие группы факторов:

1) в сфере производства — объем и конкурентоспособность продукции, длительность производственного цикла, ритмичность выпуска и др.

2) в сфере обращения — конкурентные преимущества продукции, ритмичность отгрузки, своевременное оформление транспортных и расчетных документов, выбор оптимальной формы расчетов, уровень цен на продукцию;

3) не зависящие от деятельности предприятия — несвоевременная оплата продукции из-за отсутствия у потребителя средств, нарушение договоров поставки материально-технических ресурсов, сужение рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров.

Каждый из факторов, оказывающих влияние на снижение поступлений от текущей деятельности, может стать причиной временной или постоянной неплатежеспособности. Оценка влияния конкретного фактора на финансовое состояние предприятия обусловливает необходимость проведения анализа его финансово-экономической деятельности.

Главной причиной нарушения финансового оборота, выражающегося в неплатежеспособности предприятия, обычно выступает нерациональное размещение собственного и заемного капитала в активы предприятия.

Погашение обязательств осуществляется за счет активов, сформированных из собственных и заемных источников. Дефицит активов возникает в случае, когда обязательства предъявляются к погашению раньше, чем сформированы активы, используемые для расчета.

Размещение капитала в активы предприятия фиксируется на определенную дату в бухгалтерском балансе. Превышение текущих обязательств над оборотными активами является индикатором неплатежеспособности предприятия. Подобная ситуация возникает в том случае, когда предприятие использует краткосрочную задолженность для финансирования внеоборотных активов, т.е. пополнения основных средств, незавершенного строительства, долгосрочных финансовых вложений. Данные активы практически не могут использоваться для расчета по обязательствам и соответственно определенное время не происходит рост выручки.

Такое финансовое состояние предприятия может быть временным, а может свидетельствовать о хронической неплатежеспособности.

Другим индикатором неплатежеспособности при анализе финансового оборота является отсутствие у предприятия собственных оборотных средств. Наличие собственных оборотных средств определяется по данным *баланса* как разность между собственным капиталом и внеоборотными активами. Независимо от отраслевой принадлежности предприятия должны финансировать 10—20% оборотных активов за счет собственных средств. Если оборотные активы формируются только за счет заемных средств, производственная деятельность предприятия зависит от заемных источников.

Еще одна причина неплатежеспособности предприятия — наличие убытков. Убытки представляют собой прямую утрату собственного или части заемного капитала и могут быть погашены только за счет прибыли предприятия.

Причинами возникновения убытков являются:

- превышение затрат по основной деятельности, относимых на себестоимость продукции, над выручкой от реализации продукции (работ, услуг);
- убыточность внереализационной деятельности предприятия (за счет содержания объектов соцкультбыта, экономических санкций, налогов, относимых на финансовый результат);
- превышение использованной прибыли над остаточной (чистой) прибылью предприятия.

Капитал, отвлеченный на убытки, предприятие возмещает за счет заемных (по сути) средств, а именно: задолженности по оплате труда, задолженности предприятиям-кредиторам, бюджету, внебюджетным фондам. В итоге убыточная финансово-хозяйственная деятельность приводит к опережающему росту обязательств предприятия по сравнению с темпами прироста выручки от реализации, т.е. к состоянию неплатежеспособности.

Главным инструментом диагностики причин возникновения кризисной ситуации на предприятии в современной российской практике служи г нормативная система критериев.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» и Методологическими положениями по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденными Распоряжением ФУДН при Госкомимуществе России от 12 августа 1994г. № 31-р, анализ и оценка структуры баланса проводятся на основе двух показателей: 1) коэффициента текущей ликвидности; 2) коэффициента обеспеченности собственными средствами. *Коэффициент текущей ликвидности* определяется как отношение фактической стоимости имеющихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог раздела II актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных займов и кредиторской задолженности (итог раздела VI пассива баланса за вычетом строк 640, 650, 660):

$$K_{Л} = \frac{AII}{ПVI - ПVIстр.640,650,660}.$$

Структура баланса считается удовлетворительной при $К_{л} \geq 2$.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами ($К_{осс}$) характеризует наличие у предприятия собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Он определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (П IV) и внеоборотных активов (А I) к фактической стоимости имеющихся в наличии у предприятия оборотных средств (А II):

$$K_{осс} = \frac{ПVI - AI}{AII}$$

Нормальным считается значение $К_{осс} > 0,1$.

Структура баланса признается неудовлетворительной, а предприятие — неплатежеспособным, если один из этих показателей оказывается ниже нормативного значения.

Признание предприятия неплатежеспособным и имеющим неудовлетворительную структуру баланса не означает, что оно признано несостоятельным (банкротом), не изменяет его юридического статуса и не влечет за собой таких последствий, как наступление гражданско-правовой ответственности. Это лишь зафиксированное ФСФО России или ее территориальным агентством состояние неплатежеспособности предприятия.

Комплексный подход к диагностике несостоятельности предприятия

Финансовое состояние предприятия рассматривается как результат взаимодействия всех элементов его системы финансовых отношений и определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов. По каждому фактору можно судить о возможностях финансового оздоровления предприятия.

Учитывая то, что предприятие в системе антикризисных процедур является одновременно и субъектом и объектом, наиболее важным представляется деление факторов на внешние и внутренние.

Качественное отличие внешних факторов состоит в том, что они не зависят от организации работы самого предприятия, их нельзя изменить по воле предприятия. К таким факторам относятся, например, изменение системы налогообложения, рост тарифов на энергоносители, транспортные перевозки и содержание социальных объектов предприятия.

Внутренние факторы напрямую зависят от уровня антикризисного менеджмента на предприятии и являются основой для определения внутренних резервов восстановления платежеспособности.

Предлагаемый подход к диагностике финансового состояния предприятия основан на последовательной оценке влияния внутренних и внешних факторов, определяющих глубину финансового кризиса, выбери перспективность применения методов финансового оздоровления. Диагностика финансового состояния осуществляется в такой логической последовательности:

1) определение состояния производства и реализации продукции;
2) оценка состава и структуры выпускаемой продукции;
3) определение конкурентоспособности продукции;
4) определение наличия и эффективности использования производственных ресурсов;
5) оценка финансового результата деятельности;
6) оценка финансового состояния предприятия и его финансовой устойчивости;
7) выявление эффективности управления финансовыми ресурсами.

Данный подход к диагностике несостоятельности предприятия позволяет установить причины, степень глубины кризиса и возможность повышения конкурентных преимуществ, а также финансового оздоровления.

Главной характеристикой состоятельности предприятия является способность производить и продавать продукцию. Эта способность определяется объемом продукции, произведенной и реализованной в отчетном периоде.

Состояние производства и реализации, структура и динамика выпускаемой продукции являются основными факторами, определяющими экономическую устойчивость предприятия. Диагностика финансово-экономического состояния начинается с анализа производства и реализации продукции, определяющих стабильность получения выручки как основного источника платежа по обязательствам предприятия.

Оценка состояния производства и реализации продукции предприятия включает изучение состава и структуры, динамики производства и реализации продукции, устойчивости ее производства и сбыта, состояния расчетов с потребителями, конкурентоспособности продукции.

В современных условиях хозяйствования предприятие самостоятельно выбирает метод учета выручки от реализации продукции, который закрепляется в учетной политике. Возможны два метода:

1) по мере оплаты продукции, поступающей на расчетный счет или в кассу предприятия;
2) по отгрузке товаров и предъявлению расчетных документов предприятию.

Динамика изменения объемов производства и реализации продукции оценивается на основе соответствующих индексов. Базой для сравнения являются показатели объема и

реализации продукции аналогичного периода прошлого года, которые приводятся в форме № 2 бухгалтерской отчетности и в форме № 1 -п статистической отчетности.

На основе анализа индексов изменения объема производства и реализации продукции и сравнения их с индексом инфляции по соответствующему периоду прошлого года можно сделать выводы о динамике (состоянии) производства. Возможны следующие состояния.

1. Устойчивое состояние производства и реализации продукции характеризуется одинаковыми темпами изменения объемов товарной и реализованной продукции и устойчивым соотношением их абсолютных величин.

2. Превышение объема товарной продукции над объемом реализации свидетельствует о проблемах сбыта на предприятии. Индикатор этого .явления — увеличивающиеся запасы готовой продукции на складе.

3. Превышение объема реализованной продукции над товарной свидетельствует о снижении остатков готовой продукции на складе, активизации маркетинговой политики или повышении платежеспособного спроса на выпускаемую продукцию.

Значительное отклонение в темпах изменения объемных показателей служит индикатором сбоя в процессе производства или сбыта продукции, что может послужить основной причиной неплатежеспособности.

Состояние расчетов с потребителями продукции на предприятии характеризует уровень оплаты реализованной продукции ($К_{опл}$), который рассчитывается как отношение оплаченной потребителями продукции к отгруженной продукции. $К_{опл} = 1$ свидетельствует о полной оплате отгруженной продукции. $К_{опл} < 1$ свидетельствует о непоступлении платежей за отгруженную продукцию.

Задолженность по оплате отгруженной продукции образует основную сумму дебиторской задолженности. Рост дебиторской задолженности характеризует изъятие из оборота капитала, для пополнения которого предприятие привлекает заемные средства. Эта вынужденная мера часто является основной причиной неплатежеспособности.

Следующим логическим этапом диагностики экономического состояния предприятия должна стать оценка соответствия потребляемых производственных ресурсов объемам выпускаемой продукции. Оцениваются производственный потенциал, эффективность и возможность его использования в целях финансового оздоровления предприятия.

В составе производственных ресурсов учитываются персонал, внеоборотные активы, оборотные активы.

Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их использования должна осуществляться в целях диагностики социального банкротства, которое выражается снижением значения таких показателей, как численность, квалификация работников, уровень заработной платы.

Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами включает:

- анализ динамики численности и структуры персонала;
- определение соотношения темпов изменения производительности труда и средней заработной платы.

Снижение численности персонала — один из индикаторов финансового кризиса на предприятии, поэтому процесс оценки должен быть ориентирован на формирование обоснованного заключения о способности персонала участвовать и финансовом оздоровлении предприятия.

Для оценки обеспеченности трудовыми ресурсами и их использования рассчитываются следующие показатели:

- средняя выработка на одного работника основной деятельности;
- средняя заработная плата работников основной деятельности;
- уровень задолженности по заработной плате ($К_{задол}$ в процентах):

$$К_{задол} = (ЗП_{начисл} – ЗП_{выпл}) : ЗП_{начисл},$$

где $ЗП_{выпл}$ — выплаченная заработная плата, руб.;

$ЗП_{начисл}$ — начисленная заработная плата работников списочного и несписочного состава, руб.

Приведенные показатели оцениваются в динамике. При этом необходимо провести сравнение средней заработной платы работников предприятия с уровнем прожиточного минимума в данном регионе и среднеотраслевой заработной платой (если существует статистическая информация). Уровень задолженности по заработной плате является индикатором социальной напряженности на предприятии. Чем ближе значение этого показателя к 1, тем ближе предприятие к предбанкротному состоянию.

Ключевым фактором финансовой устойчивости предприятия, тесно связанным с состоянием производства и видами производимой продукции, являются состав и структура активов, а также выбор стратегии управления ими. Структуру активов определяют две основные части: внеоборотные и оборотные активы.

Оценка состояния и использования внеоборотных активов нацелена на определение следующих показателей:

- стоимости и структуры внеоборотных активов;
- финансовой нагрузки в виде незавершенного капитального строительства;
- стоимости и структуры основных средств предприятия и их динамики;
- доли неиспользуемых основных средств в сопоставлении с затратами на их содержание;
- эффективности использования основных средств.

Одной из главных задач оценки стоимости и структуры внеоборотных активов является установление удельного веса внеоборотных активов в стоимости имущества, а также структуры внеоборотных активов по следующим видам: нематериальные активы, основные средства, незавершенное строительство, долгосрочные финансовые вложения.

В процессе диагностики определяются финансовая нагрузка в виде потребности в средствах на завершение капитального строительства и доходность долгосрочных финансовых вложений предприятия.

Состояние и движение основных средств предприятия характеризуют следующие показатели:

- коэффициент износа основных средств — отношение начисленного износа к первоначальной стоимости основных средств;
- коэффициент обновления основных средств;
- коэффициент выбытия основных средств.

Основным показателем эффективности использования основных средств выступает показатель фондоотдачи, который характеризует объем продукции, полученный с одного рубля основных средств. Показатель фондоотдачи часто представляют как коэффициент оборачиваемости основных средств.

Состояние оборотных активов оценивают по критерию ликвидности и возможности их мобилизации для погашения кредиторской задолженности. Диагностика несостоятельности через оценку оборотных активов включает анализ таких показателей, как динамика стоимости и структуры оборотных активов, ликвидность оборотных активов, эффективность использования оборотных средств.

Комплексная диагностика экономического состояния предприятия, проводимая на основе этих показателей, позволяет оценить производственный потенциал предприятия.

Неплатежеспособность проявляется в таком размещении и использовании финансовых ресурсов, при котором предприятие не может погасить свои обязательства перед кредиторами. Поэтому необходимо установить зависимость экономического состояния предприятии от размещения и эффективности использования финансовых ресурсов.

Остановимся на механизме диагностики финансового состояния предприятия. Поступления и направления использования финансовых ресурсов от производственной, сбытовой и финансовой деятельности предприятия получают законченную денежную оценку

в системе показателей финансовых результатов. В такой оценке используются абсолютные и относительные показатели.

К абсолютным показателям относятся: прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг); прибыль (убыток) от прочей реализации; доходы и расходы от внереализационных операций; балансовая (валовая) прибыль; чистая прибыль. Данные показатели характеризуют абсолютную прибыль как результат хозяйствования.

Относительными показателями являются различные взаимозависимости прибыли и затрат (или вложенного капитала — совещенного, заемного, инвестиционного и пр.). Экономический смысл показателей рентабельности состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля средств (собственных или заемных), вложенных н предприятие.

Основными задачами оценки финансовых результатов при диагностике неплатежеспособности являются:

- определение динамики показателей прибыли и рентабельности за анализируемый период (тенденции финансовых результатов);
- анализ источников и структуры балансовой прибыли (структуры источников результата);
- выявление резервов повышения прибыли и уровни рентабельности (совершенствование управления финансовыми потоками).

Рассмотрим главные показатели эффективности деятельности предприятия.

1. Рентабельность активов ($Р_а$), представляющая собой отношение балансовой прибыли к стоимости имущества — активов предприятия:

$$Р_а = П_б : А_{ср} - П_б : \{[(Б - А\ III_{иач} + (Б – А\ III_{кон})]: 2\} \times 100,$$

где $П_б$ — балансовая прибыль предприятия за отчетный период;

$А_{ср}$, — средняя величина активов предприятия за анализируемый период (без учета убытков);

$[(Б\text{-}А\ III_{нач} + (Б – А\ III_{кон})]:2$

— средняя стоимость имущества за анализируемый период по балансу предприятия, где — AIII убытки предприятия.

Рентабельность активов сравнивается со средней процентной ставкой по заемным средствам. Если прибыль, получаемая на 1 рубль активов, меньше процентной ставки по заемным средствам, то можно сделать вывод о недостаточно эффективном управлении активами: денежные средства, вложенные в активы, принесли бы больший доход, будучи размещенными на счетах в банке.

2. Рентабельность собственного капитала ($Р_{соб}$) показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля собственных средств:

$$Р_{соб} – П_б : [(П'\ IV_{нач} + П'\ IV_{кон}) : 2] \times 100,$$

где $ПIV = П\ VI$ + стр. 640, 650, 660 — собственный капитал предприятия;

$(П'\ IV_{нач} + П'\ IV_{кон}) : 2$ —средняя величина собственного капитала.

3. Рентабельность продукции ($Р_{рп}$), характеризующая эффективность основной деятельности предприятия. Этот показатель указывает на величину прибыли, которую имеет предприятие с каждого рубля реализованной продукции:

$$Р_{рп} = П_{рп} : РП \times 100,$$

где $П_{рп}$ — прибыль от реализации продукции, руб.;

РП — объем реализованной продукции, руб.

Для предприятий, находящихся в кризисном финансовом состоянии, положительное значение показателя рентабельности продукции свидетельствует об эффективности основной деятельности и сохранении необходимого уровня производства продукции.

Еще одной задачей диагностики финансового состояния предприятия является оценка показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия. При этом оцениваются следующие компоненты работы предприятия:

- имущественное состояние: стоимость, структура и источники формирования имущества;
- направление использования финансовых ресурсов;
- показатели финансовой устойчивости и автономности предприятия;
- платежеспособность предприятия.

Диагностика неплатежеспособности ориентирована на выявление основных причин оттока финансовых ресурсов из активов, участвующих в производственном процессе, к активам, являющимся нагрузкой на финансовый механизм предприятия.

Финансовая устойчивость и автономность предприятия диагностируются на основе анализа структуры баланса, т.е. соотношения отдельных разделов актива и пассива баланса предприятия. Для оценки рассчитываются следующие финансовые показатели.

1. Коэффициент автономии ($К_{авт}$) — удельный вес собственных средств в итоге баланса:

$$К_{авт} = П' IV : Б.$$

Нормальное значение $К_{авт} > 0,5$.

2. Отношение заемных и привлеченных средств к собственным средствам ($К_з$):

$$К_з = (П V + П VI - стр. 640, 650, 660) : П' IV).$$

3. Степень обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами ($К_{обесп}$), которая определяется отношением собственных оборотных средств ($С_{об}$) к величине запасов и затрат (стр. 210 раздела II актива баланса):

$$К_{обесп} = С_{об} : стр. 210 AII,$$

где $С_{об} = П' IV — A I + П V — AIII$ —собственные оборотные средства предприятия.

Значение $К_{обесп}$ должно быть равно 0,6—0,8. Данный показатель отражает зависимость погашения текущих (краткосрочных обязательств) от производственных оборотных средств (оборотного капитала). При предъявлении всех обязательств к оплате предприятие будет вынуждено продавать материально-производственные запасы; в этом случае возникнет реальная угроза банкротства в связи с отсутствием оборотных средств.

4. Коэффициент маневренности ($К_{ман}$), который определяется как отношение чистых собственных оборотных активов (П' VI — A I) к собственному капиталу (раздел IV пассива баланса):

$$К_{ман} = (П' IV – A I) : П' IV$$

Оптимальное значение коэффициента $К_{ман} = 0,5$.

5. Коэффициент инвестирования ($К_{инв}$), определяемый отношением собственного капитала (П′ IV) к внеоборотным активам (раздел I актива баланса):

$$К_{инв} = П' IV : A I$$

Оптимальное значение $К_{инв} > 1$.

Диагностика платежеспособности предприятия в соответствии с Законом о банкротстве предполагает расчет ряда показателей, позволяющих адаптировать механизм оценки к антикризисному процессу.

1. Показатель общей платежеспособности, определяемый как отношение рыночной стоимости активов ко всем обязательствам предприятия:

$$К_{общ} = А_{рын} : ЗК = А_{рын} : (П\ V + П\ IV\text{- стр. } 640, 650, 660),$$

где $А_{рын}$ — рыночная стоимость активов, руб.;

ЗК — заемный капитал предприятия, руб.

2. Коэффициент тяжести просроченных обязательств:

$$К_{то} = ЗК_{проср} : ЗК_{банкр},$$

где $ЗК_{проср}$ — сумма просроченных обязательств предприятия (более трех месяцев);

$ЗК_{банкр}$ — минимальная стоимость просроченных обязательств, при которой может быть возбуждено дело о банкротстве предприятия-должника (500 МРОТ). Эта ситуация возникает, если $К_{то} > 1$.

Важная задача диагностики финансово-экономического состояния — выявление степени несостоятельности предприятия, которая определяется набором причин неплатежеспособности.

Для диагностики причин несостоятельности (банкротства) используются традиционные методы анализа финансового состояния предприятия, интегральные показатели и модели оценки платежеспособности, система критериев для оценки структуры баланса, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».

Диагностика финансово-экономического состояния с подобных позиций позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины попадания предприятия в зону неплатежеспособности.

К общим причинам неплатежеспособности российских предприятий можно отнести следующие:

1) низкая конкурентоспособность продукции предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах;

2) несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции;

3) низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями;

4) дебиторская задолженность государства за заказанную, но неоплаченную продукцию. Она становится не только изъятым из оборота капиталом, но и навязанным предприятию имуществом, которое превращается в объект складирования, охраны и составляет значительную долю в налоге на имущество;

5) расходы по содержанию ведомственного жилого фонда, оставшегося на предприятии, которые являются большой нагрузкой на финансовый организм предприятия;

6) задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду;

7) неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые освободились из-за сокращения производства и также превратились в финансовую нагрузку.

Анализ практики оценки финансово-экономического состояния неплатежеспособных предприятий позволяет выделить следующие распространенные причины неплатежеспособности:

1) отсутствие или неправильное ведение платежного календаря — финансового документа, в котором подробно отражается оперативный денежный оборот предприятия. В платежном календаре должно быть представлено движение денежных средств по срокам их поступления и использования;

2) «котловой» учет затрат на производство и реализацию продукции, который не позволяет проводить дифференцированную оценку рентабельности различных видов изделий;

3) включение в себестоимость реализованной продукции затрат, не связанных с ее производством и реализацией, которое приводит к образованию убытков от основной производственной деятельности;

4) неэффективное управление имущественным комплексом.

У каждого неплатежеспособного предприятия есть свои причины попадания в кризисное финансовое состояние. Чаще всего это неправильный выбор рыночной ниши, плохая организация маркетинговой и сбытовой политики, а также арендных отношений.

Степень несостоятельности предприятия определяется на основе показателей оценки его финансово-экономического состояния. Группы показателей финансово-экономического состояния являются критериями применения к предприятию методов финансового оздоровления.

Такими критериями выступают группы показателей, характеризующие:

1) внешние признаки несостоятельности (согласно законодательству о банкротстве):

- ✓ показатели оценки структуры баланса — коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- ✓ коэффициент тяжести просроченных обязательств.

Для предприятия, имеющего внешние признаки несостоятельности, применяются общие методы финансового оздоровления и оперативные мероприятия по восстановлению платежеспособности;

2) эффективность управления предприятием: » рентабельность продукции;

- ✓ рентабельность активов;
- ✓ рентабельность собственного капитала;
- ✓ наличие убытков.

Для неплатежеспособного предприятия будем считать удовлетворительными положительные значения показателей рентабельности и отсутствие убытков. Для предприятия, имеющего признаки несостоятельности, обычно применяются локальные мероприятия по улучшению финансового состояния;

3) производственный и рыночный потенциал:

- ✓ показатели состояния производства и реализации продукции;
- ✓ показатели состояния и использования производственных ресурсов — численность персонала, производительность труда, коэффициент износа основных фондов, фондоотдача, структура оборотных активов, оборачиваемость оборотных активов.

Результатом диагностики финансово-экономического состояния предприятия является определение возможности сохранения и использования его производственного и рыночного потенциала. На основании оценки показателей третьей группы выбирается окончательное решение: либо предприятие сохраняется, либо к нему применяются ликвидационные процедуры.

Неудовлетворительные значения показателей производственного и рыночного потенциала свидетельствуют о глубоком финансовом и производственном кризисе и в случае сохранения предприятия требуют последовательного применения всего комплекса методов финансового оздоровления.

В практике финансового оздоровления российских предприятий выработан следующий алгоритм работы.

1. Устранение внешних факторов банкротства. Цель действий на первом этапе — доведение коэффициента текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами до нормативного уровня.

Применение оперативных методов финансового оздоровления важно и для рентабельных, устойчивых предприятий, имеющих внешние признаки банкротства. В Законе об акционерных обществах постулировано ограничение выплаты дивидендов: в частности, запрещено их выплачивать, если акционерное общество имеет признаки банкротства в соответствии с нормативными актами ФСФО России. На данном этапе применяются такие оперативные методы восстановления платежеспособности, как совершенствование

платежного календаря, регулирование уровня незавершенного производства, перевод низкооборотных активов в высокооборотные, переоформление краткосрочной задолженности в долгосрочную.

2. Проведение локальных мероприятий по улучшению финансового состояния. На этом этапе все меры нацелены на обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в среднесрочной перспективе, которое проявляется в стабильном поступлении выручки от реализации, достаточном уровне ликвидности активов, повышении рентабельности продукции до 3—5%.

Подобное состояние достигается: определением путей приостановления штрафных санкций за просроченную кредиторскую задолженность; обеспечением достаточного объема финансовых ресурсов для покрытия вновь возникающих текущих обязательств; постепенным погашением старых долгов.

При использовании данных методов оценивается возможность привлечения дополнительных внутренних источников финансирования. К таким источникам относятся: реализация ненужных и неиспользуемых высокооборотных активов, сокращение затрат до минимально допустимого уровня, проведение энерго- и ресурсосберегающих мероприятий.

3. Создание стабильной финансовой базы.

Применение методов финансового оздоровления третьего этапа требует привлечения дополнительных инвестиций.

Основной задачей использования долгосрочных методом финансового оздоровления является обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в удаленной перспективе. Решение возможно лишь путем создания оптимальной структуры баланса и финансовых результатов, обеспечивающих устойчивость финансовой системы предприятия к неблагоприятным внешним воздействиям.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются: активный маркетинге целью поиска перспективной рыночной ниши; поиск стратегических инвестиций; смена активов под новую продукцию.

Эффективность применения методов финансового оздоровления определяется на основе финансового прогнозирования. Сравнение различных вариантов антикризисного управления позволяет, с одной стороны, выбрать вариант с лучшими показателями, с другой — предупредить негативные последствия реализации антикризисных процедур и тем самым улучшить результаты выбранного варианта, обеспечить большую продолжительность непроявления негативных факторов.

Процедуры финансового оздоровления в процессе антикризисного управления

Неплатежи предприятия, как правило, обусловлены недостатком ликвидных активов и прежде всего денежных средств для расчетов по обязательствам, связанным с текущей деятельностью. Обязательства предприятия отражают его затраты. Анализ практики антикризисного управления, проводимый в последующих разделах, показывает, что для многих российских предприятий такого рода управление должно быть в первую очередь связано с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность. В связи с этим можно выделить следующие главные направления работы.

1. Обеспечение достаточности денежных средств Для финансирования текущих затрат, связанных с производством и реализацией продукции, финансовая служба должна осуществлять планирование поступления денежных средств на предприятие.

Существуют различные методы определения суммы средств, поступающих на предприятие в плановом периоде: уточненный (аналитический); укрупненный; экспресс-метод.

Уточненный метод требует значительных экономических расчетов. Он позволяет учитывать объем реализации в плановом периоде и динамику остатков отгруженной, но неоплаченной продукции (дебиторской задолженности).

Реализация продукции при этом определяется по отгрузке.

Укрупненный метод более простой, но обеспечивает грубый результат, поскольку основан на использовании статистики оплаты отгруженной продукции в отчетном периоде. Метод не ограничивает возможность оценки поступления денежных средств за более короткие периоды.

Экспресс-метод наименее трудоемкий. Он основан на использовании отчетных данных. Оцениваются только денежные средства, поступающие в виде выручки за реализованную продукцию.

$$Д_{пл} = (ОП_{пл} : ОП_{ср}) \times Д_{ср} – А_{пол} + А_{пол.ср},$$

где $Д_{пл}$ — денежные средства, поступающие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

$Д_{ср}$ — денежные средства (среднее значение), поступавшие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

$ОП_{пл}$ — объем продукции, отгружаемой покупателям в плановом периоде, руб.;

$ОП_{ср}$ — средний объем продукции, отгружаемой покупателям в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

$А_{пол}$ — авансы, полученные от покупателей и заказчиков в предыдущем периоде, руб.;

$А_{пол.ср}$ — средняя величина авансов, получаемых в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.

2. Процедуры экономии текущих затрат предприятия

Результаты анализа динамики потоков на счетах текущих обязательств кризисных предприятий свидетельствуют об их значительном нарастании в течение года. Для таких предприятий характерен постоянный рост непогашенной задолженности, поскольку поступления денежных средств по сравнению с возникающими обязательствами невелики. Анализ опыта российских предприятий, находящихся в тяжелом финансовом состоянии, показывает, что большая их часть имеет похожую структуру текущих обязательств, в частности:

- обязательства по расчетам с разными дебиторами и кредиторами — 60,4%;
- обязательства по авансам, полученным от заказчиков,— 16,2%;
- обязательства по налогам и отчислениям — 11,6%.

Наибольшие обязательства предприятие имеет по расчетам с разными дебиторами и кредиторами, что в значительной степени связано с его постоянно нарастающей задолженностью по коммунальным платежам. Сюда относится оплата текущих затрат предприятия за пользование водой, тепловой энергией, электроэнергией и канализацией.

Важнейшей задачей финансового оздоровления является минимизация текущих затрат, прежде всего коммунальных платежей. Данные меры направлены на сокращение потоков обязательств и дефицита денежных средств.

3. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут предусматривать следующие процедуры:

- отсрочки и рассрочки платежей;
- зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);
- переоформление задолженности в виде займа; » продажу долговых обязательств;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;
- списание задолженности;

- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

Важнейшим направлением работ по оздоровлению предприятия является его реструктуризация.

Реструктуризация предприятия — это перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех его ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, технологических). Основным способом реструктуризации выступает изменение организационной системы управления путем создания комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

Комплекс бизнес-единиц создается в соответствии с предварительно выработанной стратегией, требует всестороннего анализа и перестройки действующей на предприятии системы управления, организационной, производственной и других структур. Данная целенаправленная многоплановая работа сосредоточена на формировании комплекса взаимодействующих подразделений, деятельность которых в большей степени, чем прежде, ориентирована на цели предприятия.

Необходимость проведения реструктуризации вызывают, с одной стороны, проблемы выживания (многие крупные промышленные предприятия страны находятся на грани краха), с другой — необходимость повышения эффективности работы в современных условиях, что характеризуется развивающейся неуправляемостью предприятия из-за его расширения (синдром большого бизнеса), перспективами снижения прибыльности, повышением уровня конкуренции.

Возможность осуществления проектов реструктуризации определяется многими факторами: своевременностью осуществления, т.е. проведением в необходимый момент; правильным выбором направления; наличием или возможностью набора, подготовки в приемлемые сроки необходимых кадров; наличием или возможностью заимствования денежных средств (например, для покупки акций другой фирмы) и др.

Анализ опыта реструктуризации российских предприятий позволяет выделить следующие пути решения данной проблемы:

1) реорганизация (слияние и присоединение, разделение и выделение, преобразование);

2) реструктуризация без признаков реорганизации (создание новых юридических лиц для выполнения определенных функций, приобретение действующего предприятия);

3) комбинированный метод (1 + 2).

Подробный анализ опыта реструктуризации российских предприятий рассмотрен в последующих главах.

Другим важным комплексом вопросов антикризисного управления является упорядочение налогового планирования.

Одной из основных причин российского финансового кризиса является задолженность большинства российских предприятий бюджету и государственным внебюджетным фондам по налогам, сборам и взносам. В настоящее время более 75% предприятий имеют задолженность перед бюджетом. Данная ситуация в значительной степени объясняется недостатками действующей налоговой системы: методологическая сложность, множественность налогов, налоговых ставок и льгот; нечеткость формулировок в законодательных и нормативных актах делают правильную уплату налогов затруднительной для налогоплательщиков.

Вместе с тем высокий уровень налогообложения в совокупности с жесткими штрафными санкциями за нарушение налогового законодательства приводит к быстрому росту задолженности предприятий перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами, провоцируя кризисное состояние этих предприятий. Заметим, что вступление в силу с 1 января 2001 г. части второй Налогового кодекса Российской Федерации позволит снять часть проблем.

Эффективное финансовое управление на предприятии предполагает хорошее знание налогового законодательства, четкое исполнение налоговых и прочих обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами. Наряду с грамотным определением размера каждого налога важен анализ влияния его начисления и уплаты на общий результат деятельности предприятия. Речь идет о контроле за той частью средств, которая остается в его распоряжении после уплаты всех налогов и обязательных платежей, осуществления расходов на закупку материально-производственных запасов, оплату труда. Данный остаток средств, по сути, определяет возможности развития предприятия.

Такая роль налогового планирования обусловливает необходимость включения его в процесс антикризисного управления предприятием. Главная задача этой деятельности состоит в минимизации налоговых платежей путем использования всех особенностей налогового законодательства и учета всех возможных налоговых льгот.

Результаты налогового планирования оцениваются не только суммами уменьшенных налогов и уменьшенных возможных штрафных санкций за налоговые ошибки и нарушения, но и сокращением возможного ущерба и издержек, которые были бы неизбежны при ведении хозяйственной деятельности без учета существующих особенностей налогообложения.

Ключевыми элементами налогового планирования выступают:

1) налоговый календарь, предназначенный для четкого прогнозирования и контроля правильности исчисления и соблюдения сроков уплаты в бюджет требуемых налогов, а также представления отчетности без задержек, влекущих за собой штрафные санкции;

2) стратегия оптимизации налоговых обязательств с четким планом реализации этой стратегии;

3) четкое исполнение налоговых и прочих обязательств, недопущение дебиторской задолженности по хозяйственным договорам за отгруженную продукцию (товары, работы, услуги) на срок свыше четырех месяцев;

4) удовлетворительное состояние бухгалтерского учета и отчетности, позволяющее получать оперативную информацию о хозяйственной деятельности, в том числе для целей адекватного налогового планирования.

Налоговое планирование неотделимо от предпринимательской деятельности и должно осуществляться непосредственно в ходе хозяйствования на всех ее уровнях и этапах.

В практике налогового планирования используется следующая совокупность методов:

- стратегические, которые связаны с комплексной оценкой долгосрочных налоговых последствий принимаемых хозяйственных решений;
- тактические, которые направлены на оптимизацию размеров и сроков отдельных налоговых платежей.

Реализация данных методов осуществляется как в процессе планирования деятельности предприятия, так и при заключении хозяйственных договоров путем оценки их потенциальных налоговых последствий и выбора эффективного варианта действий.

Анализ опыта антикризисного управления российских предприятий в сфере налогового планирования позволяет сформулировать основные правила работы, главным из которых является следующее: уменьшение налоговых платежей в процессе антикризисного управления предприятием — не самоцель, а способ улучшения его финансового состояния и повышения инвестиционной привлекательности. Данное правило определяет любые действия в области налогового планирования.

Наряду с этим можно сформулировать ряд принципов, непосредственно определяющих действия налогового подразделения предприятия.

1. Уменьшать суммы уплачиваемых налогов в рамках действующего законодательства имеет смысл только в том случае, если расчеты показывают, что это дает прирост свободной прибыли.

2. Уменьшение суммы уплачиваемых налогов в ряде случаен достигается ценой ухудшения финансового состояния предприятия. Поэтому любой способ снижения

налоговых платежей должен быть оценен с точки зрения финансовых последствий для предприятия.

3. Финансовые последствия применения одних и тех же способов уменьшения суммы уплачиваемых налогов не одинаковы не только для разных предприятий, но и для условий работы одного и того же предприятия в разные периоды. Поэтому необходимы конкретные расчеты прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и свободной прибыли в результате применения той или иной рекомендации по оптимизации налогообложения. Применению рекомендации должны предшествовать расчеты.

4. Уменьшение суммы налога на прибыль путем использования чистой прибыли на льготируемые цели экономически обосновано только в том случае, если это приводит к росту балансовой прибыли в последующие периоды.

К налоговому планированию необходим индивидуальный подход, поэтому важно выделить ряд укрупненных этапов данного процесса, каждый из которых определяется набором взаимосвязанных процедур.

На первом этапе налогового планирования, который следует непосредственно за моментом возникновения идеи об организации или реорганизации коммерческого предприятия, формулируются соответствующие цели и задачи. Определение сферы производства и обращения обусловливает решение вопроса об использовании налоговых льгот, которые предоставлены законодательством для малых предприятий, осуществляющих деятельность в сфере материального производства.

На втором этапе решается вопрос о выгодном с налоговых позиций месте расположения предприятия и его структурных подразделений. Имеются в виду не только страны и регионы с льготным режимом налогообложения, но и регионы России с особенностями местного налогообложения.

На третьем этапе выбирается организационно-правовая форма юридического лица.

На четвертом этапе анализируются предоставленные налоговым законодательством льготы и возможности их использования в коммерческой деятельности.

На пятом этапе проводится анализ возможных форм сделок, планируемых в коммерческой деятельности (купля-продажа, посредническая деятельность, аренда и пр.), с точки зрения минимизации совокупных налоговых платежей и получения максимальной прибыли.

На шестом этапе решается вопрос о рациональном размещении активов и прибыли предприятия, при этом учитывается не только предполагаемая доходность инвестиций, но и налоги, уплачиваемые при получении этого дохода.

Рассмотренная процедура налогового планирования, не зависящая от сферы деятельности предприятия, обеспечивает рациональное поведение предприятия в условиях антикризисного управления.

Вопросы для самопроверки

1. Укажите основные направления действий государства как критерии региональное государственной политики.
2. Определите основные функции управления национальной экономикой.
3. Перечислите функциональные группы нормативов регулирования экономикой.
4. Каковы основные группы норм в нормативной базе санации предприятий?
5. Раскройте экономическое содержание понятия «банкротство предприятия».
6. Опишите основные элементы государственного регулирования процессов санации предприятий.
7. Перечислите особенности банкротства российских предприятий.
8. Определите содержание понятия «антикризисное управление».
9. Каковы особенности организации управления при решении проблемы санации российской экономики?

10. Назовите цели и функции специального государственного органа по санации экономики России.

11. Каковы последствия неполного решения задач санации экономики на государственном уровне?

12. Укажите основные направления работы государства по формированию эффективного порядка санации.

13. Каковы основные особенности антикризисного менеджмента и в чем его отличие от общего менеджмента?

14. Чем различаются функции менеджера и антикризисного управляющего?

15. К какому виду регулирования экономики относится законотворчество в сфере антикризисного управления?

16. Каковы основные функции регулирования процессов финансового оздоровления в соответствии с действующим законодательством?

17. Отношения какого уровня управления регулирует Закон о банкротстве?

18. Какие изменения в инвестиционном климате связаны с применением Закона о банкротстве?

19. Опишите основные элементы организации работы ФСФО России.

20. Каково экономическое и организационное содержание мониторинга предприятий, осуществляемого ФСФО России?

21. Раскройте экономическое содержание работы ФСФО России с конкретным предприятием.

22. Какие решения о финансовом оздоровлении могут быть приняты в соответствии с Законом о банкротстве?

23. Каковы категории причин банкротства в российских условиях и каков их экономический смысл?

24. Назовите внешние признаки банкротства предприятий.

25. Объясните, какие процедуры банкротства применяются к предприятию-должнику.

26. Объясните содержание ликвидационных процедур банкротства.

27. Раскройте содержание реорганизационных процедур банкротства.

28. Каковы различия понятия «банкротство» в узком и широком смысле?

29. Укажите основные элементы антикризисной процедуры.

30. Объясните содержание основных хронологически взаимосвязанных кризисных явлений на предприятии.

31. Укажите основные способы диагностирования банкротства и способ диагностирования, принятый в Законе о банкротстве.

32. Объясните экономическое содержание этапа самостоятельной санации.

33. Каково содержание этапа досудебной санации?

34. Определите экономическое и организационное содержание этапа судебной санации.

35. Объясните экономическое содержание этапа банкротства.

36. Назовите основные компоненты процедуры выработки экономической стратегии промышленного предприятия.

37. Назовите основные элементы процесса стратегического менеджмента,

38. Какие виды стратегий применяются для развития предприятия?

39. Объясните содержание стратегии сворачивания (ликвидации) предприятия.

40. Назовите основные состояния в развитии предприятия.

41. Каковы главные задачи и основные трудности при выборе менеджером конкретной комбинации стратегий?

42. Какие известны основные элементы нелинейного процесса стратегического менеджмента?

43. Объясните, какие главные компромиссы разрешаются мри формировании стратегии нового товара.

44. Назовите основные предпосылки неплатежеспособности предприятия.

45. Какие виды обязательств характерны для предприятий, в чем их качественное различие?

46. Перечислите главные компоненты выручки.

47. Назовите причины увеличения убытков предприятия.

48. Перечислите показатели структуры баланса предприятия, используемые в Законе о банкротстве.

49. Объясните экономическое содержание коэффициента текущей ликвидности.

50. Какова экономическая сущность коэффициента обеспеченности собственными средствами?

51. Раскройте содержание комплексного подхода к диагностике несостоятельности предприятия.

52. Объясните особенности механизма диагностики финансового состояния предприятия.

53. Каковы основные показатели эффективности деятельности предприятия?

54. Назовите финансовые показатели, на основе которых диагностируется финансовая устойчивость и автономность предприятия.

55. Перечислите показатели, по которым платежеспособность предприятия диагностируется в соответствии с Законом о банкротстве.

56. Каковы основные направления применения процедуры финансового оздоровления в процессе антикризисного управления?

Литература

1. *Arrow KJ.* Control in Large Organization Science.— 1964.— № 3.— P. 397.
2. Как работают японские предприятия/Под ред. Мондена и др.— М.: Экономика, 1989.—С. 46.
3. Управление по результатам: Пер. с фин./Общ. ред. и предисл. Лейманна.— М.: Изд. группа «Прогресс», 1993.— С. 91.
4. *Карлофф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ./Науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписное.— М.: Экономика, 1991.— С. 148.
5. *Карлофф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров: Пер. со швед.— М.: Дело, 1996.— С. 25.
6. *Уткин Э.Л.* Управление фирмой.— М.: Акалис, 1996.— С. 180.
7. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник.— М.: Изд-во МГУ, 1995.
8. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник.— М.: Фирма «Гардарика», 1996.

РАЗДЕЛ 2

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО О БАНКРОТСТВЕ

Для любого руководителя актуален вопрос правильного применения норм гражданского законодательства, регулирующих отношения, связанные с несостоятельностью (банкротством) предприятий-должников.

В Федеральном законе от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», введенном в действие с 1 марта 1998 г., понятие несостоятельности (банкротства) трактуется следующим образом (ст. 2): «Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» (далее — банкротство).

Признаками банкротства, установленными Законом, являются:

1) неспособность должника удовлетворить требования кредиторов или исполнить свою обязанность по уплате обязательных платежей (налогов, отчислений в государственные внебюджетные фонды) в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения;

2) превышение суммы обязательств должника над стоимостью принадлежащего ему имущества;

3) размер требований к должнику — юридическому лицу в совокупности составляет не менее 500, а к должнику-гражданину — не менее 100 минимальных размеров оплаты труда (за исключением отсутствующего должника).

В связи с выходом этого Закона, который в соответствии с действующим гражданским законодательством России устанавливает основания признания должника банкротом или объявления должником о своем банкротстве, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства, проведения внешнего управления и конкурсного производства, а также иные отношения, возникающие при банкротстве, и небольшой еще практикой применения этого Закона многие арбитражные управляющие высказывали пожелания о разработке методики и технологии проведения и оформления процедур банкротства, установленных Законом о банкротстве.

Важность вопроса объясняется и тем, что арбитражный управляющий — это в первую очередь предприниматель, обладающий специальными знаниями и не являющийся заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов, работающий за вознаграждение.

2.1. Общие вопросы нового законодательства о банкротстве

Новизна Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» включает ряд положений, новых для законодательства Российской Федерации, основные из которых мы рассмотрим.

1. В данном Законе изменен подход к определению критериев банкротства должников — юридических лиц: за основу взята неплатежеспособность должника. Несостоятельность предприятия — это неспособность удовлетворить требования кредиторов в полном объеме, причем наличие у должника имущества, превышающего по своей стоимости общую сумму кредиторской задолженности, является лишь свидетельством вероятности восстановления платежеспособности должника — юридического лица, что дает возможность суду применить к такому должнику процедуру банкротства — внешнее управление.

2. Для определения задолженности по обязательствам и обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды не должны принимать во внимание подлежащие уплате за нарушение обязательств неустойки (штрафы, пени), а также финансовые (экономические) санкции.

3. Размер денежных требований кредиторов, а также налоговых и иных уполномоченных органов считается установленным (т.е. бесспорным), если они подтверждены решением суда или документами, свидетельствующими о признании этих требований должником. Все иные требования могут быть оспорены должником (при внешнем управлении и конкурсном производстве — арбитражным управляющим).

4. В ряде случаев Законом устанавливается обязанность руководителя должника или гражданина-предпринимателя обращаться в арбитражный суд с заявлением о банкротстве; за невыполнение такой обязанности Законом устанавливается для руководителя должника субсидиарная бедственность по обязательствам должника перед его кредиторами.

Новшеством является понятие «наблюдение», которое вводи Арбитражным судом непосредственно с момента принятия им заявления банкротстве должника с главной целью — обеспечить сохранность имущества и активов должника до вынесения судом решения по существу дела. Появилось новое понятие «временный управляющий».

Наделено иным содержанием понятие «мораторий на удовлетворение требований кредиторов при внешнем управлении». По новому Закону о банкротстве оно означает не только приостановление исполнения судебных решений и иных исполнительных документов о взыскании с должника задолженности по обязательствам, срок исполнения которых наступил до введения внешнего управления, но и отмену начисления неустоек (штрафов, пени) по таким обязательствам и финансовых (экономических) санкций по обязательным платежам, процентов за пользование чужими денежными средствами. На все «замороженные» суммы начисляются лишь проценты по ставке рефинансирования, установленные Центральным банком Российской Федерации.

Новым Законом о банкротстве устранено непреодолимое в большинстве случаев требование старого Закона о банкротстве от 19 ноября 1992 г. № 3229-1 относительно удовлетворения требований кредиторов в размере не менее 35% суммы долга в течение двух недель с момента заключения мирового соглашения, так что теперь мировое соглашение — это свободное волеизъявление сторон.

Помимо этого в новом Законе учитывается специфика отдельных категорий должников и определяются связанные с этим особенности применения к ним процедур банкротства.

Важным вопросом является уточнение отношений, регулируемых новым Законом. Так, этот Закон распространяется на всех юридических лиц, являющихся коммерческими организациями (за исключением казенных предприятий), и некоммерческие организации в форме потребительского кооператива, благотворительного или иного фонда, и граждан, в том числе зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей (п. 2, 4 ст. 1 Закона о банкротстве).

Банкротство кредитных организаций регулируется Федеральным Законом от 25 февраля 1999г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», вступившим в силу с 1 марта 1999 г.

Детализация отношений нормативными документами осуществляется на основе определения прав и ответственности всех участников отношений.

Лица, имеющие право на обращение в арбитражный суд

Обращаться в арбитражный суд имеют право следующие лица:

➢ должник — во всех случаях, в том числе на основании решения органа, уполномоченного по учредительным документам должника принимать решения о ликвидации должника, самостоятельно в предвидении банкротства при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о невозможности исполнить денежные обязательства и обязательные платежи при наличии имущества, достаточного для покрытия судебных расходов, кроме случаев, предусмотренных п. 1 ст. 8 Закона о банкротстве[1], с учетом требований к форме и содержанию заявления (ст. 33, 34 этого Закона);

[1] Здесь и далее приводятся ссылки на Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ.

- кредитор и прокурор — в связи с неисполнением денежных обязательств с учетом требований к форме и содержанию заявления, указанных в ст. 35—40 Закона о банкротстве;
- прокурор, налоговые органы, ФСФО России, ее территориальные органы — в связи с неисполнением обязательных платежей с учетом требований к форме и содержанию заявления, указанных в ст. 35—40 Закона о банкротстве;
- иные лица — уполномоченные органы государственной власти и органы местного самоуправления, Пенсионный фонд Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования Российской Федерации, Государственный фонд занятости населения Российской Федерации, собственник имущества должника — унитарного предприятия, учредители (участники) должника, ликвидационная комиссия (ликвидатор) — в случаях, определенных законодательством Российской Федерации и Законом о банкротстве.

Ответственность должника

Непредъявление должником заявления в суд в случаях и в сроки, предусмотренные ст. 8 Закона о банкротстве, влечет за собой субсидиарную ответственность руководителя должника, членов ликвидационной комиссии по обязательствам должника перед кредиторами, возникшим после истечения месячного срока, предусмотренного п. 3 ст. 8 этого Закона (п. 1 ст. 9).

При нарушении требований ст. 8 данного Закона руководитель должника и члены ликвидационной комиссии могут быть лишены права занимать руководящие должности и осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами (п. 2 ст. 9 названного Закона).

Руководители должника могут нести и уголовную ответственность. Уголовный кодекс РФ установил ответственность за совершение следующих преступлений, связанных с банкротством:

- статьей 195 «Неправомерные действия при банкротстве» УКРФ устанавливается уголовная ответственность за неправомерные действия при банкротстве, выразившиеся в «сокрытии имущества или имущественных обязательств, сведений об имуществе, передаче в иное владение, отчуждение или уничтожение, фальсификации бухгалтерских и иных учетных документов, отражающих экономическую деятельность, если эти действия совершены руководителем или собственником организации-должника либо индивидуальным предпринимателем при банкротстве или в предвидении банкротства и причинили крупный ущерб»;
- статьей 196 «Преднамеренное банкротство» УК РФ предусматривается ответственность «за умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо иные тяжкие последствия»;
- статьей 197 «Фиктивное банкротство» УК РФ предусматривается ответственность за «заведомо ложное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов, а равно для неуплаты долгов, если это деяние причинило крупный ущерб».

Должник, подавший в арбитражный суд заявление о признании его банкротом при наличии возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме, несет перед кредиторами ответственность за ущерб, причиненный подачей такого заявления (фиктивное банкротство) (п. 1 ст. 10 Закона о банкротстве).

При преднамеренном банкротстве по вине руководителя, учредителей или иных лиц, которые имеют право давать обязательные для должника указания либо имеют возможность иным образом определять его действия, на этих лиц может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам (п. 2 ст. 10 Закона о банкротстве).

Кредиторы

Кредиторами по денежным обязательствам являются российские и иностранные физические и юридические лица, а также Российская Федерация, субъекты Российской Федерации в лице уполномоченных на то органов государственной власти и муниципальные образования в лице органов местного самоуправления (п. 1,2 ст. 11 Закона о банкротстве).

К налоговым и иным уполномоченным органам применяются нормы о кредиторах (п. 3 ст. 11 Закона о банкротстве).

Лица, признаваемые в соответствии с настоящим Законом конкурсными кредиторами, обладают правом на подачу заявления кредитора и признании должника банкротом (п. 2 ст. 11 Закона о банкротстве).

При проведении процедуры банкротства интересы всех кредиторов представляют собрание кредиторов и комитет кредиторов, образуемые в соответствии с Законом о банкротстве. С момента принятия арбитражным судом к производству заявления о признании должника банкротом кредиторы не вправе обращаться к должнику в целях удовлетворения своих требований в индивидуальном порядке (п. 4 ст. 11 Закона о банкротстве). Требования кредиторов удовлетворяются в определенной очередности, рассмотренной в разделе 2.5.

Собрание (комитет) кредиторов

Участниками собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы, признанные таковыми арбитражным судом, а в части требований по обязательным платежам — налоговые и иные уполномоченные органы. В собрании участвует представитель работников должника. Организация и проведение собрания кредиторов осуществляются по инициативе арбитражного управляющего, по требованию комитета кредиторов, конкурсных кредиторов и (или) налоговых и иных уполномоченных органов, требования которых по денежным обязательствам составляют не менее трети общей суммы требований, либо по инициативе одной трети числа конкурсных кредиторов (п. 1 ст. 12, п. 1 ст. 13 Закона о банкротстве).

Собрание кредиторов созывается арбитражным управляющим в двухнедельный срок с момента обращения кредиторов с соответствующим требованием и проводится по месту нахождения должника (п. 2, 3 ст. 13 Закона о банкротстве).

Решения собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, принимаются большинством голосов конкурсных кредиторов, присутствующих на собрании, причем при принятии решений о введении или продлении внешнего управления либо признании должника банкротом и открытии конкурсного производства, а также при обращении в суд с ходатайством об отстранении арбитражного управляющего требуется квалифицированное большинство голосов конкурсных кредиторов (п. 2 ст. 14 Закона о банкротстве).

Общая компетенция собрания кредиторов определена п. 2 ст. 12 Закона о банкротстве. Это принятие решений:

1) о введении и продлении внешнего управления и об обращении с соответствующим ходатайством в арбитражный суд;

2) заключении мирового соглашения;

3) обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

4) избрании членов комитета кредиторов и досрочном прекращении полномочий комитета кредиторов;

5) по иным вопросам, предусмотренным Законом.

Комитет кредиторов (в случае, если число конкурсных кредиторов менее 50, функции комитета возлагаются на собрание кредиторов) представляет интересы конкурсных кредиторов, осуществляет контроль за действиями арбитражного управляющего (п. 1,2 ст. 16 Закона о банкротстве) и имеет право:

- требовать от арбитражного управляющего предоставления информации о финансовом состоянии должника и ходе конкурсного производства;
- принимать решения о созыве собрания кредиторов;
- рекомендовать собранию кредиторов ходатайствовать перед судом об освобождении арбитражного управляющего от исполнения обязанностей конкурсного управляющего;
- принимать решение о представлении суду кандидатуры заместителя арбитражного управляющего;
- при внешнем управлении принимать решения об утверждении или отказе в утверждении крупных сделок должника и сделок должника, в совершении которых имеется заинтересованность;
- по представлению внешнего управляющего утверждать план внешнего управления не позднее чем через два месяца с момента введения внешнего управления;
- обжаловать принятые арбитражным судом определения, затрагивающие интересы заинтересованных лиц.

Все разногласия между кредиторами, арбитражным управляющим и представителем работников должника разрешаются судом (п. 3, 4 ст. 15 Закона о банкротстве).

Арбитражные управляющие

Для обеспечения исполнения предусмотренных Законом процедур банкротства и судебной санации арбитражным судом назначается арбитражный (временный, внешний, конкурсный) управляющий.

Арбитражные управляющие действуют на основании лицензии, выдаваемой ФСФО России в установленном порядке (п. 2 ст. 19 Закона о банкротстве).

Отзыв в установленном Законом порядке лицензии арбитражного управляющего в период осуществления им полномочий является основанием для отстранения арбитражным судом такого арбитражного управляющего от исполнения им своих обязанностей (п. 2 ст. 19 Закона о банкротстве).

Лицо, получившее лицензию арбитражного управляющего, обязано зарегистрироваться как минимум в одном арбитражном суде, по назначению которого оно обязуется исполнять обязанности арбитражного управляющего, с уведомлением ФСФО России (территориального агентства ФСФО России) (п. 3 ст. 19 Закона о банкротстве).

Вознаграждение арбитражного управляющего за каждый месяц осуществления им своих полномочий устанавливается в размере, определяемом собранием кредиторов и (или) утверждаемом арбитражным судом.. В случаях, предусмотренных федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации, арбитражному управляющему устанавливается дополнительное вознаграждение, выплачиваемое по результатам его деятельности (п. 1, 2 ст. 22 Закона о банкротстве).

Если иное не предусмотрено соглашением с кредиторами, вознаграждение лицам, привлеченным арбитражным управляющим для обеспечения своей деятельности, выплачивается за счет имущества должника (п. 3 ст. 22 Закона о банкротстве).

Для того чтобы физическое лицо было назначено арбитражным управляющим, необходимо, чтобы оно отвечало следующим требованиям:

1) было зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя;

2) владело специальными знаниями и аттестатом специалиста по антикризисному управлению, имело лицензию арбитражного управляющего, выданную ФСФО России (ст. 19, п. 3 ст. 185 Закона о банкротстве);

3) не было заинтересовано в отношении должника и кредиторов;

4) не имело судимости;

5) не участвовало в управлении делами должника, кроме случаев, когда с момента отстранения от такого управления прошло не менее трех лет;

6) не имело ограничений на осуществление деятельности по управлению делами и (или) имуществом других лиц (дисквалификации) (ст. 19 Закона о банкротстве).

Предваряем перечень прав и обязанностей арбитражных управляющих указанием на то обстоятельство, что конкретные права временного, внешнего и конкурсного управляющих подробно будут рассмотрены ниже.

В соответствии со ст. 20 Закона о банкротстве арбитражный управляющий независимо от того, является он временным, внешним или конкурсным, имеет право:

- созывать собрание кредиторов и комитет кредиторов;
- обращаться в суд в случаях, предусмотренных Законом;
- получать вознаграждение за каждый месяц осуществления полномочий в размере, определяемом собранием кредиторов и (или) судом, как правило, за счет имущества должника, а в случаях, предусмотренных федеральными законами,— дополнительное вознаграждение по результатам его деятельности (ст. 22 Закона о банкротстве);
- заключать договор со специализированным фондом при ФСФО России, гарантирующий получение минимального вознаграждения;
- привлекать для обеспечения осуществления своих полномочий на договорной основе иных лице оплатой их деятельности из средств должника;
- подавать в суд заявление о досрочном прекращении своих обязанностей;
- обжаловать принятые арбитражным судом определения, затрагивающие интересы заинтересованных лиц. Арбитражный управляющий обязан:
- вести реестр требований кредиторов, в котором указываются наименование кредиторов, юридический адрес, платежные реквизиты, данные о руководителях, размер требования каждого кредитора, очередность удовлетворения каждого требования (п. 1,2 ст. 15 Закона о банкротстве);
- принимать меры по защите имущества должника;
- анализировать финансовое состояние должника, его финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность, а также его положение на товарных рынках;
- рассматривать заявленные требования кредиторов;
- осуществлять иные функции, установленные Законом.

При реализации своих прав и обязанностей арбитражный управляющий должен действовать добросовестно и разумно с учетом интересов должника и его кредиторов.

Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, повлекшее убытки для должника или кредиторов, может являться основанием для отзыва лицензии арбитражного управляющего (п. 1 ст. 21 Закона о банкротстве).

Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, не повлекшее убытки для должника или кредиторов, может являться основанием для отстранения судом арбитражного управляющего от исполнения им своих обязанностей (п. 2 ст. 21 Закона о банкротстве).

Действие или бездействие, нарушающее законодательство Российской Федерации, причинившее убытки должнику или кредиторам, предоставляет право последним требовать от арбитражного управляющего возмещения таких убытков (п. 3 ст. 21 Закона о банкротстве).

Заинтересованные лица

В соответствии сост. 18 Закона о банкротстве определен круг заинтересованных лиц в отношении должника и арбитражного управляющего:

- юридические лица, являющиеся материнскими или дочерними по отношению к должнику в соответствии с ГК.РФ;
- руководитель должника, входящие в совет директоров лица, наблюдательный совет, иной коллегиальный исполнительный орган должника, главный бухгалтер, в том числе лица, освобожденные от своих обязанностей в течение одного года с момента возбуждения производства по делу о банкротстве;
- родственники гражданина — должника или руководителей и главного бухгалтера должника — его супруг (супруга), родственники по прямой восходящей и нисходящей линии, сестры, братья и их родственники по нисходящей линии, сестры и братья супруга (супруги);
- родственники арбитражного управляющего и кредиторов — его супруг (супруга), родственники по прямой восходящей и нисходящей линии, сестры, братья и их родственники по нисходящей линии, сестры и братья супруга (супруги).

Мировое соглашение

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник (временный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий) и кредиторы (в лице собрания кредиторов) вправе заключить мировое соглашение; допускается участие в мировом соглашении третьих лиц (п. 1—Зет. 120 Закона о банкротстве).

Мировое соглашение подлежит утверждению судом в определении о прекращении производства дела о банкротстве (в случае заключения мирового соглашения на стадии конкурсного производства — в определении об утверждении мирового соглашения) и вступает в силу для участвующих в нем лиц со дня его утверждения судом, являясь обязательным для сторон мирового соглашения, односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается (п. 4—6 ст. 120 Закона о банкротстве).

Условием утверждения мирового соглашения судом является погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди (вне очереди покрываются судебные расходы, расходы, связанные с выплатой вознаграждения арбитражным управляющим, текущие коммунальные и эксплуатационные платежи должника, а также требования кредиторов по обязательствам должника, возникшим в ходе наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства (п. 1 ст. 106 Закона о банкротстве), т.е.:

- в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту, и по выплате вознаграждений по авторским договорам (ст. 123 Закона о банкротстве).

Утверждение мирового соглашения в ходе внешнего управления служит основанием для прекращения производства по делу о банкротстве и прекращения моратория на удовлетворение требований кредиторов. Если мировое соглашение утверждено в ходе конкурсного производства, решение суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит исполнению, а внешний или конкурсный управляющий исполняет обязанности руководителя должника до момента назначения (избрания) руководителя должника (ст. 124 Закона о банкротстве).

В случае вынесения судом определения об отказе в утверждении мирового соглашения оно считается незаключенным, но это не препятствует заключению нового мирового соглашения (ст. 125, 126 Закона о банкротстве).

В случае признания мирового соглашения недействительным или расторжения мирового соглашения:

- возобновляется производство по делу о банкротстве;
- требования кредиторов, по которым была произведена отсрочка или рассрочка платежей или скидка с долгов, восстанавливаются в неудовлетворенной их части;
- кредиторы первой и второй очереди, получившие денежные средства в счет погашения задолженности, не обязаны возвращать полученное;
- применяются нормы гражданского законодательства о последствиях признания сделок недействительными;
- сообщение о возобновлении производства по делу о банкротстве должника публикуется судом за счет должника;
- требования кредиторов, с которыми произведены расчеты на условиях мирового соглашения, не противоречащих закону, считаются погашенными;
- кредиторы, чьи требования были удовлетворены в соответствии с условиями мирового соглашения, предусматривающими их преимущества или ущемление прав и законных интересов других кредиторов, обязаны возвратить все полученное в порядке мирового соглашения (ст. 128, 129 Закона о банкротстве).

Необходимо отметить, что в новом Законе о банкротстве определяются особенности банкротства отдельных категорий должников — юридических лиц. Так, в отличие от того, как это было сделано в Законе, особенности банкротства отдельных категорий должников — юридических лиц установлены дифференцировано. Новым Законом устанавливаются конкретные требования к рассмотрению дел о банкротстве: организаций градообразующих, сельскохозяйственных, кредитных, страховых; профессиональных участников рынка ценных бумаг; граждан, причем особо выделяются особенности банкротства индивидуальных предпринимателей, крестьянского (фермерского) хозяйства, а также упрощенные процедуры банкротства ликвидируемого должника и отсутствующего должника.

2.2. Наблюдение. Временный управляющий

В период наблюдения Законом о банкротстве устанавливаются следующие организационные нормы.

Срок проведения процедуры банкротства «наблюдение» составляет не более пяти месяцев (три месяца плюс два месяца возможной отсрочки (ст. 47 Закона о банкротстве) и исчисляется с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до вынесения определения о введении внешнего управления или об открытии конкурсного производства либо до утверждения мирового соглашения.

При проведении наблюдения не допускается опубликование или разглашение иным способом сведений о банкротстве должника до момента публикации решения арбитражного суда о признании должника банкротом. Лица, допустившие нарушение указанного требования, несут ответственность, установленную п. 3 ст. 26 Закона о банкротстве.

Данным Законом процедура наблюдения определена как состоящая из девяти составляющих.

1. Действия, осуществляемые до введения наблюдения

Назначенному арбитражным судом временному управляющему необходимо проанализировать, какие действия были предприняты различными органами и организациями перед предъявлением заявления об открытии производства по делу о банкротстве предприятия-должника. Это могут быть:

- действия налоговой инспекции и налоговой полиции, иных уполномоченных органов, направленные на погашение просроченной в течение не менее трех месяцев задолженности предприятия по обязательным платежам;
- признание должником сумм задолженности в претензионном порядке либо вынесение арбитражным судом решения о взыскании задолженности по иску кредитора, выдача исполнительных листов, не исполненных в течение трех месяцев с момента предъявления требования;
- обращение самого должника (собственника имущества должника — унитарного предприятия, учредителей, участников должника), кредиторов, налоговых и других уполномоченных органов, территориального органа ФСФО России, прокурора в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом;
- меры, принятые учредителями (участниками) юридического лица, собственником имущества должника — унитарного предприятия, кредиторами или иными лицами, федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, направленные на финансовое оздоровление должника до подачи в суд заявления о признании его банкротом;
- меры досудебной санации — финансовая помощь, оказанная до подачи в суд заявления о банкротстве собственником имущества, кредиторами, иными лицами;
- вынесение определения арбитражного суда относительно принятия заявления о признании должника банкротом (такое определение или определение об отказе в принятии заявления должно быть принято судом не позднее трех дней со дня поступления заявления в суд);
- указание о назначении временного управляющего при введении наблюдения в определении арбитражного суда о принятии заявления (могут перечисляться меры по обеспечению требований кредиторов). Если такого назначения в определении о принятии заявления нет, временный управляющий должен быть назначен определением суда не позднее десяти дней со дня принятия заявления о признании должника банкротом;
- направление арбитражным судом определения относительно принятия заявления о признании должника банкротом в банки и иные кредитные учреждения, с которыми должник имеет договор банковского счета, а также в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника, в налоговые и иные уполномоченные органы (п. 2 ст. 57 Закона о банкротстве).

2. Последствия вынесения арбитражным судом определения относительно принятия заявления о признании должника банкротом и введения наблюдения

Все имущественные требования к должнику могут быть предъявлены только с соблюдением порядка, установленного Законом о банкротстве (ст. 57).

По ходатайству кредитора приостанавливается производство по делам, связанным со взысканием с должника денежных средств (ст. 57 Закона о банкротстве).

Приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям (кроме исполнительных документов, выданных на основании судебных решений, вступивших в законную силу до момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, по требованиям кредиторов первой и второй очереди) (ст. 57 Закона о банкротстве).

Запрещается удовлетворение требований участника должника — юридического лица о выделе доли (пая) в имуществе должника с выходом из состава его участников (ст. 57 Закона о банкротстве).

Руководители и иные органы управления должника продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями, установленными п. 2,3 ст. 58 Закона о банкротстве.

Органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- создании юридических лиц или об участии в иных юридических лицах, а также филиалов и представительств;
- выплате дивидендов;
- размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- выходе из состава участников должника — юридического лица, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций (п. 3 ст. 58 Закона о банкротстве).

Органы управления должника могут совершать исключительно с согласия временного управляющего сделки и принимать решения:

- о передаче недвижимого имущества в аренду, залог;
- внесении недвижимого имущества в качестве вклада в уставный капитал хозяйственных обществ и товариществ;
- распоряжении недвижимым имуществом любым другим образом;
- распоряжении иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 10% балансовой стоимости активов;
- получении и выдаче займов (кредитов);
- выдаче поручительств и гарантий;
- уступке прав требований или переводу долга;
- учреждении доверительного управления имуществом должника (все перечисленные нормы установлены п. 2 ст. 58 Закона о банкротстве);
- участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц (п. 3 ст. 58 Закона о банкротстве).

В случае, если руководители должника не принимают необходимые меры по обеспечению сохранности имущества, чинят препятствия временному управляющему при исполнении его обязанностей или допускают иные нарушения законодательства Российской Федерации, арбитражный суд вправе отстранить таких руководителей от должности и возложить исполнение их обязанностей на временного управляющего (п. 4 ст. 58 Закона о банкротстве).

С момента введения наблюдения аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве.

3. Назначение временного управляющего

Временный управляющий назначается арбитражным судом из числа кандидатур, предложенных кредиторами, а при отсутствии указанных предложений — из числа лиц, зарегистрированных в арбитражном суде в качестве арбитражных управляющих. При отсутствии таких лиц кандидатура временного управляющего предлагается ФСФО России по запросу арбитражного суда (п. I ст. 59 Закона о банкротстве).

Временный управляющий действует с момента его назначения и до введения внешнего управления и назначения внешнего управляющего или до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и назначения конкурсного управляющего (утверждения судом мирового соглашения или принятия судом решения об отказе к признании должника банкротом) (п. 2 ст. 59 Закона о банкротство).

В случае временной нетрудоспособности временного управляющего суд вправе назначить его заместителя (п. 3 ст. 59 Закона о банкротстве).

При удовлетворении ходатайства временного управляющего об освобождении его от исполнения обязанностей суд назначает нового временного управляющего. Прежний временный управляющий исполняет свои обязанности до назначения нового (п. 4 ст. 59 Закона о банкротстве).

4. Права временного управляющего

Наряду с правами, общими для всех арбитражных управляющих (п. I ст. 20 Закона о банкротстве), временный управляющий имеет следующие права:

- предъявлять в суд от своего имени требования о признании недействительными сделок, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований данного Закона (п. I ст. 60 Закона о банкротстве);
- обращаться в суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, в том числе о запрете совершать без согласия управляющего сделки, не предусмотренные п. 2 ст. 58 Закона о банкротстве, о передаче ценных бумаг, валютных ценностей и иного имущества на хранение третьим лицам (п. I ст. 60 Закона о банкротстве);
- обращаться в суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности и возложении его обязанностей на временного управляющего (п. 3 ст. 44 и п. 1 ст. 60 Закона о банкротстве);
- давать согласие или запрещать органам управления должника совершение сделок, перечисленных в п. 2 ст. 58 Закона о банкротстве;
- давать согласие или запрещать органам управления должника принимать решения, связанные с участием в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях (п. 3 ст. 58 Закона о банкротстве);
- получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника (п. 1 ст. 60 Закона о банкротстве).

5. Обязанности временного управляющего

Круг общих для всех арбитражных управляющих обязанностей определен в п. 2 ст. 20 Закона о банкротстве, кроме них временный управляющий имеет дополнительные обязанности, характерные для проведения процедуры наблюдения:

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника (п. 1 ст. 61 Закона о банкротстве);
- контролировать исполнение органами управления должника запрета на принятие ими решений, связанных с реорганизацией и ликвидацией должника, созданием юридических лиц или участием в иных юридических лицах, о создании филиалов и представительств, выплате дивидендов, размещении облигаций и иных ценных бумаг, выходе из состава участников должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций (п. 3 ст. 58 Закона о банкротстве);
- определять наличие признаков фиктивного и преднамеренного банкротства (п. 1 ст. 61 Закона о банкротстве);
- устанавливать кредиторов должника и определять размеры их требований, уведомлять кредиторов о возбуждении дела о банкротстве (п. 1 ст. 61 Закона о банкротстве);
- определять дату проведения и созывать первое собрание кредиторов (п. 1 ст. 61 Закона о банкротстве) в срок не позднее десяти дней до даты проведения заседания арбитражного суда, установленной в определении суда о принятии заявления о признании должника банкротом с уведомлением об этом всех выявленных кредиторов (п. 1 ст. 64 Закона о банкротстве);
- принимать участие без права голоса в первом собрании кредиторов (п. 3 ст. 64 Закона о банкротстве);
- представлять в арбитражный суд не позднее чем в недельный срок с даты проведения первого собрания кредиторов протокол первого собрания кредиторов (п. 2 ст. 65 Закона о банкротстве);

- по окончании наблюдения представлять в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника (п. 2 ст. 61 Закона о банкротстве);
- исполнять свои обязанности с момента назначения временного управляющего арбитражным судом до момента назначения внешнего или конкурсного управляющего или утверждения судом мирового соглашения (п. 1,4 ст. 67 Закона о банкротстве), исполнять обязанности внешнего управляющего до назначения судом внешнего управляющего (п. 2 ст. 72 Закона о банкротстве).

6. Анализ финансового состояния должника при наблюдении

Основными целями анализа финансового состояния должника являются:

- определение достаточности принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим (п. 1 ст. 62 Закона о банкротстве);
- определение возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника (п. 1 ст. 62 Закона о банкротстве), выявление обстоятельств, дающих достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена (п. 3 ст. 67 Закона о банкротстве);
- установление размеров требований кредиторов, признаваемых установленными (п. 4 ст. 4 Закона о банкротстве), размеров и обоснованности требований иных кредиторов (п. 1 ст. 62 Закона о банкротстве) в связи с подачей в арбитражный суд и представлением временному управляющему возражений должника по требованиям кредиторов (п. 2 ст. 63 Закона о банкротстве);
- установление возможности применения мер материальной ответственности при непредъявлении руководителем должника в суд заявления должника в случаях и в срок, предусмотренных ст. 8 Закона о банкротстве, что влечет за собой субсидиарную ответственность руководителя должника, членов ликвидационной комиссии по обязательствам должника перед кредиторами, возникшим после истечения месячного срока, предусмотренного п. 3 ст. 8 (п. 1 ст. 9 Закона о банкротстве);
- установление признаков фиктивного банкротства или преднамеренного банкротства (п. 1 ст. 61 Закона о банкротстве) и обеспечение применения мер материальной ответственности руководителя и (или) учредителей должника перед кредиторами за ущерб, причиненный подачей заявления о банкротстве при фиктивном банкротстве (п. 1 ст. 10 Закона о банкротстве); при преднамеренном банкротстве должника по вине руководителя, учредителей или иных лиц, которые имеют право давать обязательные для должника указания либо имеют возможность иным образом определять его действия,— обеспечение применения к этим лицам субсидиарной ответственности по его обязательствам (п. 2 ст. 10 Закона о банкротстве).

7. Собрание кредиторов

Первое собрание кредиторов созывает временный управляющий, уведомив о дате его проведения всех выявленных кредиторов.

Конкурсные кредиторы, а также налоговые и другие уполномоченные органы обладают на собрании числом голосов, пропорциональным сумме требований конкурсного кредитора по денежным обязательствам, установленным на дату проведения собрания (п. 3 ст. 12 Закона о банкротстве). Без права голоса в первом собрании кредиторов принимают участие временный управляющий, руководитель должника и представитель работников должника (п. Зет. 64 Закона о банкротстве). С правом голоса принимают участие в собрании кредиторы, требования которых признаны установленными и направлены временному управляющему, и

кредиторы, размер требований которых установлен арбитражным судом в связи с возражениями должника до проведения первого собрания (п. 2 ст. 64 Закона о банкротстве).

Собрание кредиторов проводится по месту нахождения должника, если не принято другое решение (п. 3 ст. 13 Закона о банкротстве).

Решения принимаются большинством голосов конкурсных кредиторов и иных кредиторов, присутствующих на собрании.

К компетенции первого собрания кредиторов относятся:

- принятие решения о введении внешнего управления с указанием предполагаемого срока внешнего управления, кандидатуры внешнего управляющего и сведений о нем и об обращении в арбитражный суде соответствующим ходатайством (п. 1 ст. 65, ст. 66 Закона о банкротстве);
- принятие решения об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства (п. 1 ст. 65 Закона о банкротстве);
- определение количественного состава комитета кредиторов и избрание его членов (п. 1 ст. 65 Закона о банкротстве);
- принятие решения о заключении мирового соглашения;
- решение иных вопросов, предусмотренных п. 1 ст. 65 Закона о банкротстве.

Круг полномочий собрания кредиторов приведен на рис. 2.1.

8. Утверждение мирового соглашения в ходе наблюдения

Мы уже говорили, что на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник (временный управляющий) и кредиторы (в лице собрания кредиторов) вправе заключить мировое соглашение.

Рис. 2.1. Полномочия собрания кредиторов

Утверждение мирового соглашения в ходе наблюдения служит основанием для прекращения производства по делу о банкротстве, прекращения моратория на удовлетворение требований кредиторов (ст. 124 Закона о банкротстве).

9. Процедурные сроки при наблюдении

Должник обязан направить заявление в суд о признании его банкротом не позднее одного месяца в случаях, когда:

- при проведении ликвидации юридического лица установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме (п. 2 ст. 8 Закона о банкротстве);
- удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств должника в полном объеме (п. 1 ст. 8 Закона о банкротстве);
- органом должника, уполномоченным учредительными документами на принятие решения о ликвидации должника, принято решение об обращении в суд с заявлением должника (п. 1 ст. 8 Закона о банкротстве);
- органом, уполномоченным собственником должника — унитарного предприятия, принято решение об обращении в арбитражный суде заявлением должника.

Судья арбитражного суда выносит определение о принятии заявления о признании должника банкротом не позднее трех дней со дня поступления указанного заявления в суд (п. 2 ст. 41 Закона о банкротстве) или отказывает в принятии заявления, если нарушено хотя бы одно из условий, предусмотренных п. 2 ст. 29 Закона о банкротстве.

Должник в пятидневный срок со дня получения определения суда о принятии заявления о признания должника банкротом обязан направить в суд, заявителю и иным лицам, участвующим в деле, отзыв на заявление и уведомить всех кредиторов, не указанных в заявлении, о возбуждении дела о банкротстве (ст. 45 Закона о банкротстве).

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено на заседании арбитражного суда в срок, не превышающий трех месяцев со дня поступления заявления в суд, рассмотрение дела может быть отложено на срок не более двух месяцев (ст. 47 Закона о банкротстве).

Для участия в первом собрании кредиторов они вправе предъявить свои требования к должнику в месячный срок с момента получения уведомления временного управляющего о принятии судом заявления о признании должника банкротом, направив их в суд и должнику. Требования кредиторов, признанные установленными, направляются временному управляющему с приложением документов (п. 1 ст. 63 Закона о банкротстве).

Возражения на требования кредиторов могут быть представлены должником в суд, кредитору и временному управляющему в недельный срок с момента получения соответствующих требований (п. 2 ст. 63 Закона о банкротстве); суд рассматривает такие возражения в срок не позднее одного месяца до установленного судом срока рассмотрения дела о банкротстве (ст. 46 Закона о банкротстве).

Временный управляющий созывает первое собрание всех выявленных кредиторов в срок не позднее десяти дней до даты проведения заседания суда, установленной в определении суда о принятии заявления о при знании должника банкротом (п. 1 ст. 64 Закона о банкротстве). Протокол первого собрания кредиторов представляется временным управляющим в суд не позднее чем в недельный срок с даты проведения первого собрания кредиторов (п. 2 ст. 65 Закона о банкротстве).

Заявления арбитражных управляющих и жалобы кредиторов рассматриваются судом не позднее чем в двухнедельный срок со дня получения заявления или жалобы (п. 1 ст. 55 Закона о банкротстве).

Последующие собрания кредиторов созываются арбитражным управляющим в двухнедельный срок с момента соответствующего обращения комитета кредиторов или конкурсных кредиторов (п. 2 ст. 13 Закона о банкротстве).

Если нет решения первого собрания, то собрание кредиторов рассматривает, утверждает и представляет суду кандидатуру внешнего управляющего в двухнедельный срок с момента вынесения судом определения о введении внешнего управления (ст. 71 Закона о банкротстве).

График проведения основных мероприятий по наблюдению и подготовке к судебному разбирательству дела о банкротстве приведен в приложении 1.

Необходимо отметить, что Конституционный Суд Российской Федерации Постановлением от 12 марта 2001 г. признал п. 3 ст. 55 и ст. 56 Закона о банкротстве не соответствующими Конституции РФ. Незаконность первой из статей — в ограничении возможности обжалования решений арбитражного суда о признании организации банкротом. Неконституционным признано и то положение, что внешнее наблюдение на предприятии вводится непосредственно с момента принятия судом заявления кредитора о признании должника банкротом.

Теперь любое определение арбитражных судов, связанное с банкротством, можно будет обжаловать. А внешнее наблюдение будет вводиться судом не автоматически, а лишь после рассмотрения протеста должника.

Правильное по сути решение КС РФ в российских условиях может привести к удлинению сроков рассмотрения дел в суде и затягиванию процедуры банкротства.

2.3. Внешнее управление. Внешний управляющий

Главная цель внешнего управления — финансовое оздоровление должника, достигаемое за счет продажи части имущества должника, а также при помощи организационных и экономических мероприятий.

Процедура внешнего управления в Законе о банкротстве рассматривается в рамках следующих организационных норм.

Максимальный срок проведения процедуры банкротства «внешнее управление» составляет 18 месяцев (устанавливается продолжительностью не более 12 месяцев и может быть продлен судом на срок не более 6 месяцев). Внешнее управление вводится определением суда и подлежит немедленному исполнению.

Не допускается опубликование или разглашение иным способом сведений о банкротстве должника до момента публикации решения арбитражного суда о признании должника банкротом. Лица, допустившие нарушение этого требования, несут ответственность, установленную Законом о банкротстве (п. 3 ст. 26 данного Закона).

По окончании внешнего управления неустойки (штрафы, пени), а также суммы причиненных убытков, которые должник обязан уплатить кредиторам по денежным обязательствам и обязательным платежам, могут быть предъявлены к уплате в размерах, существовавших на момент введения внешнего управления (ст. 69 Закона о банкротстве).

Процедура внешнего управления характеризуется следующими восемью ключевыми положениями.

1. Последствия вынесения арбитражным судом определения о введении внешнего управления

Вынесение арбитражным судом определения о введении внешнего управления влечет за собой такие последствия:

- руководитель должника отстраняется от должности, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего (ст. 69 Закона о банкротстве);
- прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника — унитарного предприятия; эти полномочия переходят к внешнему управляющему (ст. 69 Закона о банкротстве);

- органы управления должника в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему (ст. 69 Закона о банкротстве);
- отменяются ранее объявленные меры по обеспечению требований кредиторов (ст. 69 Закона о банкротстве);
- аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве (ст. 69 Закона о банкротстве);
- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам должника, сроки которых наступили до введения внешнего управления (ст. 69, п. 1 ст. 70 Закона о банкротстве) (содержание и условия моратория изложены в п. 1 —5 ст. 70 Закона о банкротстве);
- по окончании внешнего управления неустойки (штрафы, пени), а также суммы причиненных убытков, которые должник обязан уплатить кредиторам по денежным обязательствам и обязательным платежам, могут быть предъявлены к уплате в размерах, существовавших на момент введения внешнего управления (ст. 69 Закона о банкротстве).

2. Назначение внешнего управляющего

Кандидатура внешнего управляющего может быть предложена собранию кредиторов любым из конкурсных кредиторов, налоговым или иным уполномоченным органом, должником или собственником имущества. Предложенной арбитражному суду для назначения считается кандидатура, набравшая наибольшее число голосов кредиторов (п. 2, 3 ст. 71 Закона о банкротстве).

Если внешнее управление вводится судом при отсутствии решения первого собрания кредиторов, собрание кредиторов вправе рассмотреть, утвердить и представить суду кандидатуру внешнего управляющего в двухнедельный срок с момента вынесения арбитражным судом определения о введении внешнего управления (п. 4 ст. 71 Закона о банкротстве).

Если не представлено ни одной кандидатуры, то арбитражный суд назначает внешнего управляющего по предложению иных лиц, участвующих в деле о банкротстве, либо из числа лиц, зарегистрированных в арбитражном суде в качестве арбитражных управляющих. Временный управляющий может рассматриваться в качестве кандидатуры внешнего управляющего (п. 5, 6 ст. 71 Закона о банкротстве).

Как правило, внешний управляющий назначается судом одновременно с введением внешнего управления; при невозможности такого назначения суд своим определением назначает внешнего управляющего в месячный срок с момента введения внешнего управления (п. 1, 2 ст. 72 Закона о банкротстве).

По заявлению самого внешнего управляющего, на основании решения собрания кредиторов при выявлении обстоятельств, препятствующих назначению лица внешним управляющим, и в ряде иных случаев внешний управляющий может быть освобожден арбитражным судом от исполнения его обязанностей (ст. 73 Закона о банкротстве).

3. Права внешнего управляющего

Внешний управляющий имеет следующие права:

- самостоятельно распоряжаться имуществом должника с ограничениями, предусмотренными законом,— крупные сделки (распоряжение недвижимостью или иным имуществом, балансовая стоимость которого превышает 20% балансовой стоимости активов на момент заключения сделки) и сделки, в которых участвуют заинтересованные лица в отношении управляющего или конкурсного кредитора, заключаются только с согласия

собрания или комитета кредиторов (ст. 74, 76 Закона о банкротстве); решения, влекущие увеличение расходов должника на потребление,— в том же порядке (ст. 80 Закона о банкротстве);

- совершать с согласия собрания (комитета) кредиторов сделки, влекущие новые денежные обязательства должника, за исключением предусмотренных планом внешнего управления, если размер денежных обязательств должника, возникших после введения внешнего управления, превышает 20% суммы требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов (ст. 79 Закона о банкротстве);
- предлагать кредиторам (п. 10 ст. 86 Закона о банкротстве) и заключать от имени должника мировое соглашение (ст. 74 Закона о банкротстве);
- заявлять отказ от исполнения договоров должника в трехмесячный срок с момента введения внешнего управления (ст. 74, 77 Закона о банкротстве);
- вносить заявления в суд о признании недействительными сделок, заключенных должником после принятия судом заявления о признании должника банкротом или заключенных в течение шести месяцев, предшествующих подаче заявления о банкротстве, если в результате указанных сделок кредиторам были или могут быть причинены убытки, если сделки влекут предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими или сделка связана с выплатой (выделом) доли (пая) в имуществе должника участнику должника в связи с его выходом из состава участников должника (ст. 78 Закона о банкротстве);
- выступать в качестве организатора торгов по продаже части имущества должника или предприятия (бизнеса) должника либо поручить проведение торгов специализированной организации на основании договора, если иное не предусмотрено планом внешнего управления, причем денежные обязательства и обязательные платежи должника на дату принятия судом заявления о признании должника банкротом не включаются в состав предприятия (ст. 86, 87 Закона о банкротстве);
- принимать участие без права голоса в собрании кредиторов (заседании комитета кредиторов) (п. 2 ст. 83 Закона о банкротстве);
- ходатайствовать перед арбитражным судом о продлении или сокращении срока внешнего управления (п. 5 ст. 68 Закона о банкротстве);
- вносить заявления в арбитражный суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства или о прекращении производства по делу о банкротстве (п. 9, 10 ст. 86 Закона о банкротстве);
- получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника (п. 1 ст. 60 Закона о банкротстве).

4. Обязанности внешнего управляющего

Внешний управляющий должен выполнять следующие обязанности:

- отстранять руководителя должника от должности и принимать управление делами должника на себя (ст. 69 Закона о банкротстве);
- прекращать полномочия органов управления должника и собственника имущества должника (ст. 69 Закона о банкротстве);
- в трехдневный срок с момента назначения внешнего управляющего принимать от органов управления должника бухгалтерскую и иную документацию юридического лица, печати и штампы, материальные и иные ценности (ст. 69 Закона о банкротстве);
- обеспечивать отмену ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов (ст. 69 Закона о банкротстве);
- вводить мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам, за исключением случаев, предусмотренных Законом, кроме денежных обязательств и обязательных платежей, срок исполнения которых наступил после введения внешнего управления (ст. 69 Закона о банкротские);

- принимать в ведение имущество должника и проводить его инвентаризацию и оценку (п. 2 ст. 74, п. I ст. 87 Закона о банкротстве);
- открывать специальный счет для проведения внешнего управления и расчетов с кредиторами (п. 2 ст. 74 Закона о банкротстве);
- разрабатывать и представлять собранию кредиторов на утверждение план внешнего управления в течение одного месяца с момента своего назначения (п. 2 ст. 74, п. I ст. 82 Закона о банкротстве);
- вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность (п. 2 ст. 74 Закона о банкротстве);
- заявлять в установленном порядке возражения по предъявленным к должнику требованиям кредиторов (п. 2 ст. 74 Законом о банкротстве);
- принимать меры по взысканию задолженности перед должником (п. 2 ст. 74 Закона о банкротстве);
- рассматривать требования кредиторов (и. 2 ст. 74 Закона о банкротстве);
- представлять собранию кредиторов отчет по итогам реализации плана внешнего управления (п. 2 ст. 74 Закона о банкротство);
- созывать не позднее чем через два месяца с момента введения внешнего управления собрание кредиторов для рассмотрения плана внешнего управления, письменно уведомив всех кредиторов о дате и месте проведения собрания и обеспечив возможность ознакомления с планом внешнего управления не менее чем за две недели до даты проведения собрания (п. 1 ст. 83 Закона о банкротстве);
- при проведении внешнего управления и мероприятий по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий, предусматривающих предоставление государственной финансовой поддержки, разрабатывать и согласовывать план внешнего управления (план финансового оздоровления (бизнес-план)) в соответствии с типовой формой, утвержденной Распоряжением ФСДН России от 5 декабря 1994 г. № 98-р и Приложениями 1—3 к указанному Распоряжению;
- представлять в суд утвержденный собранием кредиторов план внешнего управления не позднее пяти дней с даты проведения собрания (п. 5 ст. 83 Закона о банкротстве);
- принимать меры по восстановлению платежеспособности должника (перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств, ликвидация дебиторской задолженности, продажа части имущества должника, уступка прав требования должника, исполнение обязательств должника собственником имущества должника или третьими лицами, продажа предприятия (бизнеса) должника и др.) (ст. 85 Закона о банкротстве);
- при продаже предприятия (бизнеса) должника опубликовывать объявление о продаже предприятия на открытых торгах в официальном издании ФСФО России не менее чем за тридцать дней до даты проведения торгов (п. 4 ст. 86 Закона о банкротстве);
- определять начальную цену имущества должника при продаже части его имущества, выставляемого на торги, если иное не предусмотрено планом внешнего управления (п. 5 ст. 87 Закона о банкротстве);
- подавать заявление о прекращении производства по делу о банкротстве в суд, если за счет суммы, вырученной от продажи предприятия, должник имеет возможность удовлетворить требования кредиторов в полном объеме (п. 9 ст. 86 Закона о банкротстве);
- не позднее чем за пятнадцать дней до истечения срока внешнего управления или при наличии оснований для его досрочного прекращения представлять собранию кредиторов отчет внешнего управляющего с учетом требований п. 2, 3 ст. 90 (п. 1 ст. 90 Закона о банкротстве);
- не позднее чем за пятнадцать дней до истечения срока внешнего управления или при наличии оснований для его досрочного прекращения направлять всем кредиторам уведомление о проведении собрания кредиторов (п. 2 ст. 91 Закона о банкротстве);

- производить расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов начиная со дня утверждения отчета внешнего управляющего судом в связи с восстановлением платежеспособности должника в порядке, предусмотренном ст. 107—111 Закона о банкротстве, и вносить соответствующую запись в реестр требований кредиторов (п. 1, 2 ст. 94 Закона о банкротстве);
- при принятии судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства и назначении конкурсным управляющим другого лица продолжать исполнять свои обязанности до момента передачи дел конкурсному управляющему (п. 3 ст. 96 Закона о банкротстве);
- в течение пяти дней с момента заключения мирового соглашения представлять в арбитражный суд заявление об утверждении мирового соглашения (п. 2 ст. 123 Закона о банкротстве);
- при принятии судом решения об утверждении мирового соглашения или в связи с погашением требований кредиторов продолжать исполнять свои обязанности в пределах компетенции руководителя должника до момента назначения (избрания) нового руководителя должника (п. 2 ст. 96 Закона о банкротстве).

5. Компетенция собрания кредиторов в ходе внешнего управления

Собрание кредиторов в ходе внешнего управления компетентно:

- принимать решения о введении и продлении внешнего управления и ходатайстве об этом перед судом (п. 2 ст. 12 Закона о банкротстве);
- утверждать кандидатуры внешнего управляющего (п. 1 ст. 71 Закона о банкротстве);
- принимать решения о заключении мирового соглашения (п. 2 ст. 12 Закона о банкротстве);
- принимать решения об обращении и суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства (п. 2 ст. 12 Закона о банкротстве);
- принимать решения об избрании членов комитета кредиторов, количественном составе комитета и о досрочном прекращении полномочий комитета (п. 2 ст. 12 Закона о банкротств);
- принимать решения об утверждении либо отклонении плана внешнего управления и обращении в суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, либо отклонении плана внешнего управления с одновременным утверждением кандидатуры нового внешнего управляющего и обращении с соответствующим ходатайством в суд (п. 4 ст. 83 Закона о банкротстве);
- принимать решения об обращении к арбитражный суд с ходатайством об отстранении внешнего управляющего (п. 2 ст. 14 Закона о банкротстве);
- принимать решения о согласии с продажей предприятия (бизнеса) без проведения повторных торгов (п. 5 ст. 86 Закона о банкротстве);
- одобрять условия конкурса при проведении торгов по продаже предприятия в виде конкурса (п. 6 ст. 86 Закона о банкротстве);
- вносить в суд ходатайства о продлении или сокращении установленного срока внешнего управления (п. 5 ст. 68, ст. 84 Закона о банкротстве);
- рассматривать отчет внешнего управляющего (ст. 91 Закона о банкротстве);
- принимать решения о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами (п. 3 ст. 91 Закона о банкротстве);
- принимать решения о согласии с совершением внешним управляющим сделок, влекущих за собой новые денежные обязательства должника, если размер денежных обязательств должника, возникших после введения внешнего управления, превышает 20%

суммы требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов (ст. 79 Закона о банкротстве);

- обжаловать принятые арбитражным судом определения, затрагивающие интересы заинтересованных лиц.

6. Компетенция комитета кредиторов при внешнем управлении

Комитет кредиторов при внешнем управлении компетентен:

- требовать от внешнего управляющего предоставления информации о финансовом состоянии должника и ходе внешнего управления;
- обжаловать в суд действия арбитражного управляющего (п. 3 ст. 16 Закона о банкротстве);
- принимать решения о созыве собрания кредиторов;
- принимать решения об утверждении или отказе в утверждении крупных сделок должника и сделок должника, в совершении которых имеется заинтересованность (ст. 81 Закона о банкротстве);
- рекомендовать собранию кредиторов освободить внешнего управляющего от исполнения обязанностей внешнего управляющего (ст. 81 Закона о банкротстве);
- принимать решение о представлении суду кандидатуры заместителя внешнего управляющего;
- по представлению внешнего управляющего утверждать план внешнего управления не позднее чем через два месяца с момента введения внешнего управления;
- обжаловать принятые арбитражным судом определения, затрагивающие интересы заинтересованных лиц.

7. Утверждение мирового соглашения в ходе внешнего управления

Утверждение мирового соглашения в ходе внешнего управления является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве, прекращения моратория на удовлетворение требований кредиторов. В случае вынесения судом определения об отказе в утверждении мирового соглашения мировое соглашение считается незаключенным, но это не препятствует заключению нового мирового соглашения (ст. 125, 126 Закона о банкротстве).

8. Процедурные сроки при внешнем управлении

Заявления арбитражных управляющих и жалобы кредиторов рассматриваются судом не позднее чем в двухнедельный срок со дня получения заявления или жалобы (п. I ст. 55 Закона о банкротстве).

Первое собрание кредиторов созывается арбитражным управляющим в двухнедельный срок с момента соответствующего обращения комитета кредиторов или конкурсных кредиторов (п. 2 ст. 13 Закона о банкротстве).

Органы управления должника в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей (ст. 69 Закона о банкротстве).

Если нет решения первого собрания, собрание кредиторов рассматривает, утверждает и представляет суду кандидатуру внешнего управляющего в двухнедельный срок с момента вынесения судом определения о введении внешнего управления (ст. 71 Закона о банкротстве).

Суд назначает внешнего управляющего одновременно с введением внешнего управления либо в месячный срок с момента введения внешнего управления (п. 2 ст. 72 Закона о банкротстве).

Внешний управляющий обязан рассмотреть поступившее к нему требование кредитора в двухнедельный срок, по результатам внести соответствующую запись в реестр кредиторов и в месячный срок *с* момента получения требования уведомить заявившего требование кредитора (п. 2 ст. 75 Закона о банкротстве).

Возражения по результатам рассмотрения внешним управляющим требований кредиторов могут быть заявлены кредитором в суд в месячный срок с момента их получения (п. 3 ст. 75 Закона о банкротстве). Суд рассматривает их в порядке, установленном ст. 46 Закона о банкротстве. Внешний управляющий вправе отказаться от исполнения договоров должника в трехмесячный срок с момента введения внешнего управления (п. 1 ст. 77 Закона о банкротстве), а также вносить заявления в суд о признании сделок, заключенных должником после- принятия судом заявления о признании должника банкротом или заключенных м точение шести месяцев, предшествующих подаче заявления о банкротство, если в результате указанных сделок кредиторам были или могут быть причинены убытки, если сделки влекут предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими или сделка связана с выплатой (выделом) доли (пая) в имуществе должника участнику должника в связи с его выходом из состава участников должника (ст. 78 Закона о банкротстве).

Внешний управляющий не позднее одного месяца с момента своего назначения обязан разработать и представить на утверждение комитету (собранию) кредиторов план внешнего управления (ст. 82 Закона о банкротстве), а также не позднее чем через два месяца с момента введения внешнего управления созвать собрание кредиторов для рассмотрения этого плана, письменно уведомив всех кредиторов о дате и месте проведения собрания и обеспечив возможность ознакомления с данным планом не менее чем за две недели до даты проведения собрания (п. 1 ст. 83 Закона о банкротстве).

При проведении внешнего управления и мероприятий по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий, предусматривающих предоставление государственной финансовой поддержки, внешний управляющий обязан разрабатывать и согласовывать план внешнего управления (план финансового оздоровления (бизнес-план)) в соответствии с типовой формой, утвержденной Распоряжением ФСДН России от 5 декабря 1994 г. № 98-р и Приложениями 1 —3 к этому Распоряжению.

На первом этапе согласование осуществляется с соответствующими органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации, соответствующими федеральными органами исполнительной власти, на которые возложены координация и регулирование деятельности в данной отрасли или сфере управления, Министерством Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства, Министерством финансов Российской Федерации; срок рассмотрения плана каждым из указанных органов не должен превышать тридцать календарных дней со дня получения.

На втором этапе согласование проводится с ФСФО России, которая направляет согласованный с нею план в Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации. Если в течение двадцати календарных дней со дня получения плана Минэкономики России не направит в ФСФО России мотивированное заключение о нецелесообразности предоставления государственной финансовой поддержки, данный план считается согласованным.

На третьем этапе ФСФО России рассматривает и утверждает указанный план.

Собрание (комитет) кредиторов по представлению внешнего управляющего должно утвердить план внешнего управления не позднее чем через два месяца с момента введения внешнего управления (ст. 83 Закона о банкротстве).

В случае вынесения собранием кредиторов решения об отклонении плана внешнего управления с одновременным утверждением кандидатуры нового внешнего управляющего и

обращении с соответствующим ходатайством в суд это решение должно предусматривать срок созыва следующего собрания кредиторов для утверждения плана внешнего управления; срок созыва собрания не должен превышать один месяц со дня вынесения указанного решения (п. 4 ст. 84 Закона о банкротстве).

Внешний управляющий обязан представить суду свой отчет, рассмотренный и утвержденный собранием кредиторов, и протокол собрания кредиторов не позднее чем через пять дней после даты проведения собрания (п. 1 ст. 92, п. 5 ст. 83 Закона о банкротстве).

Если в течение шести месяцев с момента введения внешнего управления суду не был представлен план внешнего управления, суд вправе принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства (п. 6 ст. 83 Закона о банкротстве).

При продаже предприятия (бизнеса) должника внешний управляющий обязан опубликовать объявление о продаже предприятия на открытых торгах в официальном издании ФСФО России не менее чем за тридцать дней до даты проведения торгов (п. 4 ст. 86 Закона о банкротстве).

Победитель торгов обязан уплатить продажную цену имущества должника в срок, предусмотренный протоколом или договором купли-продажи, заключенным по итогам торгов, но не позднее, чем через один месяц со дня проведения торгов (п. 6 ст. 87 Закона о банкротстве).

Не позднее чем за пятнадцать дней до истечения срока внешнего управления или при наличии оснований для его досрочного прекращения внешний управляющий обязан представить собранию кредиторов свой отчет с учетом требований п. 2, 3 ст. 90 (п. 1 ст. 90) Закона о банкротстве и в тот же срок направить всем кредиторам уведомление о проведении собрания кредиторов (п. 2 ст. 91 Закона о банкротстве), которое созывается не позднее чем через десять дней после истечения срока внешнего управления или не позднее чем через один месяц после возникновения оснований для досрочного прекращения внешнего управления (п. 1 ст. 91 Закона о банкротстве). В случае отказа суда в утверждении отчета внешнего управляющего либо непредставления в суд отчета в месячный срок с момента окончания установленного срока внешнего управления суд может принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства (п. 6 ст. 92 Закона о банкротстве).

При вынесении определения об утверждении отчета внешнего управляющего суд при наличии ходатайства, принятого собранием кредиторов, вправе установить срок окончания расчетов с кредиторами, который не может превышать шесть месяцев с даты вынесения такого определения (п. 2 ст. 93 Закона о банкротстве).

Должник, внешний управляющий в течение пяти дней с момента заключения мирового соглашения обязан представить в арбитражный суд заявление об утверждении мирового соглашения (п. 2 ст. 123 Закона о банкротстве).

При принятии судом решения о признании должника банкротом, об открытии конкурсного производства и о назначении конкурсным управляющим другого лица внешний управляющий продолжает исполнять свои обязанности до момента передачи дел конкурсному управляющему (п. 3 ст. 96 Закона о банкротстве).

При принятии судом решения об утверждении мирового соглашения или в связи с погашением требований кредиторов внешний управляющий продолжает исполнять свои обязанности в пределах компетенции руководителя должника до момента назначения (избрания) нового руководителя должника (п. 2 ст. 96 Закона о банкротстве).

2.4. Конкурсное производство. Конкурсный управляющий

Срок процедуры банкротства — конкурсного производства не может превышать один год; суд может продлить этот срок на шесть месяцев (п. 2 ст. 97 Закона о банкротстве), при необходимости срок может быть продлен судом сверх сроков, предусмотренных п. 2 ст. 97 (п. 3 ст. 97) Закона о банкротстве.

Приведем главные положения конкурсного производства.

1. Последствия принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства

Перечислим последствия принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

- срок исполнения всех денежных обязательств должника считается наступившим (п. 1 ст. 98 Закона о банкротстве);
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пени), процентов и иных финансовых (экономических) санкций по всем видам задолженности должника (п. 1 ст. 98 Закона о банкротстве);
- сведения о признании должника банкротом и финансовом состоянии должника прекращают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер либо являющихся коммерческой тайной (п. 1 ст. 98 Закона о банкротстве);
- совершение сделок, связанных с отчуждением имущества должника либо влекущих передачу его имущества в пользование третьим лицам, допускается исключительно в порядке, установленном законом для конкурсного производства (п. 1 ст. 98 Закона о банкротстве);
- снимаются ранее наложенные аресты имущества должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника. Введение (наложение) новых арестов на имущество должника и иных ограничений по распоряжению имуществом должника не допускается (п. 1 ст. 98 Закона о банкротстве);
- все требования к должнику могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства (п. 1 ст. 98 Закона о банкротстве);
- исполнение обязательств должника допускается в случаях и порядке, которые установлены законом для конкурсного производства (п. 1 ст. 98 Закона о банкротстве);
- органы управления должника отстраняются от выполнения функций по управлению и распоряжению его имуществом в случае, если такого отстранения не было проведено, прекращаются полномочия собственника имущества должника — унитарного предприятия (п. 2 ст. 98 Закона о банкротстве).

2. Назначение конкурсного управляющего

При принятии решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего (п. 1 ст. 99 Закона о банкротстве).

По ходатайству конкурсного управляющего, одобренному собранием (комитетом) кредиторов, арбитражный суд может назначить несколько конкурсных управляющих с распределением между ними в зависимости от сложности выполняемых задач, характера и размера имущества должника обязанностей и пределов ответственности каждого из них (п. 2 ст. 99 Закона о банкротстве).

3. Права конкурсного управляющего

Конкурсный управляющий наделен следующими правами:

- предъявлять требования к третьим лицам, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации несут субсидиарную ответственность по обязательствам должника в связи с доведением его до банкротства (п. 5 ст. 101 Закона о банкротстве);

- для осуществления инвентаризации и оценки имущества должника привлекать оценщиков и иных специалистов с оплатой их услуг за счет имущества должника, если иное не установлено собранием (комитетом) кредиторов (п. 1 ст. 102 Закона о банкротстве);
- привлекать бухгалтеров, аудиторов и иных специалистов в целях правильного ведения учета имущества должника, составляющего конкурсную массу (п. 3 ст. 103 Закона о банкротстве);
- ходатайствовать с одобрения собрания (комитета) кредиторов перед судом о назначении для проведения конкурсного производства нескольких конкурсных управляющих с распределением между ними обязанностей и предела ответственности (п. 2 ст. 99 Закона о банкротстве);
- выставлять на открытые торги права требования должника, если иной порядок не установлен собранием (комитетом) кредиторов (п. 1 ст. 113, ст. 88 Закона о банкротстве).

4. Обязанности конкурсного управляющего

Конкурсный управляющий имеет следующие обязанности:

- направлять сведения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства для публикации в «Вестнике Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации» и официальном издании ФСФО России за счет должника не позднее пяти дней с момента его назначения (ст. 100 Закона о банкротстве);
- отстранять от выполнения функций по управлению и распоряжению имуществом должника органы его управления и прекращать полномочия собственника имущества должника — унитарного предприятия, если они не отстранены на стадиях наблюдения или внешнего управления (п. 3 ст. 101 Закона о банкротстве);
- в течение трех дней с момента назначения конкурсного управляющего принимать бухгалтерскую и иную документацию должника, его печати и штампы, материальные и иные ценности (п. Зет. 101 Закона о банкротстве);
- принимать в ведение имущество должника, проводить инвентаризацию и оценку этого имущества и принимать меры к его сохранности (п. 3 ст. 101 Закона о банкротстве);
- анализировать финансовое состояние должника (п. 3 ст. 101 Закона о банкротстве);
- предъявлять к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании в порядке, установленном законодательством Российской Федерации (п. Зет. 101 Закона о банкротстве);
- уведомлять работников должника о предстоящем увольнении в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде (п. 3 ст. 101 Закона о банкротстве);
- заявлять в установленном порядке возражения по предъявленным к должнику требованиям кредиторов (п. 3 ст. 101 Закона о банкротстве);
- заявлять отказ от исполнения договоров должника в порядке, установленном ст. 77 Закона о банкротстве (п. 3 ст. 101 Закона о банкротстве);
- принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц (п. 3 ст. 101 Закона о банкротстве);
- предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником, истребовании его имущества у третьих лиц, расторжении договоров, заключенных должником (п. 4 ст. 101 Закона о банкротстве);
- уведомлять собственника изъятого из оборота имущества при наличии такового в составе имущества должника (п. 1 ст. 104 Закона о банкротстве);
- привлекать независимого оценщика для оценки до продажи недвижимости, являющейся имуществом должника, подлежащим продаже в ходе конкурсного производства (п. 2 ст. 102 Закона о банкротстве);
- уведомлять уполномоченные органы местного самоуправления и передавать им по фактическому состоянию без каких-либо дополнительных условий жилищный фонд

социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструктуры, жизненно необходимые для региона (п. 4, 5 ст. 104 Закона о банкротстве);

- использовать в ходе конкурсного производства только один счет должника в банке (основной счет), закрывать по мере их обнаружения другие счета должника в банках и иных кредитных организациях, производить все выплаты только с основного счета должника (п. 1 —3 ст. 105 Закона о банкротстве);
- представлять в любое время собранию (комитету) кредиторов по их требованию отчетов использовании денежных средств должника (п. 4 ст. 105 Закона о банкротстве);
- после проведения инвентаризации и оценки имущества должника организовывать продажу указанного имущества на открытых торгах (кроме имущества, относящегося к ограниченно оборотоспособному, которое продается на закрытых торгах) непосредственно либо поручать проведение торгов специализированной организации, вносить предложения о порядке и сроках продажи имущества должника на собрание кредиторов для их одобрения (п. 1 —3 ст. 112 Закона о банкротстве);
- реализовывать имущество должника, не проданное на первых торгах, на повторных торгах либо на основании договоров купли-продажи, заключенных без проведения торгов (ст. 86, п. 4, 5 ст. 112 Закона о банкротстве);
- устанавливать размер требований кредиторов в порядке, предусмотренном ст. 46 и 75 Закона о банкротстве, очередность требований кредиторов в порядке, предусмотренном ст. 106— 111 этого Закона, производить расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов (ст. 114 данного Закона);
- учитывать требования кредиторов по возмещению убытков, взысканию неустоек (штрафов, пени) и иных финансовых (экономических) санкций, в том числе за неисполнение обязанности по уплате обязательных платежей отдельно в реестре требований кредиторов (п. 2 ст. 111 Закона о банкротстве);
- не реже одного раза в месяц представлять собранию (комитету) кредиторов отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника него имуществе на момент открытия конкурсное производства и в ходе конкурсного производства, а также иную информацию (п. 1 ст. 115 Закона о банкротстве);
- предоставлять по требованию суда все сведения, касающиеся конкурсного производства (п. 2 ст. 115 Закона о банкротстве);
- после завершения расчетов с кредиторами вносить в реестр требований кредиторов сведения о произведенных расчетах и погашении требований (п. 6 ст. 114 Закона о банкротстве) и представлять в суд отчет о результатах проведения конкурсного производства (ст. 117 этого Закона);
- при наличии нереализованного в ходе конкурсного производства имущества должника уведомлять об этом уполномоченные органы соответствующего муниципального образования, которые в течение одного месяца обязаны принять такое имущество на свой баланс и нести все расходы по содержанию имущества (п. 1, 2 ст. 118 Закона о банкротстве);
- передавать на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации (п. 3 ст. 101 Закона о банкротстве);
- в течение десяти дней с момента вынесения определения суда о завершении конкурсного производства представлять это определение в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц (п. 2 ст. 119 Закона о банкротстве);
- в течение пяти дней с момента заключения мирового соглашения представлять в арбитражный суд заявление о его утверждении (п. 2 ст. 123 Закона о банкротстве).

5. Компетенция собрания кредиторов при конкурсном производстве

В компетенцию собрания кредиторов при конкурсном производстве входит следующее:

- одобрять или отклонять ходатайство конкурсного управляющего в суд о назначении нескольких конкурсных управляющих с распределением между ними обязанностей и пределов ответственности в зависимости от сложности выполняемых задач, характера и размера имущества должника (п. 2 ст. 99 Закона о банкротстве);
- рассматривать вопрос о привлечении для осуществления инвентаризации и оценки имущества и недвижимости должника оценщиков и иных специалистов, а также вопрос об источниках оплаты их услуг (п. 1, 2 ст. 102 Закона о банкротстве);
- после проведения инвентаризации и оценки имущества должника рассматривать вопрос о порядке и сроках продажи этого имущества, одобрять или отклонять предложения конкурсного управляющего по этому вопросу (п. 1 ст. 112 Закона о банкротстве);
- рассматривать порядок продажи (уступки) прав требования должника (п. 1 ст. 113 Закона о банкротстве);
- не реже одного раза в месяц рассматривать отчет о деятельности конкурсного управляющего, информацию о финансовом состоянии должника и его имуществе на момент открытия конкурсного производства и в ходе конкурсного производства, а также иную информацию (п. 1 ст. 115 Закона о банкротстве);
- в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения конкурсным управляющим своих обязанностей ходатайствовать перед судом об отстранении конкурсного управляющего от исполнения им своих обязанностей и назначении нового конкурсного управляющего (ст. 116 Закона о банкротстве);
- принимать решение о заключении мирового соглашения (п. 2 ст. 12 Закона о банкротстве);
- принимать решения об избрании членов комитета кредиторов, количественном составе комитета и о досрочном прекращении его полномочий (п. 2 ст. 12 Закона о банкротстве);
- вносить в суд ходатайства о продлении или сокращении установленного срока конкурсного производства сверх сроков, предусмотренных п. 2 ст. 97 (п. 3 ст. 97 Закона о банкротстве);
- обжаловать в суд действия конкурсного управляющего (п. Зет. 16 Закона о банкротстве);
- обжаловать принятые арбитражным судом определения, затрагивающие интересы заинтересованных лиц.

6. Компетенция комитета кредиторов при конкурсном производстве

Комитет кредиторов вправе:

- требовать от конкурсного управляющего предоставления информации о финансовом состоянии должника и ходе конкурсного производства;
- принимать решения о созыве собрания кредиторов;
- рекомендовать собранию кредиторов ходатайствовать перед судом об освобождении конкурсного управляющего от исполнения им его обязанностей;
- принимать решение о представлении суду кандидатуры заместителя конкурсного управляющего;
- обжаловать принятые арбитражным судом определения, затрагивающие интересы заинтересованных лиц.

7. Утверждение мирового соглашения при конкурсном производстве

При утверждении мирового соглашения в ходе конкурсного производства решение суда о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства не подлежит исполнению, а конкурсный управляющий исполняет обязанности руководителя должника до момента назначения (избрания) руководителя должника (ст. 124 Закона о банкротстве).

8. Процедурные сроки при конкурсном производстве

Собрание кредиторов созывается конкурсным управляющим в двухнедельный срок с момента соответствующего обращения комитета кредиторов или конкурсных кредиторов (п. 2 ст. 13 Закона о банкротстве).

Органы управления должника в течение трех дней с момента назначения конкурсного управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей, если это не было сделано на этапе внешнего управления (ст. 69 Закона о банкротстве).

Конкурсный управляющий обязан направить сведения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства для публикации в «Вестнике Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации» и официальном издании ФСФО России за счет должника не позднее пяти дней с момента его назначения (ст. 100 Закона о банкротстве).

В публикации сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства устанавливается срок для предъявления требований кредиторов, который не может быть менее двух месяцев с даты указанной публикации (ст. 100 Закона о банкротстве).

Собственник изъятого из оборота имущества обязан принять это имущество от конкурсного управляющего или закрепить его за другими лицами в месячный срок с момента получения уведомления от конкурсного управляющего; в случае неисполнения этой обязанности все расходы по содержанию имущества, изъятого из оборота, возлагаются на собственника этого имущества (п. 2, 3 ст. 104 Закона о банкротстве).

Уполномоченные органы местного самоуправления обязаны в течение одного месяца с момента получения уведомления от конкурсного управляющего принять по фактическому состоянию без каких-либо дополнительных условий жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструктуры, жизненно необходимые для региона, в случае неисполнения обязанности по содержанию и обеспечению функционирования указанных объектов в соответствии с их целевым назначением возлагаются на уполномоченные органы местного самоуправления; источником финансирования являются соответствующие бюджеты (п. 4, 5 ст. 104 Закона о банкротстве).

С момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника конкурсное производство считается завершенным, задолжник ликвидированным, полномочия конкурсного управляющего прекращаются (п. 4 ст. 119 Закона о банкротстве).

Должник или конкурсный управляющий в течение пяти дней с момента заключения мирового соглашения должен представить в арбитражный суд заявление об утверждении мирового соглашения (п. 2 ст. 123 Закона о банкротстве).

Кредиторы, чьи требования не были удовлетворены в полном объеме в ходе конкурсного производства, имеют право требования к третьим лицам, незаконно получившим имущество должника; такое требование может быть предъявлено в течение десяти лет после окончания производства по делу о банкротстве (п. 7 ст. 114 Закона о банкротстве). Последовательность действий конкурсного производства приведена на рис. 2.2 (с. 140).

Выполнение обязанностей конкурсного управляющего предполагает высокий профессиональный уровень его аппарата. Прежде всего необходимо обоснованно возвратить имущество должника. Уровень организации работы в этом направлении определяет величину конкурсной массы. В целом кредиторы заинтересованы в ее увеличении. Вместе с тем противоречия, возникающие между кредиторами, могут вызывать противодействие с их стороны исполнению конкурсным управляющим своих обязанностей.

Признание сделок недействительными влечет за собой причинение материального ущерба партнерам должника. Такое положение требует правовой оценки перспектив оспаривания сделок с позиции увеличения конкурсной массы, затрат времени, полноты

информации о состоянии имущества бывшего партнера, затрат ресурсов по такому способу наращивания конкурсной массы.

Как показывает практика, эффективными будут действия конкурсного управляющего, при которых основные блоки конкурсного производства, предусмотренные законодательством, осуществляются параллельно.

2.5. Организация продажи имущества должника и работа с кредиторами

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника конкурсный управляющий приступает к продаже этого имущества на открытых торгах, если собранием (комитетом) кредиторов не установлен иной порядок его продажи. Порядок продажи имущества должника показан на рис. 2.3

Рис. 2.2. Схема действий конкурсного управляющего

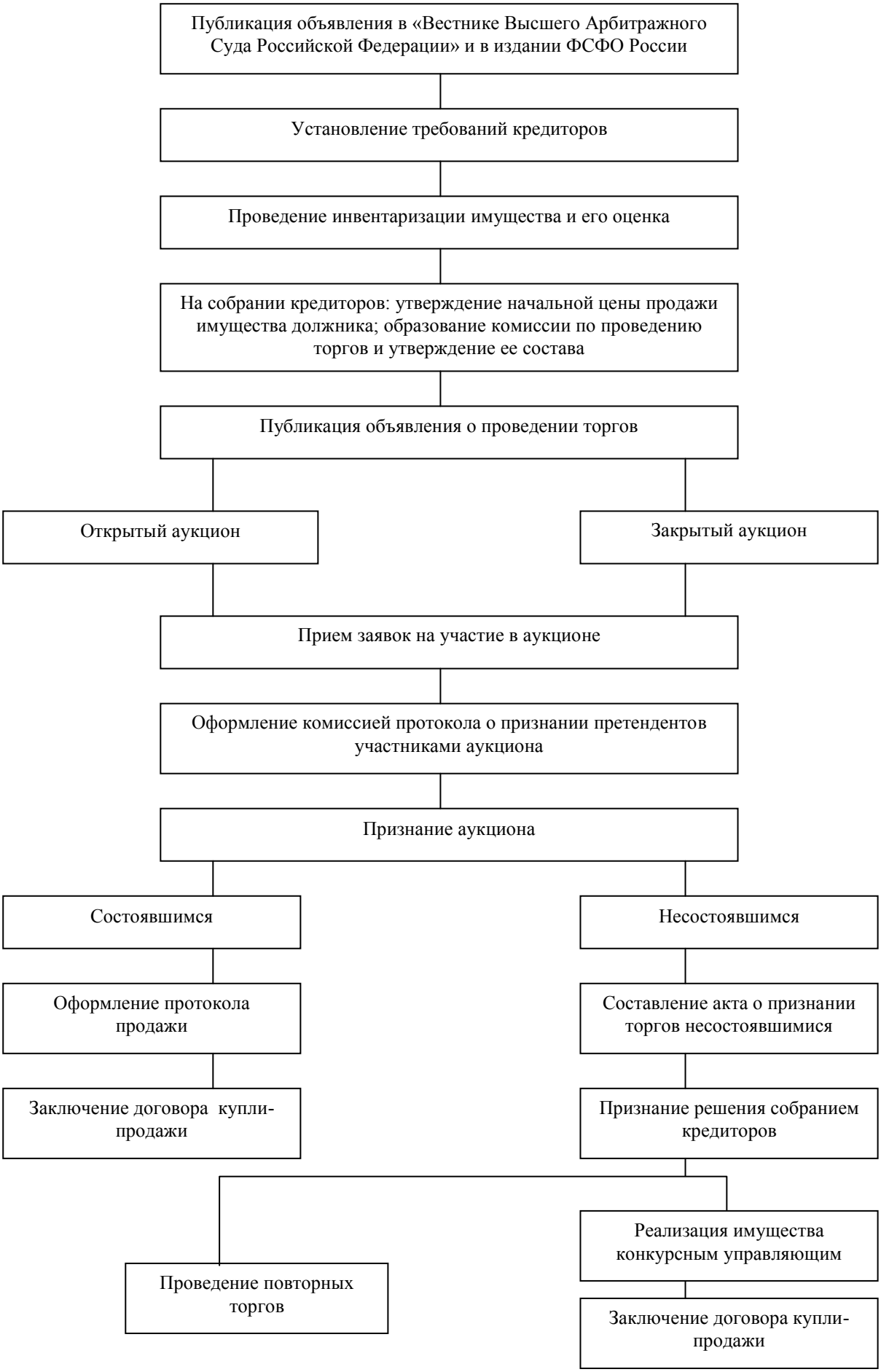

Рис. 2.3. Процедура продажи имущества должника

При продаже предприятия конкурсный управляющий может выступать в качестве организатора торгов или поручить проведение торгов на основании заключенного договора специализированной организации, не являющейся заинтересованным лицом в отношении должника или конкурсного управляющего. Оплата услуг этой организации осуществляется за счет имущества должника.

Для решения всех вопросов, связанных с продажей имущества должника, конкурсный управляющий созывает собрание (комитет) кредиторов, на котором, как правило, принимаются следующие решения: о начальной цене продажи; об образовании комиссии по проведению аукциона и утверждении ее состава.

В ходе подготовки к проведению аукциона конкурсный управляющий:

- определяет срок и условия внесения задатка лицами, заявившими о своем участии в аукционе; принимает решение о шаге аукциона;
- организует подготовку и публикацию информационного сообщения о проведении аукциона;
- принимает заявки от претендентов и по мере поступления ведет их учет в журнале приема заявок с присвоением каждой заявке номера и указанием времени подачи документов (число, месяц, время в часах и минутах);
- проверяет правильность оформления документов, представленных претендентом;
- передает в комиссию по окончании срока приема поступившие заявки с прилагаемыми к ним документами;
- представляет в комиссию информацию о поступивших на его счет задатках с указанием претендента, внесшего задаток, суммы задатков и даты их поступления;
- заключаете победителями аукциона договор купли-продажи имущества;
- производит расчеты с претендентами, участниками и победителями аукциона;
- организует подготовку и публикацию информации об итогах аукциона;
- обеспечивает передачу имущества покупателю и совершает необходимые действия, связанные с переходом к нему прав собственности. Комиссия по проведению аукциона:
- рассматривает принятые конкурсным управляющим от претендентов заявки с прилагаемыми к ним документами и определяет их соответствие требованиям законодательства;
- принимает решение о допуске претендентов к участию в аукционе;
- уведомляет претендентов об отказе в таком допуске.

Свои решения комиссия принимает простым большинством голосов присутствующих на заседании ее членов. Результаты заседания комиссии по рассмотрению заявок претендентов и итогам проведения аукциона оформляются протоколами.

Не менее чем за тридцать дней до даты проведения торгов конкурсный управляющий публикует объявление о продаже предприятия. В этом объявлении должна содержаться следующая информация:

- сведения о предприятии и порядок ознакомления с ним;
- предельные сроки подачи личных заявок на участие в торгах (не менее двух недель и не более одного месяца с даты публикации объявления);
- время, место и форма проведения торгов;
- порядок оформления участия в торгах;
- начальная цена продажи;
- размер задатка, сроки и порядок его внесения;
- критерии выявления результатов торгов;
- порядок оформления результатов торгов;
- сведения об организаторе торгов.

Если по истечении срока подачи заявок конкурсный управляющий не получил ни одной заявки, он вновь созывает собрание (комитет) кредиторов с целью снижения цены продажи имущества.

С момента начала приема заявок конкурсный управляющий представляет каждому претенденту возможность предварительно ознакомиться с продаваемым имуществом и документацией к нему. Для участия в аукционе претенденты представляют конкурсному управляющему: заявку; копию платежного поручения с отметкой банка об исполнении, подтверждающего внесение претендентом установленной суммы задатка; доверенность, подтверждающую полномочия лица действовать от имени заявителя; иные документы, указанные в объявлении.

Если в качестве претендента выступает юридическое лицо, то оно дополнительно должно представить: заверенные в установленном порядке копии учредительных документов; балансовые отчеты за последние три года деятельности (в случае, когда юридическое лицо существует менее трех лет, — за время его существования); справку налогового органа, подтверждающую отсутствие у претендента просроченной задолженности по налоговым платежам в бюджеты всех уровней по состоянию на последний квартал; письменное решение соответствующего органа управления претендента, разрешающее приобретение данного имущества.

К заявке претендента прилагается подписанная заявителем опись представляемых документов в двух экземплярах. При подаче заявки на экземпляре описи, остающемся у заявителя, конкурсный управляющий указывает дату и время приема заявки, а также номер, присвоенный ей в журнале приема заявок.

Размер задатка устанавливается в зависимости от начальной цены продажи имущества и может составлять:

80% начальной цены продажи, если она не превышает 1 млн. МРОТ;

60% — если она составляет от 1 до 3 млн. МРОТ;

40% — если она составляет от 3 до 5 млн. МРОТ;

20% — если она составляет более 5 млн. МРОТ.

До внесения задатка на расчетный счет должника оформляется договор о задатке, в котором должны быть указаны: размер задатка; порядок и сроки его внесения; банковские реквизиты сторон; порядок возврата задатка в случаях, когда претендент не допущен к участию в аукционе, или не признан победителем аукциона, или отзывает заявку до признания его участником аукциона.

С поступлением на основной счет должника сумм задатков конкурсный управляющий уведомляет об этом претендентов.

Прием заявок и документов начинается с даты, указанной в объявлении, и заканчивается не позднее чем за один день до даты рассмотрения комиссией заявок и документов претендентов.

До признания претендента участником аукциона он имеет полное право отозвать зарегистрированную заявку путем письменного уведомления об этом конкурсного управляющего. В этом случае поступивший от претендента задаток должен быть возвращен в срок не позднее пяти дней с момента поступления конкурсному управляющему уведомления об отзыве заявки; в журнале приема заявок делается отметка об отзыве.

Все поступившие заявки и документы претендентов рассматривает комиссия. По итогам рассмотрения заявок комиссия принимает решение о признании претендентов участниками аукциона и оформляет протокол приема заявок, в котором отражаются: перечень всех принятых заявок с указанием имен (наименований) претендентов; перечень отозванных заявок; имена (наименования) претендентов, признанных участниками аукциона; имена (наименования) претендентов, которым было отказано в допуске к участию в аукционе, с указанием причин отказа.

К участию в аукционе претенденты не допускаются, если: представленные документы не подтверждают права претендентов быть покупателем в соответствии с законодательством Российской Федерации; представлены не все документы, указанные в объявлении; представленные документы оформлены ненадлежащим образом; не представлена справка из налогового органа, подтверждающая отсутствие у претендента просроченной задолженности

по налоговым платежам в бюджеты всех уровней; не подтверждено поступление задатка в установленный срок на основной счет должника.

Не допущенные к аукциону претенденты уведомляются об этом путем вручения им соответствующего уведомления под расписку либо заказной почтой в срок не более трех дней с момента подписания протокола приема заявок.

Если по итогам заседания комиссии выясняется, что действительной является только одна заявка на участие в аукционе, аукцион признается несостоявшимся, о чем составляется акт, который подписывают все присутствующие члены комиссии и утверждает собрание (комитет) кредиторов.

Заявки, поступившие после истечения срока их приема, либо представленные без необходимых документов, либо поданные лицом, не уполномоченным претендентом на осуществление таких действий, конкурсным управляющим не принимаются.

Аукцион по продаже имущества должника проводится в присутствии конкурсного управляющего и членов комиссии (комитета кредиторов); его ведет нанятый конкурсным управляющим аукционист.

Аукцион начинается соглашения аукционистом наименования имущества, основных его характеристик, начальной цены продажи и шага аукциона.

Шаг аукциона устанавливается организатором торгов в пределах от 1 до 5% начальной цены продажи имущества и остается единым в течение всего аукциона.

Участникам аукциона выдаются пронумерованные билеты, которые они поднимают после оглашения аукционистом очередной цены в случае, если они готовы купить имущество по этой цене.

Каждую последующую цену аукционист назначает путем увеличения текущей цены на шаг аукциона. После объявления очередной цены он называет номер билета участника аукциона, который первым поднял билет. Затем аукционист объявляет следующую цену в соответствии с шагом аукциона.

При отсутствии участников аукциона, готовых купить имущество по названной аукционистом цене, последний повторяет эту цену три раза. Если после этого ни один из участников аукциона не поднял билет, аукцион завершается. Победителем аукциона признается участник, номер билета которого аукционист назвал последним.

По завершении аукциона аукционист объявляет о продаже имущества, называет его продажную цену и номер билета победителя. Результаты аукциона в этот же день оформляются протоколом, который составляется в двух экземплярах, имеющих равную силу, и подписывается победителем аукциона, аукционистом, членами комиссии и конкурсным управляющим. Один экземпляр протокола передается победителю, другой остается у конкурсного управляющего.

В протоколе указываются: дата и место проведения аукциона; наименование имущества, место его нахождения и основные характеристики; состав комиссии; сведения об участниках аукциона (реквизиты юридического лица или паспортные данные гражданина); имя (наименование) победителя; цена приобретенного имущества и сроки внесения платежа. Задатки, внесенные участниками торгов, не признанными победителями, подлежат немедленному возвращению после подписания протокола о результатах торгов.

С момента подписания протокола всеми вышеназванными лицами он приобретает юридическую силу, удостоверяющую право победителя на заключение договора купли-продажи.

Если в ходе проведения аукциона ни один из его участников после троекратного объявления начальной цены не поднял билет или если победитель аукциона уклонился от подписания протокола о результатах торгов или договора купли-продажи, аукцион также признается несостоявшимся. В этом случае имущество должника с согласия собрания (комитета) кредиторов выставляется на повторные торги или реализуется конкурсным управляющим лотами на основании договоров купли-продажи, заключенных без проведения торгов.

Задаток победителю торгов, отказавшемуся от подписания протокола или договора купли-продажи, не возвращается. Вся сумма задатка включается в состав имущества должника.

Не позднее пяти дней после подписания протокола о результатах торгов между покупателем и конкурсным управляющим заключается договор купли-продажи. Договор должен содержать: наименование объекта, его местонахождение и характеристики; сведения о продавце и покупателе; состав и стоимость объекта; площадь земельного участка, на котором расположен объект; форму и сроки оплаты; порядок и сроки, передачи объекта; обязательства сторон; реквизиты сторон; другие условия, устанавливаемые по согласованию сторон.

К этому моменту покупатель обязан представить конкурсному управляющему справку налогового органа о декларировании источников денежных средств, используемых покупателем для оплаты приобретаемого имущества. Покупателю — резиденту Российской Федерации соответствующая справка предоставляется налоговым органом по месту его налогового учета. Покупатель-нерезидент представляет справку об открытии счета «И» в банке — резиденте Российской Федерации, имеющем лицензию на осуществление соответствующих операций, а также оригинал и нотариально заверенный перевод справки из налогового органа по месту его регистрации об источнике средств, направляемых для приобретения имущества.

Если по итогам торгов имущество оплачивается единовременно, то государственная регистрация перехода прав на имущество осуществляется сразу же после полного внесения платежа. Если платеж производится в рассрочку, то с победителем торгов одновременно с договором купли-продажи заключается договор о залоге этого имущества на срок до полного внесения платежа. В этом случае государственная регистрация перехода прав на имущество и договора о залоге осуществляется одновременно.

Не позднее тридцати дней после заключения договора купли-продажи конкурсный управляющий публикует объявление об итогах аукциона в тех же изданиях, в которых было опубликовано сообщение о его проведении.

В объявлении, как правило, указываются: наименование, основные характеристики и местонахождение проданного имущества; начальная и продажная цена имущества; имя (наименование) победителя аукциона; сведения о регистрации победителя (для юридического лица).

Все вырученные от продажи имущества денежные средства идут на осуществление текущих платежей, выплату вознаграждения конкурсному управляющему и удовлетворение требований кредиторов.

Если сумма денежных средств, вырученная от продажи имущества, будет недостаточна для удовлетворения требований кредиторов в полном объеме, конкурсный управляющий обязан предложить кредиторам заключить мировое соглашение. При недостижении мирового соглашения процедура банкротства продолжается.

Порядок расчета с кредиторами

Требования кредиторов удовлетворяются конкурсным управляющим в строгой очередности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (рис. 2.4 на с. 148).

Вне очереди оплачиваются: судебные расходы; расходы, связанные с выплатой вознаграждения конкурсному управляющему; текущие коммунальные и эксплуатационные платежи должника; требования кредиторов, возникшие в ходе конкурсного производства.

В первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей.

Во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору (в том числе по контракту), и по выплате вознаграждений по авторским договорам.

Рис. 2.4. Очередность удовлетворения требований кредиторов

В третью очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

В четвертую очередь удовлетворяются требования по обязательным платежам в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды.

В пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Рассмотрим более подробно удовлетворение требований кредиторов каждой очереди.

Размер требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, определяется путем капитализации соответствующих повременных платежей, установленных на момент принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства, подлежащих выплате гражданину до достижения им возраста 70 лет, но не менее чем за 10 лет. Если возраст гражданина на момент принятия арбитражным судом соответствующего решения в отношении должника превышает 70 лет, период для капитализации повременных платежей должен составлять 10 лет.

В том случае, когда у предприятия-должника недостаточно денежных средств для удовлетворения требований граждан первой очереди или когда гражданин дает свое согласие на переход права требования к должнику к Российской Федерации, обязательства должника перед этим гражданином исполняются Российской Федерацией в порядке, определяемом Правительством РФ.

Полная выплата суммы капитализированных повременных платежей гражданам прекращает соответствующее обязательство должника.

При определении размера требований по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору (в том числе по контракту), принимается во

внимание непогашенная задолженность, образовавшаяся на момент принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, а также за периоде момента подачи заявления в арбитражный суд о признании должника банкротом до вступления в силу решения арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются только в части этого залога.

Если у данного кредитора кроме требований к должнику по обязательствам, обеспеченным залогом, есть и другие обязательства, они удовлетворяются в пятую очередь.

Следует отметить, что требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, подлежат удовлетворению за счет всего имущества должника, в том числе имущества, не являющегося предметом указанного залога.

Размеры требований по обязательным платежам учитывают задолженность (недоимку), образовавшуюся как на момент принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, так и за период со дня подачи этого заявления до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Суммы пени (штрафов) и иных финансово-экономических санкций учитываются конкурсным управляющим в реестре требований кредиторов отдельным разделом и удовлетворяются в пятую очередь.

При определении размера требований кредиторов пятой очереди учитываются требования по гражданско-правовым обязательствам.

Требования кредиторов по возмещению убытков, взысканию неустоек (пени и штрафов) подлежат удовлетворению конкурсным управляющим после погашения основного долга и причитающихся процентов кредиторов пятой очереди.

Расчеты с кредиторами производятся конкурсным управляющим в соответствии с реестром требований кредиторов.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Если в период расчета с кредиторами после закрытия реестра требований кредиторов объявятся кредиторы, чьи требования относятся к первой и второй очереди, они немедленно удовлетворяются конкурсным управляющим. До полного удовлетворения требований этих кредиторов удовлетворение требований кредиторов текущей очереди приостанавливается. В таком же порядке подлежат удовлетворению требования кредиторов других очередей, заявленные в установленный срок, ноне признанные конкурсным управляющим, в отношении которых имеется вступившее в законную силу решение арбитражного суда об их удовлетворении.

Требования кредиторов, заявленные после закрытия реестра, в том числе требования по уплате обязательных платежей, возникшие после открытия конкурсного производства, удовлетворяются из имущества должника, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, заявленных в установленный срок.

При недостаточности денежных средств должника для удовлетворения требований всех кредиторов они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

Неудовлетворенные требования кредиторов в связи с недостаточностью имущества должника в соответствии с решением арбитражного суда считаются погашенными. Погашенными считаются также требования кредиторов, не признанные конкурсным управляющим, при условии, что кредитор не обращался в арбитражный суд или обращался, но арбитражный суд признал такие требования необоснованными.

Сведения о погашении требований кредиторов конкурсным управляющим вносят в реестр требований кредиторов.

Кредиторы, чьи требования не были удовлетворены в полном объеме в ходе конкурсного производства, имеют право в течение десяти лет после окончания производства по делу о банкротстве предъявлять эти требования к третьим лицам, которые незаконно получили имущество должника. Если после торгов остается имущество, которое не было реализовано, а от учредителей (участников) должника не поступает заявлений о правах на это имущество, конкурсный управляющий уведомляет об этом уполномоченные органы соответствующего муниципального образования.

Не позднее одного месяца с момента получения соответствующего уведомления названные органы обязаны принять указанное имущество на баланс и нести все расходы по его содержанию.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий приступает к сдаче документов в архив. К сдаче готовятся следующие документы: приказы руководителя предприятия по личному составу; личные карточки рабочих и служащих (форма № Т-2); ведомости (лицевые счета) по заработной плате рабочих и служащих; протокол собрания высшего органа предприятия, на котором принято решение о ликвидации должника (при добровольной ликвидации должника); решение арбитражного суда о признании должника банкротом и его принудительной ликвидации в ходе конкурсного производства; краткая историческая справка о деятельности предприятия; опись дел, сдаваемых в архив.

При сдаче документов в архив оформляется акт приема-передачи, который подписывают представитель должника и сотрудник архива. Утверждают акт глава (заместитель главы) администрации города или района, на территории которого расположено предприятие, и конкурсный управляющий должника.

Отчет конкурсного управляющего

Не позднее пяти дней после окончания срока конкурсного производства конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о результатах своей работы. К отчету прилагаются: документы, подтверждающие продажу имущества должника (протокол о результатах торгов и договоры купли-продажи); реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований кредиторов; документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

В течение одного месяца с момента получения отчета конкурсного управляющего арбитражный суд обязан его рассмотреть и вынести определение о завершении конкурсного производства. Не позднее десяти дней после вынесения арбитражным судом этого определения конкурсный управляющий представляет его в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц.

На основании данного определения в единый государственный реестр юридических лиц вносится запись о ликвидации должника. С этого момента полномочия конкурсного управляющего прекращаются, конкурсное производство считается завершенным, а должник ликвидированным.

2.6. Мировое соглашение

Мировое соглашение — это реорганизационная процедура, которая может заключаться на любом этапе рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве предприятия-должника (рис. 2.5 на с. 152). Обязательным условием ведения этой процедуры является погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди.

Решение о заключении мирового соглашения между должником и кредиторами принимается на собрании кредиторов большинством голосов от общего числа конкурсных кредиторов при условии, что за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

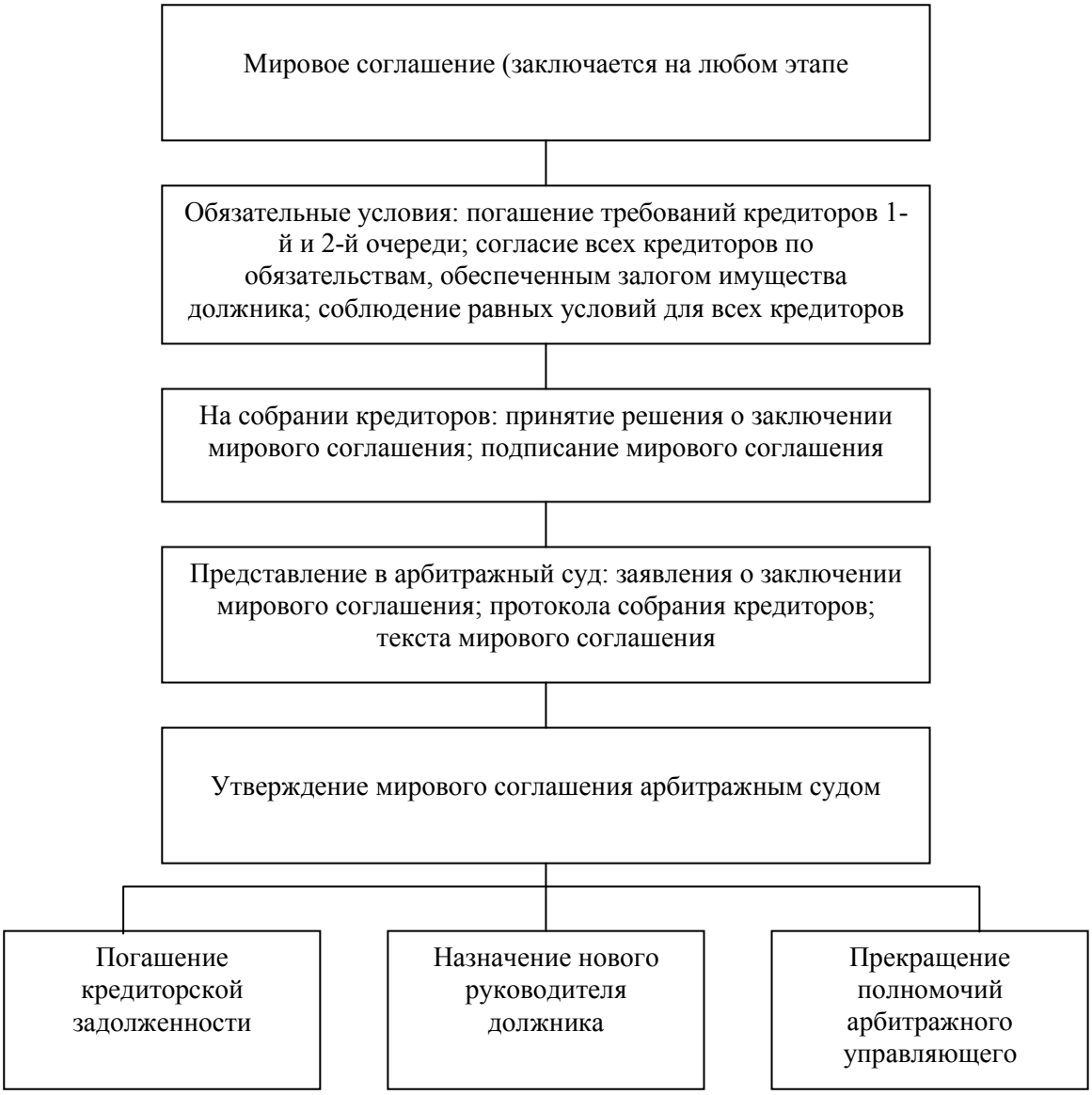

Рис. 2.5. Мировое соглашение

Со стороны должника мировое соглашение может принять руководитель предприятия либо арбитражный управляющий. В процедуре могут участвовать и третьи лица, если они принимают на себя обязательства, предусмотренные мировым соглашением.

Мировое соглашение заключается на равных условиях для всех кредиторов и оформляется в письменном виде. В его тексте должны быть отражены размеры, порядок и сроки исполнения обязательств должника и (или) сказано о прекращении обязательств должника предоставлением отступного, новацией обязательства, прощением долга или иным способом, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

В мировом соглашении могут быть также оговорены следующие условия:

- об отсрочке или о рассрочке исполнения обязательств должника;
- уступке прав требования должника;
- исполнении обязательств должника третьими лицами;
- скидке с долга;
- обмене требований на акции;
- удовлетворении требований кредиторов другими способами, не противоречащими федеральным законам.

Текст мирового соглашения подписывает от имени должника руководитель предприятия (арбитражный управляющий), а от имени кредиторов — лицо, уполномоченное собранием кредиторов. Если в заключении мирового соглашения принимают участие третьи лица, то они также ставят свои подписи.

В том случае, когда в тексте мирового соглашения по каким-либо причинам не оговорены условия об отступном между кредиторами и должником, дополнительно заключается соглашение об отступном. К соглашению об отступном прилагается акт приема-передачи имущества должника, который является составляющим отступного.

В течение пяти дней с момента заключения мирового соглашения должник обязан представить в арбитражный суд протокол собрания кредиторов, на котором было принято решение о заключении мирового соглашения, текст соглашения, а также заявление с просьбой утвердить мировое соглашение.

К заявлению должника должны быть приложены: список всех конкурсных кредиторов с указанием их адресов и сумм задолженности; документы, подтверждающие погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди; письменные возражения (если они есть) конкурсных кредиторов, которые не согласны с заключением мирового соглашения.

Приняв для рассмотрения заявление должника, арбитражный суд выносит определение, в котором указывает дату, время и место рассмотрения данного вопроса.

В ходе заседания арбитражный суд принимает решение об утверждении мирового соглашения либо об отказе в утверждении мирового соглашения. В первом случае в определении суда указывается: о прекращении производства по делу о банкротстве, если соглашение заключено на этапе наблюдения; о прекращении производства по делу о банкротстве и прекращении моратория на удовлетворение требований кредиторов, если соглашение заключено на этапе внешнего управления; об отмене ранее принятого решения арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, если соглашение заключено на этапе конкурсного производства.

Мировое соглашение вступает в силу для должника, конкурсных кредиторов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, со дня его утверждения арбитражным судом и является для всех участников обязательным. Односторонний отказ кого-либо из участников не допускается.

С момента утверждения мирового соглашения должник приступает к погашению кредиторской задолженности, а арбитражный управляющий сдает свои полномочия вновь назначенному (избранному) руководителю должника.

Если арбитражный суд принимает решение об отказе в утверждении мирового соглашения, оно считается незаключенным. Основаниями для этого могут быть:

- нарушение порядка заключения мирового соглашения; несоблюдение форм мирового соглашения;
- нарушение прав третьих лиц;
- противоречие условий мирового соглашения федеральным законам или иным правовым актам.

Об отказе в утверждении мирового соглашения арбитражный суд выносит определение, которое может быть обжаловано любым из его участников.

Если в процессе погашения кредиторской задолженности после утверждения мирового соглашения арбитражным судом выявляются преимущества или ущемления прав одних кредиторов по отношению к другим, появляются признаки недействительности совершенных сделок или исполнение условий мирового соглашения приводит должника к банкротству, должник, кредитор или прокурор вправе обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании мирового соглашения недействительным.

В случае признания арбитражным судом мирового соглашения недействительным требования кредиторов, по которым была произведена отсрочка и (или) рассрочка причитающихся им платежей или скидка с долгов, восстанавливаются в неудовлетворенной их части. Вновь возобновляется производство по делу о банкротстве. Об этом арбитражный

суд выносит определение, а в «Вестнике Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации» и официальном издании ФСФО России арбитражный суд за счет должника публикует соответствующее объявление.

С этого момента все кредиторы, чьи требования был и удовлетворены в соответствии с условиями мирового соглашения, предусматривающими их преимущества или ущемление прав и законных интересов других кредиторов, обязаны возвратить все полученное должнику. Напротив, кредиторы, с которыми в соответствии с мировым соглашением были про изведены расчеты на условиях, не противоречащих действующему законодательству, могут не возвращать полученное должнику. Их требования считаются погашенными, о чем делается соответствующая запись в реестре требований кредиторов.

Расторжение мирового соглашения возможно, когда должник не выполняет условия данного соглашения в отношении не менее одной трети требований кредиторов. В этом случае по заявлению кредиторов арбитражный суд расторгает мировое соглашение и возобновляет производство по делу о банкротстве должника.

2.7. Упрошенные процедуры банкротства

Особенности банкротства ликвидируемого должника

В случае, когда стоимость имущества должника — юридического лица, в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия (ликвидатор) обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом; при обнаружении таких обстоятельств после принятия решения о ликвидации и до создания ликвидационной комиссии это заявление должно быть подано в суд собственником имущества должника унитарного предприятия, учредителем (участником) должника или руководителем должника (ст. 174 Закона о банкротстве).

Суд принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом, открытии конкурсного производства и назначении конкурсного управляющего, причем обязанности конкурсного управляющего могут быть возложены на председателя ликвидационной комиссии независимо от наличия лицензии арбитражного управляющего (п. 1 ст. 175 Закона о банкротстве).

Если дело о банкротстве возбуждено по заявлению, поданному в суд собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителем (участником) должника или руководителем должника до создания ликвидационной комиссии, дело о банкротстве рассматривается без учета особенностей, предусмотренных п. 3 ст. 175 Закона о банкротстве.

При нарушении требований, предусмотренных п. 2 и 3 ст. 174 Закона о банкротстве, собственник имущества должника — унитарного предприятия, учредители (участники) должника, руководитель должника и председатель ликвидационной комиссии (ликвидатор) несут субсидиарную ответственность по неудовлетворенным требованиям по денежным обязательствам и обязательным платежам должника; нарушение этих требований является также основанием для отказа во внесении записи о прекращении юридического лица в единый государственный реестр юридических лиц (ст. 176 Закона о банкротстве).

Особенности банкротства отсутствующего должника

В случаях, когда должник-гражданин либо руководитель должника — юридического лица, фактически прекратившего свою деятельность, отсутствует и установить его местонахождение не представляется возможным, либо когда имущество должника — юридического лица заведомо не позволяет покрыть судебные расходы по делу о банкротстве или в течение последних 12 месяцев не проводились операции по счетам должника, а также при наличии иных признаков, свидетельствующих об отсутствии предпринимательской и

иной деятельности должника, заявление о признании отсутствующего должника банкротом может быть подано кредитором, налоговым или иным уполномоченным органом и прокурором независимо от размера кредиторской задолженности (ст. 177 и 180 Закона о банкротстве).

Арбитражный суд в двухнедельный срок с момента принятия к производству заявления о признании отсутствующего должника банкротом принимает решение о признании отсутствующего должника банкротом и об открытии конкурсного производства и направляет это решение в ФСФО России (п. 1 ст. 178 Закона о банкротстве), причем суд вправе назначить конкурсного управляющего из числа сотрудников государственного органа по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению (п. 2 ст. 178 Закона о банкротстве).

Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству, получившая решение о признании отсутствующего должника банкротом, в недельный срок представляет суду кандидатуру конкурсного управляющего (п. 2 ст. 178 Закона о банкротстве).

Конкурсный управляющий письменно уведомляет о банкротстве отсутствующего должника всех известных ему кредиторов этого должника, которые в месячный срок со дня получения уведомления могут предъявить свои требования конкурсному управляющему (п. 3 ст. 178 Закона о банкротстве).

При обнаружении конкурсным управляющим имущества отсутствующего должника конкурсный управляющий может ходатайствовать, а суд вынести определение о прекращении упрощенной процедуры банкротства и переходе к общим процедурам, предусмотренным Законом о банкротстве (п. 4 ст. 178 этого Закона).

Требования кредиторов удовлетворяются в порядке очередности, предусмотренной ст. 106 названного Закона, причем кредиторы могут обжаловать в суд результаты рассмотрения их требований конкурсным управляющим до момента утверждения ликвидационного баланса (п. 1 ст. 179 данного Закона).

После расчетов с кредиторами конкурсный управляющий составляет ликвидационный баланс и представляет его в суд вместе с отчетом о своей деятельности (п. 2 ст. 179 указанного Закона).

В случае обнаружения имущества отсутствующего должника сумма, вырученная от продажи такого имущества, направляется на покрытие судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения конкурсному управляющему (п. 3 ст. 179 рассматриваемого Закона).

Если обязанности конкурсного управляющего осуществлял сотрудник ФСФО России, то сумма его вознаграждения, а также сумма расходов, связанная с проведением конкурсного производства, перечисляются ФСФО России (п. 3 ст. 179 данного Закона).

Процедурные сроки, предусмотренные Законом о банкротстве

Кредиторы вправе предъявить свои требования к ликвидируемому должнику в месячный срок с момента публикации объявления о признании ликвидируемого должника банкротом (п. 2 ст. 175 Закона о банкротстве).

Арбитражный суд в двухнедельный срок с момента принятия к производству заявления о признании отсутствующего должника банкротом принимает решение о признании отсутствующего должника банкротом и об открытии конкурсного производства и направляет это решение в ФСФО России (п. 1 ст. 178 Закона о банкротстве).

Данная Федеральная служба, получившая решение о признании отсутствующего должника банкротом, в недельный срок представляет суду кандидатуру конкурсного управляющего (п. 2 ст. 178 Закона о банкротстве).

Кредиторы отсутствующего должника имеют право в месячный срок со дня получения уведомления конкурсного управляющего предъявить свои требования конкурсному управляющему (п. 3 ст. 178 указанного Закона).

Кредиторы вправе обжаловать результаты рассмотрения их требований конкурсным управляющим в арбитражный суд до момента утверждения ликвидационного баланса (п. 1 ст. 179 названного Закона).

Вопросы для самопроверки

1. Поясните, какие новые положения и законодательстве о банкротстве вводятся Федеральным законом от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ.
2. Каково экономическое содержание введенных правовых норм?
3. Перечислите действия, осуществляемые до введения наблюдения.
4. Каковы основные права временного управляющего?
5. Перечислите главные задачи периода наблюдения.
6. Определите цели внешнего управления, экономические задачи работы с предприятием в период внешнего управления.
7. Сформулируйте права и ответственность внешнего управляющего.
8. Назовите задачи конкурсного производства.
9. Каковы права и ответственность конкурсного управляющего.
10. Каков механизм продажи имущества должника?
11. Какова очередность выполнения требований кредиторов? Укажите категории кредиторов.
12. Раскройте экономическое содержание мирового соглашения.
13. Перечислите права кредиторов, участвующих в мировом соглашении.
14. Назовите особенности упрощенной процедуры банкротства.
15. Какова ответственность руководителя в упрощенной процедуре банкротства?

РАЗДЕЛ 3

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ

Правовое регулирование рыночных отношений является одной из главных функций государства в регулировании рыночной экономики.

С введением в действие нового Гражданского кодекса Российской Федерации стало возможным правовое оформление рыночного оборота, соответствующее современному рыночному хозяйству. Общие положения ГК РФ о сделках, обязательствах и договорах составили стройную, систематизированную базу для четкой правовой регламентации этих сложнейших отношений, основанную на частноправовых принципах равенства и автономии участников, свободы договора и беспрепятственного осуществления имущественных прав.

Особое значение в деятельности руководителя, стремящегося обеспечить стабильное положение своего предприятия на рынке, приобретает обязательственное право. Данная сфера закона позволяет выстроить отношения с кредитором и должником таким образом, чтобы предупредить возникновение кризисных явлений. Анализируя нормы закона в этой сфере, необходимо отметить, что именно правовую форму различных по содержанию обязательств принимают отношения любого предпринимателя с поставщиками сырья и оборудования, потребителями и иными покупателями его продукции (работ, услуг), энергоснабжающими, строительными, монтажными, проектными, инженерными организациями, банками и страховыми фирмами, перевозчиками, торгово-посредническими компаниями и другими участниками гражданского оборота. Ведь согласно закону всякое урегулированное правом отношение, в силу которого одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, как-то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т.п. (либо воздержаться от определенного действия), а кредитор вправе потребовать от должника исполнения этой его обязанности, признается обязательством (п. 1 ст. 307 ГК РФ).

Вместе с тем несмотря на столь широкое содержание понятие обязательства не безгранично. Речь идет лишь об отношениях, урегулированных гражданским правом, т.е. основанных на равенстве участников, независимости их воли и имущественной самостоятельности. При отсутствии этих признаков речь не может идти о гражданско-правовом обязательстве, подпадающем под действие ГК РФ. Таковыми, например, являются обязательства по уплате налогов, к которым гражданское законодательство по общему правилу не применяется (п. 3 ст. 2 ГК РФ). В связи с этим нельзя признать обоснованными ссылки на нормы ГК РФ о правопреемстве по обязательствам в отношении обязательств по уплате налогов.

По существу же, весь имущественный (рыночный) оборот представляет собой не что иное, как совокупность различных обязательственных отношений. Он включает в себя и соответствующие обязательства, возникающие в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Договор является важнейшим основанием возникновения обязательств в рыночной экономике. Субъекты (участники) рынка обычно сами определяют своих контрагентов и содержание складывающихся между ними отношений, в чем и состоит важнейшее проявление принципа свободы договора, особенно важного для предпринимательских отношений. Понуждение к заключению договора допускается лишь в случаях, прямо установленных законом, либо добровольно принятым на себя обязательством сторон (например, по предварительному договору). Условия же договора, составляющие его содержание, определяются усмотрением сторон, за исключением тех случаев, когда содержание отдельных условий предписано законом или иными правовыми актами (ст. 421 ГКРФ).

Заключенный договор становится обязательным для сторон, по сути выполняя в этом отношении функции правовой нормы. Он то и порождает обязательственное отношение, которое может не совпадать со сроком действия самого договора (п. 3 ст. 425 ГК РФ). Здесь договор рассматривается как разновидность сделки — действия, преследующего цель установить, изменить или прекратить определенные гражданские права или обязанности (ст. 153 ГК РФ), тогда как обязательство рассматривается в качестве правоотношения сторон, возникшего на этой основе. В этом состоят различие и взаимосвязь понятий «договор» (сделка) и «договорное обязательство».

Значительное внимание в деятельности предпринимателя по обязательствам необходимо уделить способам обеспечения их надлежащего исполнения. При этом важен четкий анализ как новых для нашего правопорядка способов — удержания и банковской гарантии, так и традиционных и весьма распространенных в обороте — неустойки, залога, поручительства. Нужно учитывать и современную судебно-арбитражную и предпринимательскую практику, обосновывая некоторые практические рекомендации и ответы на возникающие вопросы. В частности, залог «денег на расчетном счете» и «бездокументарных ценных бумаг» справедливо трактуется как разновидность залога прав (имущественных, обязательственных требований), а не вещей (ст. 55 ГКРФ). Предусмотренная ст. 395 ГК РФ обязанность уплаты процентов на сумму неправомерно использованных чужих денежных средств (при неисполнении денежного обязательства) рассматривается как обязанность уплаты «нормативных убытков», т.е. убытков, размер которых заранее определен самим законом (ст. 85—87 ГК РФ). Такая обязанность не освобождает должника от возмещения убытков в части, превышающей сумму названных процентов (например, более высоких процентов, фактически уплаченных кредитором в данной связи обслуживающему его коммерческому банку). Следовательно, указанные проценты по денежным обязательствам не являются неустойкой (как можно было думать ранее, основываясь на неудачной формулировке п. 3 ст. 66 Основ гражданского законодательства 1991 г.). Эти и другие положения имеют важное практическое значение, позволяя ориентировать как участников рынка, так и правоприменительную практику на точное и правильное применение закона, защищающего правомерные интересы сторон обязательства.

Рассмотрим основные вопросы правоприменительной практики, касающейся банкротства, по материалам публикаций, которые посвящены опыту практиков.

3.1. Правовые нормы несостоятельности (банкротства)

Как мы уже говорили, новый Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» введен в действие на территории Российской Федерации с 1 марта 1998 г. Он значительно отличается от действовавшего ранее Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» и включает в себя целый ряд положений, являющихся новыми для российского законодательства [1].

Прежде всего необходимо отметить кардинальное изменение подхода к определению критериев несостоятельности (банкротства) должников— юридических лиц.

Понятие и признаки банкротства, содержащиеся в ранее действовавшем Законе, перестали отвечать современным представлениям об имущественном обороте и требованиям, предъявляемым к его участникам. В прежнем Законе под несостоятельностью (банкротством) понималась неспособность должника удовлетворить требования кредитора по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника (ст. 1 старого Закона). Мало того, что должник длительный срок (свыше трех месяцев) не платил по долгам и, в принципе, не способен был заплатить, для признания его банкротом суд должен был проверить состав и стоимость его имущества, оценить структуру баланса с точки

зрения степени ликвидности его активов. И только когда кредиторская задолженность превышала балансовую стоимость всех активов, должник мог быть признан банкротом. Такой подход допускал, что участниками имущественного оборота могли быть лица (организации и предприниматели), не способные оплачивать получаемые ими товары (работы, услуги), в силу чего неплатежеспособными становились их контрагенты по договорам. Работал «принцип домино», стимулирующий кризис неплатежей и повсеместно господствующий в российской экономике.

Вместе с тем создавались условия, когда более-менее юридически грамотные руководители коммерческих организаций, не опасаясь банкротства, могли, не расплачиваясь по обязательствам, довольно долго использовать предназначенные для этих целей денежные суммы в качестве собственных оборотных средств, лишь бы общая сумма кредиторской задолженности не превысила стоимость активов этой организации. Действовавшие легальные понятия и признаки банкротства защищали недобросовестных должников и тем самым разрушали принципы имущественного оборота.

При подготовке нового Федерального закона о банкротстве выбору законодателя был невелик. Существующие в законодательстве различных стран подходы к определению несостоятельности должника можно свести к двум вариантам: в основе признания должника банкротом предусматриваются либо принцип его неплатежеспособности (исходя из анализа встречных денежных потоков), либо принцип неоплатности (исходя из соотношения активов и пассивов по балансу должника). В действовавшем Законе в качестве критерия несостоятельности использовался принцип неоплатности, что затрудняло и затягивало рассмотрение дел в ущерб интересам кредиторов, а главное — лишало арбитражные суды и кредиторов возможности применять процедуры несостоятельности (в том числе внешнее управление для восстановления платежеспособности должника) к неплатежеспособным должникам, стоимость имущества которых формально превышала общую сумму кредиторской задолженности.

Следует отметить, что в законодательстве некоторых государств используется такой критерий, как неоплатность, требующий анализа баланса должника (например, по германскому законодательству критерием несостоятельности должника наряду с неплатежеспособностью признается и «сверхзадолженность», т.е. недостаточность имущества должника для покрытия всех его обязательств). Однако этот критерий, как правило, применяется дополнительно к критерию неплатежеспособности (ликвидности) и служит главным образом основанием выбора процедуры, применяемой к неплатежеспособному должнику,— ликвидационной или реабилитационной.

По этому же пути пошли и российские законодатели: в новом Законе о банкротстве должник — юридическое лицо или предприниматель может быть признан банкротом в случае его неплатежеспособности, но наличие у него имущества, превышающего общую сумму кредиторской задолженности, является свидетельством реальной возможности восстановить его платежеспособность и, следовательно, может служить основанием для применения к должнику процедуры внешнего управления. В отношении же несостоятельности физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, будет применяться принцип неоплатности, т.е. превышения кредиторской задолженности над стоимостью их имущества.

Итак, под несостоятельностью (банкротством) в новом Законе о банкротстве понимается неспособность должника и полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

В случае, когда в роли должника выступает организация — юридическое лицо, она считается не способной удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязанности не исполнены в течение трех месяцев с наступления даты их исполнения. Что касается должника-гражданина, то для признания сто банкротом необходимо также, чтобы

сумма задолженности по его обязательствам превысила стоимость принадлежащего ему имущества. Таким образом, в основе понятия банкротства лежит презумпция, согласно которой участник имущественного оборота (юридическое лицо), не оплачивающий полученные им от контрагентов товары (работы, услуги), а также не уплачивающий налоги и иные обязательные платежи в течение длительного срока (более трех месяцев), не способен погасить свои обязательства перед кредиторами. Чтобы избежать банкротства, должнику следует либо погасить свои обязательства, либо представить суду доказательства необоснованности требований кредиторов, налоговых или иных уполномоченных государственных органов.

Значит, при определении критериев несостоятельности (банкротства) принимаются во внимание лишь денежные обязательства должника и его обязанности по уплате обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды. При подготовке проекта нового Закона о банкротстве авторы многочисленных поправок полагали, что проект «обижает» иных кредиторов по неденежным обязательствам и предлагали наделить правом обращения в арбитражный суд с заявлением о возбуждении дела о несостоятельности (банкротстве) всякого кредитора по любому гражданско-правовому обязательству. Но такие поправки были отклонены.

Представим, к чему мог привести расширительный подход к кругу кредиторов, инициирующих дела о банкротстве. Например, покупатель, которому продавец по договору купли-продажи передал недостаточное количество товаров, или заказчик, принявший от подрядчика объект с незначительными недоделками, или грузополучатель, получивший от перевозчика груз с недостачей, — все они, как предлагалось, получают право в подобных случаях обращаться в арбитражный суд с заявлением о банкротстве должника со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Думается, в этой ситуации для пресечения какой бы то ни было активности в экономических отношениях понадобилось бы весьма непродолжительное время.

Вместе с тем в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения должником любого гражданско-правового обязательства оно по воле кредитора может быть трансформировано в денежное. Кроме того, даже применение судом к должнику процедур банкротства (включая конкурсное производство, которое может продлиться достаточно долго) по заявлению кредитора по денежному обязательству вовсе не означает, что кредиторы по иным обязательствам теряют надежду получить от должника причитающиеся им товары (работы, услуги).

В соответствии с Законом о несостоятельности (банкротстве) для определения задолженности по обязательствам и обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды не должны приниматься во внимание также подлежащие уплате за нарушение обязательств, в том числе денежных, неустойки (штрафы, пени) и финансовые (экономические) санкции. В общую сумму задолженности, которая служит базой для определения признаков банкротства, включаются лишь суммы долга за товары (работы, услуги) и недоимок по налогам и иным обязательным платежам.

Размер денежных требований кредиторов, а также налоговых и иных уполномоченных органов считается установленным (бесспорным), если они подтверждены решениями судов или документами, свидетельствующими об их признании должником. Что касается иных требований, то должнику дается шанс их оспорить; в этом случае их обоснованность будет проверена арбитражным судом. Требования, которые не оспариваются должником, также относятся к категории установленных. Для определения объема каждого из требований берется их размер на момент подачи заявления о банкротстве должника в арбитражный суд.

Как и по ранее действовавшему Закону о банкротстве, правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о банкротстве должника наделяются должник, его кредиторы, прокурор, а также уполномоченные на то налоговые и иные государственные органы. Новеллой является норма, устанавливающая случаи, когда руководитель организации-должника или гражданин-предприниматель *обязаны* обратиться в арбитражный суд с

заявлением, а именно: когда удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств перед другими кредиторами; органами управления должника или собственником его имущества (унитарного предприятия) принято решение об обращении в арбитражный суде заявлением о банкротстве и в некоторых других случаях. За невыполнение этой обязанности руководитель организации-должника будет привлекаться к субсидиарной ответственности по обязательствам должника перед его кредиторами (ст. 8, 9 Закона о банкротстве).

При отсутствии признаков банкротства арбитражный суд отказывает в удовлетворении соответствующего заявления о банкротстве должника. Однако наличие таких признаков (неспособность должника в данный момент погасить денежные обязательства и уплатить налоги в бюджет и внебюджетные фонды) понес не означает, что должник как банкрот будет подлежать обязательной ликвидации. Помимо процедуры конкурсного производства, применяемой при ликвидации должника — юридического лица, к нему могут быть применены и иные процедуры: наблюдение; внешнее управление; мировое соглашение. В отношении должника-гражданина возможно либо конкурсное производство, либо мировое соглашение. Последнее слово в выборе конкретной процедуры, применяемой к должнику, всегда остается за арбитражным судом.

Совершенно ново для российского законодательства наблюдение, которое должно вводиться непосредственно с момента принятия арбитражным судом заявления о банкротстве должника. Главная цель этой процедуры — обеспечить сохранность актинон должника до вынесения арбитражным судом решения но существу дела. Выполнение этой задачи возлагается на временного управляющего, назначаемого арбитражным судом. При этом руководитель должника не отстраняется от выполнения своих обязанностей, однако определенные сделки, которые могут привести к отчуждению недвижимого и иного имущества (в зависимости от суммы сделки), он сможет совершать исключительно с согласия временного управляющего. Другая задача временного управляющего в период наблюдения — разобраться в финансовом состоянии должника и определить, имеется ли возможность восстановить его платежеспособность (при наличии признаков банкротства). Именно временный управляющий еще до вынесения арбитражным судом решения по существу дела о банкротстве должен созвать собрание кредиторов, которое на основе информации временного управляющего о результатах анализа финансового состояния должника может принять одно из следующих решений: о введении внешнего управления и обращении в арбитражный суд с соответствующим ходатайством или об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства. Таким образом, принимая решение по делу о банкротстве должника, арбитражный суд может опираться на волю его кредиторов, которая в варианте с введением внешнего управления предопределяет решение арбитражного суда.

Процедуру внешнего управления нельзя считать новой для нашего законодательства, но стоит отметить ее более детальное и тщательное регулирование.

Пробелы ранее действовавшего Закона о банкротстве нередко дискредитировали саму идею восстановления платежеспособности должника в период осуществления внешнего управления. Основным средством, создающим условия для восстановления платежеспособности должника, является мораторий на удовлетворение требований кредиторов. Прежний Закон ограничивался нормой, в соответствии с которой «на период проведения внешнего управления имуществом должника вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику» (п. 3 ст. 12), и введение моратория не связывалось с прекращением начисления на должника неустоек (штрафов, пеней) по денежным обязательствам и финансовых (экономических) санкций по обязательным платежам. В результате шансы должника на восстановление платежеспособности сводились к нулю, ибо весь период внешнего управления, и, стало быть, действия моратория над ним довлел все увеличивающийся груз неустоек и финансовых санкций. В этих условиях мораторий на старые долги практически терял смысл.

По новому Закону о банкротстве мораторий на удовлетворение требований кредиторов будет означать не только приостановление исполнения судебных решений и иных исполнительных документов о взыскании с должника задолженности, возникшей по обязательствам, срок исполнения которых наступил до введения внешнего управления.

В этот период не будут также начисляться неустойки (штрафы, пени) по данным обязательствам, финансовые (экономические) санкции по обязательным платежам и проценты за пользование чужими денежными средствами. В целях компенсации потерь кредиторов и государства (по обязательным платежам) на все «замороженные» суммы должны начисляться лишь проценты по ставке рефинансирования Банка России. Как ми уже говорили, осуществление процедуры внешнего управления возлагается на внешнего управляющего, кандидатура которого предлагается арбитражному суду собранием кредиторов. Им может оказаться и временный управляющий, который был назначен арбитражным судом на период наблюдения. Руководитель организации-должника отстраняется от выполнения своих обязанностей. Полномочия всех органов юридического лица переходят к внешнему управляющему, в том числе и по распоряжению имуществом должника. Однако крупные сделки — сделки с недвижимостью и сделки с иным имуществом, стоимость которого превышает 20% балансовой стоимости активов должника,— внешний управляющий сможет заключить только с согласия собрания (комитета) кредиторов, если иное не будет предусмотрено планом внешнего управления.

Внешнему управляющему предоставляется право отказаться от исполнения договоров должника, которые носят длительный характер либо рассчитаны на получение положительных результатов лишь в долгосрочной перспективе, а также от договоров, исполнение которых повлечет за собой убытки для должника. Правда, кредиторы по таким договорам будут вправе потребовать от должника возмещения убытков в виде реального ущерба, но на данные требования распространяется действие моратория. Мероприятия, направленные на восстановление платежеспособности должника, осуществляются внешним управляющим, как и прежде, на основе плана внешнего управления, одобренного собранием кредиторов. Закон о банкротстве детально регламентирует осуществление таких мер по восстановлению платежеспособности должника, как продажа предприятия, продажа имущества, уступка прав требований должника, погашение обязательства должника третьими лицами.

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет открытие конкурсного производства. Эта процедура, как и внешнее управление, не относится к числу новых. Открытие конкурсного производства по новому Закону о банкротстве, как уже упоминалось, будет означать, что срок исполнения всех денежных обязательств должника считается наступившим, прекратится начисление неустоек, финансовых санкций и процентов по всем видам задолженности должника, все требования к должнику, включая требования налоговых органов, могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства. Для осуществления конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего из числа кандидатов, которые предложены собранием кредиторов. На конкурсного управляющего возлагаются обязанности по аккумулированию имущества должника и формированию конкурсной массы в целях продажи имущества и расчета с кредиторами в порядке очередности, предусмотренной ст. 64 ГК РФ.

Необходимо еще раз обратить внимание на очередность удовлетворения требований кредиторов, в частности на то обстоятельство, что в новом Законе о банкротстве вслед за ГК РФ отдается предпочтение требованиям работников должника о выплате им задолженности по заработной плате перед требованиями кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом.

В связи с этим целесообразно рассмотреть положение кредитора в отношении обязательств, обеспеченных залогом. В соответствии со ст. 64 ГК РФ имущество, служившее предметом залога по обязательствам должника, не исключается из массы его имущества, а кредитор с обеспеченным требованием не имеет возможности обратить взыскание на

предмет залога вне очереди. Вместе с тем кредитор по обязательству, обеспеченному залогом, находится в третьей, льготной очереди, опережая не только большинство остальных кредиторов по гражданско-правовым обязательствам, но и государство, которое должно получить налоги и иные обязательные платежи.

Более того, в отличие от всех других правовых систем по российскому Закону о банкротстве кредитор, требования которого обеспечены залогом, получает удовлетворение своих претензий за счет всего имущества должника (а не только того, что является предметом залога). Кредиторы по обеспеченным обязательствам пользуются также определенными преимуществами на собрании кредиторов при принятии основных решений. В частности, для заключения мирового соглашения с должником требуется единогласное решение всех кредиторов по обеспеченным обязательствам (при наличии более половины голосов всех остальных конкурсных кредиторов).

Необходимо особое внимание обратить на социальный аспект законодательного решения относительно предпочтения требований работников должника о выплате им задолженности по заработной плате перед требованиями кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом. Дело в том, что в законодательстве различных стран, которые отдают предпочтение кредиторам с обеспеченными обязательствами, тем не менее решается проблема защиты интересов работников должника иным способом. Например, действующее германское законодательство предусматривает компенсацию убытков работников обанкротившегося должника: неудовлетворенные требования этих работников по заработной плате, возникшие в течение последних трех месяцев до возбуждения дела о банкротстве, возмещаются из особой кассы, которая наполняется денежными средствами за счет отчислений, производимых всеми работодателями.

В законодательстве США подробно регулируются вопросы, связанные с выплатой работникам несостоятельных должников сумм, предусмотренных коллективными договорами, а также в части, ими не покрываемой, различных страховых выплат.

Отсутствие в российском законодательстве подобных положений, защищающих права работников несостоятельных должников и ликвидируемых юридических лиц, — дополнительный аргумент в пользу отказа кредиторам с обеспеченными обязательствами во внеочередном удовлетворении их требований.

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение. Заключение мирового соглашения, предусматривающего отсрочку или рассрочку исполнения обязательства, уступку прав требований должника, исполнение обязательств должника третьими лицами, скидку с долгов и пр.,— вполне приемлемый способ окончания дела о банкротстве. Однако в действовавшем ранее Законе о банкротстве выдвигалось практически непреодолимое препятствие для мирового соглашения: в течение двух недель после утверждения мирового соглашения арбитражным судом кредиторы должны были получить удовлетворение своих требований в размере не менее 35% суммы долга.

Новый Закон о банкротстве снимает это и другие препятствия на пути достижения мирового соглашения, которое становится предметом свободного волеизъявления сторон. Единственное условие утверждения арбитражным судом мирового соглашения — погашение должником задолженности перед кредиторами первой и второй очереди: по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью; по расчетам по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, и по выплате вознаграждений по авторским договорам. Утверждение арбитражным судом мирового соглашения влечет за собой прекращение производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается на стадии конкурсного производства, принятое арбитражным судом решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства не подлежит исполнению.

Итак, при осуществлении практически всех процедур банкротства в качестве одного из главных действующих лиц выступает временный, внешний, конкурсный управляющий,

объединяемый согласно Закону о банкротстве одним понятием — арбитражный управляющий.

В соответствии с Законом о банкротстве арбитражным управляющим, как мы уже говорили, может быть назначено физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, обладающее специальными знаниями. Арбитражные управляющие действуют на основании лицензии, выдаваемой государственным органом Российской Федерации по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению. В случае банкротства управляющий должен приравниваться по вопросам социального обеспечения к руководителю организации-должника. Что касается вознаграждения, то оно, как правило, должно состоять из двух частей: вознаграждения за каждый месяц осуществления управляющим своих функций в размере, определяемом собранием кредиторов и утверждаемом арбитражным судом; дополнительного вознаграждения, выплачиваемого по результатам его деятельности.

Особенности банкротства отдельных категорий должников — юридических лиц

Одним из основных недостатков ранее действовавшего законодательства о банкротстве следует считать одномерный подход ко всем категориям должников при применении к ним процедур банкротства. Законодатель не делал никаких различий между юридическим лицом и индивидуальным предпринимателем; между крупным (зачастую единственным в населенном пункте) предприятием и посреднической организацией, не обладавшей собственным имуществом; между торговым предприятием и крестьянским (фермерским) хозяйством; между промышленным предприятием и кредитной организацией. Одинаковыми были и признаки банкротства таких должников, и применяемые к ним процедуры, и порядок рассмотрения дел арбитражными судами.

В новом Законе о банкротстве в полной мере учитывается специфика отдельных категорий должников и предусматриваются связанные с этим особенности применения к ним процедур банкротства. Речь идет о таких категориях должников, как должники — юридические лица: градообразующие, сельскохозяйственные, страховые организации; банки и иные кредитные организации; профессиональные участники рынка ценных бумаг; должники-граждане, включая индивидуальных предпринимателей и крестьянские (фермерские) хозяйства. Рассмотрим особенности банкротства некоторых категорий должников.

Под градообразующими организациями в Законе о банкротстве понимаются юридические лица, численность работников которых с учетом членов их семей составляет не менее половины численности населения соответствующего населенного пункта (ст. 132).

Определяя особенности банкротства градообразующих организаций, законодатель учитывает возможные социальные последствия их ликвидации. Этим, в частности, продиктовано включение в число лиц, участвующих в деле о банкротстве градообразующей организации, соответствующего органа местного самоуправления. В. таком же качестве арбитражный суд может привлечь к участию в деле и федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти соответствующего субъекта Федерации.

По ходатайству названных органов арбитражный суд может ввести внешнее управление в отношении должника — градообразующей организации даже в том случае, когда собрание кредиторов проголосует за признание должника банкротом и открытие конкурсного производства. Но тогда соответствующие органы должны будут дать поручительство по обязательствам должника и тем самым взять на себя обязанность нести субсидиарную ответственность перед его кредиторами.

Кроме того, по ходатайству названных органов внешнее управление может быть продлено арбитражным судом на срок не более года. Таким образом, общая продолжительность внешнего управления, и, стало быть, срок действия моратория на удовлетворение требований кредиторов может составить два с половиной года. В этот

период соответствующие органы могут осуществить финансовое оздоровление градообразующей организации путем инвестирования ее деятельности, трудоустройства работников, создания новых рабочих мест. В исключительных случаях срок внешнего управления может быть продлен до 10 лет при условии, что должник и его поручитель приступят к расчетам с кредиторами не позже чем через два с половиной года после введения внешнего управления (ст. 135 Закона о банкротстве).

Российская Федерация, субъект Федерации либо муниципальное образование в лице их уполномоченных органов могут в любое время до окончания внешнего управление рассчитаться со всеми кредиторами либо погасить иным способом требования кредиторов по денежным обязательствам или обязательным платежам.

В процессе внешнего управления должник — градообразующая организация может продать предприятие как единый имущественный комплекс, что позволит получить средства, необходимые для расчетов с кредиторами, не прибегая к ликвидации должника, а также сохранить рабочие места. Причем при наличии ходатайства государственного органа либо органа местного самоуправления предприятие должно продаваться по конкурсу, обязательными условиями которого являются сохранение рабочих мест для не менее чем 70% работников предприятия и обязанность покупателя в случае изменения профиля деятельности предприятия провести переобучение или трудоустройство работников. Да и в случае признания градообразующей организации банкротом конкурсный управляющий для первых торгов должен предложить к продаже предприятие как единый имущественный комплекс. И только если на таких торгах не найдется покупателя, конкурсный управляющий получит возможность продавать отдельные активы предприятия.

Положение о банкротстве градообразующей организации применяется также и к иным организациям, численность работников которых превышает 5000 человек.

Банкротство сельскохозяйственных организаций имеет отличительные особенности, продиктованные, во-первых, особым характером их деятельности, которая, как правило, связана с использованием земельных участков (преимущественно сельскохозяйственного назначения), и, во-вторых, сезонным характером работы. Согласно Закону о банкротстве сельскохозяйственными организациями признаются юридические лица, основным видом деятельности которых является выращивание (производство, производство и переработка) сельскохозяйственной продукции, выручка которых от реализации такой продукции составляет не менее 50% общей суммы выручки (ст. 139).

Суть первого специального правила, регулирующего банкротство сельскохозяйственной организации, заключается в том, что при продаже объектов недвижимости обанкротившейся организации преимущественным правом их приобретения наделяются иные сельскохозяйственные организации или крестьянские (фермерские)хозяйства. Земельные участки могут отчуждаться в той мере, в какой их участие в обороте допускается земельным законодательством.

Второе специальное правило состоит в увеличении срока внешнего управления сельскохозяйственной организацией с учетом сезонного характера ее работы и необходимости дождаться окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ. Принимая во внимание также возможные сроки реализации выращенной (произведенной) продукции, законодатель счел возможным увеличить срок внешнего управления до одного года и девяти месяцев. Кроме того, если в период внешнего управления имели место стихийные бедствия, эпизоотии и т.п., срок внешнего управления сельскохозяйственной организацией — должником может быть увеличен арбитражным судом еще на один год. Таким образом, максимальный срок внешнего управления может составить два года и девять месяцев.

В остальном процедуры несостоятельности (банкротства) сельскохозяйственных организаций должны проходить по общим правилам.

Процедуры банкротства банков и иных кредитных организаций осуществляются в соответствии с Федеральным законом от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности

(банкротстве) кредитных организаций». Нормы Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» применяются субсидиарно при отсутствии специальных правил.

Нельзя не заметить разницы в последствиях возбуждения арбитражным судом дела о банкротстве обычного должника и банка. Определение арбитражного суда о принятии к производству заявления о банкротстве банка нередко служит детонатором панических настроений среди кредиторов и провоцирует их на изъятие денежных средств, находящихся на счетах и во вкладах в указанном банке. Теряя денежные средства клиентов, банк теряет и свою платежеспособность.

Вместе с тем ранее действовавшее законодательство не содержало никаких норм, ограничивающих круг кредиторов, способных инициировать судебное дело о банкротстве банков либо затрудняющих предъявление таких требований по сравнению с заявлением о банкротстве обычных должников.

Один из способов решения этой проблемы — исключение из числа кредиторов, имеющих право предъявлять заявления о банкротстве банков, граждан-вкладчиков путем гарантирования (либо обязательного страхования) банковских вкладов.

Другой путь, предусмотренный Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»,— введение специальных досудебных процедур, предшествующих возбуждению дела о банкротстве в арбитражном суде.

Речь идет о том, чтобы допустить возбуждение дела о несостоятельности (банкротстве) банка в арбитражном суде лишь после соблюдения кредитором обязательной детально регламентированной процедуры рассмотрения Центральным банком Российской Федерации заявления кредитора об отзыве лицензии соответствующего коммерческого банка. Таким образом, финансовое состояние банка-должника определяется Банком России с учетом всего комплекса показателей, характеризующих его платежеспособность. При отсутствии признаков несостоятельности Банк России отказывает в отзыве лицензии. Тем самым исключается возможность возбуждения дела о банкротстве, а кредитор вынужден ограничиться обычным иском, вытекающим из гражданско-правового обязательства. При наличии таких признаков Банку России представляется возможность принять меры к оздоровлению неплатежеспособного банка путем введения временной администрации либо предложить его учредителям (участникам) реорганизовать этот банк путем его присоединения к другому банку, устойчивому и стабильному в имущественном обороте. И только после принятия таких мер должно состояться возбуждение арбитражным судом дела о банкротстве неплатежеспособного банка.

3.2. Наблюдение как процедура банкротства

Наблюдение как процедура банкротства осуществляется в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния. Она не была предусмотрена ранее действовавшим законодательством о несостоятельности (банкротстве), которое не обеспечивало в должной мере баланс интересов сторон (должника и кредитора). С момента подачи заявления о несостоятельности до начала рассмотрения дела и назначения реорганизационных или ликвидационных процедур всегда проходило некоторое время, в течение которого должник имел возможность распоряжаться имуществом. Это могло привести к злоупотреблениям с его стороны, а следовательно, к ухудшению положения кредиторов [2].

Правда, кредиторы в случае явной опасности злоупотреблений со стороны должника могли ходатайствовать о применении определенных мер в соответствии с ЛПК РФ: наложение ареста на имущество должника, запрещение совершать определенные действия, приостановление взысканий по исполнительным документам в безакцептном порядке, реализация имущества в случае предъявления иска об освобождении его от ареста. Однако на практике такие меры применялись, как правило, только на этапе ликвидации должника.

Если же речь шла о применении соответствующих мер непосредственно после подачи заявления кредитором, возникали проблемы, которые в большинстве случаев делали невозможным обеспечение интересов заявителя. Например, акционерное общество подало заявление о признании несостоятельности (о банкротстве) общества с ограниченной ответственностью, одновременно направив ходатайство об обеспечении требований путем наложения ареста на имущество должника. Арбитражный суд принял заявление о несостоятельности, но отказал в наложении ареста, мотивировав это тем, что применение такой меры сделало бы невозможным продолжение деятельности ООО.

Аргумент суда представляется вполне оправданным. Действительно, в случае наложения ареста на активы хозяйственная деятельность должника неизбежно прекращается, вследствие чего даже потенциально жизнеспособное предприятие теряет возможность восстановить свою платежеспособность.

Процедура наблюдения, установленная Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», принципиально изменила ситуацию в плане последовательной защиты прав должника, с одной стороны, и, кредиторов — с другой.

Данным Законом определен круг лиц, которые обладают правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом (ст. 6). Это должник, кредитор и прокурор — при неисполнении должником денежных обязательств, а также должник, прокурор, налоговые и иные уполномоченные органы — при неисполнении обязанности по уплате обязательных платежей.

Процедура наблюдения вводится с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Вместе с тем Законом о банкротстве предусмотрены некоторые исключения из этого правила (упрощенные процедуры банкротства). Так, наблюдение не применяется: к должнику, в отношении которого принято решение о ликвидации; отсутствующему должнику; должнику — индивидуальному предпринимателю; организациям, осуществляющим незаконную деятельность по привлечению денежных средств граждан.

Для должника в некоторых случаях установлена обязанность обращения в арбитражный суде заявлением о банкротстве (ст. 8 Закона о банкротстве). В случае ее неисполнения Законом о банкротстве (ст. 9) предусмотрена ответственность руководителя должника, членов ликвидационной комиссии (ликвидатора), а также индивидуального предпринимателя.

Наблюдение вводится независимо от того, по чьей инициативе возбуждено производство по делу о банкротстве.

Названным Законом установлены некоторые особенности процедуры наблюдения для определенных категорий должников: сельскохозяйственных предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств; профессиональных участников рынка ценных бумаг.

Введение процедуры наблюдения означает невозможность предъявления имущественных требований непосредственно должнику без направления их временному управляющему и удовлетворения требований участников должника — юридического лица о выдаче доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников (в случае выхода участника его требования должны быть предъявлены временному управляющему и рассмотрены в общем порядке).

Поскольку должник ограничивается в распоряжении своими средствами, после введения наблюдения определение об этом направляется в банки и иные кредитные организации, с которыми должник имеет договор банковского счета (данные о счетах должника предоставляются самим должником либо запрашиваются в налоговых органах), в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника, в налоговые и иные уполномоченные органы.

Введение наблюдения влияет на производство дел, связанных со взысканием денежных средств и другого имущества должника, а также на исполнительное производство по уже вынесенным судебным решениям, причем различный правовой режим устанавливается для

вступивших и не вступивших в силу судебных решений. Если на момент введения наблюдения дело находится в производстве суда (общей юрисдикции, арбитражного, третейского), то продолжение судебного разбирательства зависит от кредитора по конкретному требованию. Производство по делу, связанному со взысканием имущества должника, может быть приостановлено по ходатайству кредитора. В случае отсутствия ходатайства производство по делу продолжается и завершается вынесением решения. Однако это решение не может быть исполнено немедленно. Правда, наличие судебного решения, подтверждающего требование кредитора, переводит это требование в разряд установленных, что избавляет арбитражный суд от необходимости проверять его обоснованность. Для кредитора признание его требования установленным означает, что арбитражный управляющий наверняка примет это требование, поскольку установленные требования не могут быть по каким бы то ни было причинам им отклонены (п. 4 ст. 4 Закона о банкротстве).

В случае приостановления судебного разбирательства по ходатайству кредитора он должен обратиться со своим требованием к временному управляющему. Если решение по делу, связанному со взысканием имущества должника, принято и открыто исполнительное производство, принципиальное значение имеет момент вступления этого решения в законную силу.

В случае вступления его в законную силу после начала наблюдения приостанавливается исполнение любого решения.

Если же решение вступило в законную силу до начала наблюдения, некоторые решения подлежат исполнению: о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, а также возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, и морального вреда.

Как мы уже говорили, введение наблюдения влечет за собой появление в деле о банкротстве особой фигуры — временного управляющего. Временный управляющий действует параллельно с руководством должника, поскольку осуществление рассматриваемой процедуры не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов его управления, которые продолжают осуществлять свои полномочия, правда, с некоторыми ограничениями. Деятельность управляющего происходит в двух основных направлениях: во-первых, это контроль за действиями руководства должника (в том числе обеспечение сохранности его имущества); во-вторых, изучение финансового состояния должника с целью определения возможности и целесообразности проведения реорганизационных либо ликвидационных процедур.

Временный управляющий имеет возможность контролировать процесс работы предприятия без его прекращения, если это отвечает интересам должника и кредиторов.

Функции руководителя и временного управляющего строго разграничены.

Вопрос об отстранении руководителя должника всегда был одним из наиболее важных. С одной стороны, неграмотное руководство является причиной сложностей для должника, с другой — иногда сложности бывают следствием внешних причин, которые не связаны с качеством управления. Однако, как правило, руководитель должника лучше, чем управляющий, разбирается в специфике производства, особенностях работы и сбыта выпускаемой продукции данного предприятия, поэтому управляющий сталкивается с необходимостью привлечения руководителя к вынесению конкретных управленческих решений.

Мировой практике известны две основные системы: внутреннего управления, когда должником управляет прежнее руководство (например, в США), и независимого — с привлечением профессионального управляющего (Великобритания).

Выбор системы управления зависит от анализа факторов, в результате которых положение должника ухудшилось. Можно выделить внешние и внутренние факторы в зависимости от возможности руководителя повлиять на них. Если финансовый кризис стал результатом действия внутренних факторов, т.е. прямо или косвенно связан с

некомпетентностью руководителя, внешнее управление вполне оправданно; если же неплатежеспособность связана с внешними факторами, действие которых никак не зависело от руководителя, целесообразность его отстранения представляется спорной. Иначе говоря, необходима проверка деятельности руководителя должника с целью выявления допущенных им ошибок.

К сожалению, Закон о банкротстве не позволяет решать эти вопросы достаточно эффективно. В нем не уделяется должного внимания результатам указанной проверки, в ходе которой выясняется причастность либо непричастность руководителя к возникновению неплатежеспособности предприятия.

Если анализ финансового состояния должника позволяет сделать выводе возможности восстановления платежеспособности, как правило, назначается внешнее управление, что в любом случае влечет за собой отстранение руководителя от исполнения обязанностей, даже если финансовые трудности вызваны действием внешних факторов и не могли быть предотвращены руководителем. На наш взгляд, в таких случаях необходимо принять смешанную систему управления: руководитель, не причастный к возникновению финансовых проблем, должен действовать наряду с арбитражным управляющим и в процессе применения других (последующих) процедур банкротства.

Законом установлены ограничения полномочий руководителя и иных органов управления должника. Только с согласия временного управляющего они могут совершать сделки, связанные:

- с передачей недвижимого имущества в аренду, залог, внесением его п качестве вклада в уставный капитал хозяйственных обществ и товариществ или распоряжением таким имуществом иным образом;
- с распоряжением иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 10% балансовой стоимости активов должника (данные ограничения не распространяются на совершение сделок должником — профессиональным участником рынка ценных бумаг, если это сделки с ценными бумагами клиентов должника, которые совершаются по поручениям клиентов, подтвержденным в течение наблюдения);
- с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований и переводом долга, а также учреждением доверительного управления имуществом должника.

Только с согласия временного управляющего может быть принято решение об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и других объединениях юридических лиц.

По решению суда в случае необходимости этот перечень может быть расширен: не исключается введение судом запрета совершать любую сделку без согласия временного управляющего.

Наряду с этим в Законе о банкротстве определены вопросы, решения по которым в период проведения процедуры наблюдения не может принимать ни руководитель должника, ни временный управляющий. Они связаны с реорганизацией и ликвидацией должника, созданием юридических лиц (или участием в иных юридических лицах), филиалов и представительств, выплатой дивидендов, размещением должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, выходом из состава участников должника, приобретением у акционеров ранее выпущенных акций.

В этом случае можно говорить об ограничении как дееспособности, так и правоспособности должника в период проведения процедуры наблюдения.

Если руководитель должника не принимает необходимых мер по обеспечению сохранности имущества должника, препятствует осуществлению обязанностей временного управляющего либо иным образом нарушает закон (например, совершает без согласия управляющего сделки, о которых говорилось выше), арбитражный суд вправе отстранить такого руководителя от должности.

При передаче управленческих функций временному управляющему прекращается ограничение правоспособности должника. Ограничение дееспособности действует на протяжении всего процесса рассмотрения дела о банкротстве.

Введение процедуры наблюдения означает прекращение такой меры по обеспечению иска, как арест имущества или денежных средств, если на действовала ранее. Эта мера при наблюдении теряет свою значимость, напротив, арест способен сделать невозможным спасение бизнеса. Целям обеспечения сохранности имущества должника служит деятельность временного управляющего. Любые ограничения по распоряжению имуществом могут осуществляться только арбитражным судом под контролем временного управляющего.

Как мы уже говорили, кандидатура временного управляющего выдвигается кредиторами. Обращает на себя внимание следующее положение: должник лишен права выдвигать кандидатуру временного управляющего, что едва ли можно признать обоснованным, поскольку обычно должник больше кредиторов заинтересован в восстановлении платежеспособности. При отсутствии предложений кредиторов арбитражный суд выбирает временного управляющего из числа лиц, зарегистрированных в арбитражном суде в качестве арбитражных управляющих.

Вместе с тем необходимый штат профессиональных управляющих, имеющих соответствующую лицензию и зарегистрированных в арбитражных судах, сформирован далеко не полностью. Таким образом, при отсутствии кандидатур из перечисленных лиц ФСФО России (его территориальное агентство) обязана в недельный срок с момента получения запроса арбитражного суда предложить требуемую кандидатуру.

Назначение временным управляющим сотрудника государственного органа представляет собой установленное законом исключение из общего правила о лицензировании деятельности арбитражных управляющих. В качестве аналогичного исключения можно рассматривать возможность назначения временным управляющим крестьянского (фермерского) хозяйства лица, не имеющего лицензии.

Законом о банкротстве установлены случаи, когда к кандидатуре временного управляющего предъявляются дополнительные требования. Это касается управления имуществом должника — профессионального участника рынка ценных бумаг: управляющий помимо лицензии должен иметь аттестат, выдаваемый государственным органом Российской Федерации по регулированию рынка ценных бумаг.

Закон о банкротстве не содержит ответа на вопрос о порядке действий арбитражного суда при наличии кандидатов в управляющие: например, если различными кредиторами представлены две кандидатуры (следует отметить, что равными с кредиторами правами обладают налоговые и иные уполномоченные органы в части своих требований). Между тем на практике не исключены такие ситуации. Очевидно, право выбора в случае наличия нескольких кандидатур будет принадлежать арбитражному суду.

Полномочия временного управляющего возникают в полном объеме с момента его назначения. Определение арбитражного суда о его назначении не может быть обжаловано.

Временный управляющий действует:

- до утверждения арбитражным судом мирового соглашения;
- до принятия судом решения об отказе в признании несостоятельности;
- до принятия судом определения о введении внешнего управления;
- до принятия решения об открытии конкурсного производства;
- до удовлетворения судом ходатайства временного управляющего об освобождении его от исполнения обязанностей.

В последних трех случаях временный управляющий обязан работать до назначения соответственно внешнего, конкурсного или нового временного управляющего.

При временной неспособности временного управляющего исполнять возложенные на него обязанности арбитражный суд вправе назначить его заместителя. К кандидатуре заместителя предъявляются перечисленные выше требования.

При назначении временного управляющего и определении размера его вознаграждения арбитражный суд руководствуется ст. 19 и 22 Закона о банкротстве.

В целях защиты интересов кредиторов и сохранения имущества должника временный управляющий Законом о банкротстве наделяется широким кругом прав и обязанностей. Временный управляющий имеет право получать любую, в том числе конфиденциальную, информацию о деятельности должника, которую ему обязано предоставить руководство. Это право связано с обязанностью проводить анализ состояния и деятельности должника.

Согласно п. 1 ст. 60 Закона о банкротстве временный управляющий вправе предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок, а также о применении последствий недействительности сделок в отношении ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований, установленных Законом о банкротстве. Представляется, что правовую норму указанной статьи можно понимать следующим образом.

Из обязанности временного управляющего принимать меры по защите имущества должника, установленной п. 2 ст. 20 и п. 1 ст. 61 Закона о банкротстве, следует, что временный управляющий вправе обращаться в арбитражный суд с исковыми заявлениями о признании недействительными сделок, совершенных должником как до, так и после введения наблюдения с нарушением общих требований закона к действительности сделок (§ 2 главы 9 ГК РФ). Таким образом, временный управляющий имеет право заявлять о признании недействительными двух категорий сделок должника: во-первых, совершенных с нарушением п. 2 и 3 ст. 58 Закона о банкротстве и, во-вторых, признаваемых недействительными «соответствии с § 2 главы 9 ГК РФ.

В юридической литературе высказывается мнение о том, что иски о признании недействительными сделок должника не должны рассматриваться в деле о банкротстве. С ним можно согласиться лишь частично: такой подход правомерен по отношению только ко второй категории сделок (совершенных с нарушением общих норм); сделки же, заключенные с нарушением норм Закона о банкротстве, представляется логичным признавать недействительными в рамках производства по делу о банкротстве.

При необходимости временный управляющий может обратиться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности, а также о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника и об их отмене. Сохранность имущества должника — основная цель деятельности временного управляющего. Поэтому принятие мер по ее обеспечению не только право, но и главная обязанность управляющего. Кроме того, он должен проводить анализ финансового состояния должника, определять наличие признаков фиктивного и преднамеренного банкротства, устанавливать кредиторов должника и размеры их требований, уведомлять кредиторов о возбуждении дела о банкротстве. В обязанности временного управляющего входит также проведение первого собрания кредиторов (о чем говорилось ранее).

Временный управляющий составляет отчет, в который включаются сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника. Отчет необходимо представить в арбитражный суд по окончании наблюдения.

В случаях неисполнения или ненадлежащего исполнения временным управляющим своих обязанностей он может быть привлечен к ответственности согласно ст. 21 Закона о банкротстве. Степень ответственности дифференцируется в зависимости от наличия убытков должника или кредиторов в связи с действиями управляющего. Если никто из этих лиц не понес убытков, временный управляющий может быть просто отстранен от исполнения своих обязанностей. Если же убытки были, это является основанием, во-первых, для отзыва лицензии арбитражного управляющего (соответствующее решение принимает ФСФО России; оно может быть обжаловано в арбитражный суд) и, во-вторых, для привлечения к гражданско-правовой ответственности (возмещение убытков).

Проведение временным управляющим анализа финансового состояния должника включает в себя определение стоимости имеющегося у должника имущества и сопоставление ее с суммой судебных издержек и расходов, а также выявление перспектив финансового оздоровления должника. Проведение финансового анализа требует высокой квалификации, которой управляющий может не обладать. В этом случае он имеет право обратиться в арбитражный суд с ходатайством о привлечении аудитора с оплатой его услуг по общему правилу из имущества должника. Вопрос о назначении аудиторской проверки решает суд.

Законом о банкротстве устанавливается, что при финансовом анализе должника — сельскохозяйственного предприятия или крестьянского (фермерского) хозяйства необходимо учитывать сезонность работ, независимость анализа от климатических условий, возможность удовлетворения требований кредиторов за счет доходов, которые могут быть получены по окончании текущего (либо последующих) периода сельскохозяйственных работ.

Возможны следующие результаты финансового анализа.

1. У должника достаточно имущества для покрытия судебных расходов и выплаты вознаграждения временному управляющему. При этом должник является потенциально жизнеспособным, т.е. его финансовое состояние может быть восстановлено.

2. Должник обладает имуществом, достаточным для покрытия судебных расходов и выплат, но восстановить его платежеспособность крайне затруднительно или невозможно.

3. У должника недостаточно имущества для покрытия судебных расходов и выплат; восстановление его платежеспособности маловероятно.

В первом случае представленное заключение будет служить одним из оснований назначения внешнего управления при рассмотрении арбитражным судом этого вопроса.

Установление невозможности оздоровления должника во втором случае, в принципе, не препятствует принятию кредиторами решения о введении внешнего управления (практике известны ситуации восстановления платежеспособности и таких должников).

Особые требования предъявляются к кредиторам в третьем случае. Кредиторы при принятии решения о введении внешнего управления должны установить порядок выплат на покрытие судебных расходов. Если же договоренность по этому вопросу не достигнута, но часть кредиторов проголосовала за введение внешнего управления, именно они будут нести солидарную обязанность по покрытию судебных расходов.

Установление размера требований каждого кредитора — одна из обязанностей временного управляющего, осуществляемая им на стадии подготовки первого собрания кредиторов, поскольку при голосовании на собрании каждый кредитор обладает количеством голосов, пропорциональным сумме его требований.

Кредиторы вправе предъявлять требования в течение месяца после получения уведомления о принятии арбитражным судом заявления о признании должника несостоятельным. Этот срок не является пресекательным, но кредиторы, предъявившие свои требования за его пределами, могут быть не допущены к голосованию на первом собрании кредиторе».

Конкретное требование кредитора на момент его заявления может считаться установленным и неустановленным.

Установленным считается требование, которое признано должником или подтверждено вступившим в законную силу судебным решением. При этом не имеет значения, вступило оно в законную силу до или после принятия арбитражным судом заявления о признании должника несостоятельным. Поэтому кредитор может быть заинтересован в вынесении судом решения по делу, несмотря на то что его исполнение будет приостановлено. Установленные требования должны быть предъявлены (с приложением соответствующих документов) временному управляющему.

Если требование не считается установленным, его необходимо предъявить (в течение того же месячного срока) арбитражному суду и должнику.

Установление требований кредиторов проходит в два этапа, каждый из которых может завершиться установлением требования.

Первый этап — рассмотрение требования самим должником. Если в течение недели должник не представил возражений против конкретного требования, оно считается установленным (возражения должны быть направлены арбитражному суду и временному управляющему). Должник уже не имеет права впоследствии возражать ни против самого требования, ни против его размера.

Второй этап — рассмотрение требования кредитора арбитражным судом при наличии возражений должника. Суд проверяет обоснованность требования и выносит определение о признании или непризнании его обоснованным с указанием причин отклонения требования. Определение может быть обжаловано. Однако до принятия определения, устанавливающего требование, кредитор не имеет права голоса на собрании кредиторов (в Законе о банкротстве не содержатся нормы, согласно которым возможны препятствия к участию такого кредитора в собрании).

Временный управляющий вправе признать установленным только требование, заявленное кредитором. Если требование не заявлено, а выявлено при проведении анализа документации должника, временный управляющий должен зафиксировать такое требование, но решать вопрос о его признании он не имеет права.

Как мы уже говорили, временный управляющий исходя из известной даты проведения заседания арбитражного суда, которая определяется при принятии заявления о несостоятельности, должен провести первое, собрание кредиторов как минимум за десять дней до указанной даты. Всех выявленных кредиторов необходимо уведомить о проведении собрания. Думается, что наличие кворума не является обязательным: поскольку ст. 64 Закона о банкротстве, регламентирующая порядок созыва первого собрания кредиторов, не содержит положений о кворуме, следует руководствоваться общей нормой п. 4 ст. 12 этого Закона, которой установлено, что собрание кредиторов правомочно независимо от числа представленных на нем голосов конкурсных кредиторов при условии, что о времени и месте проведения такого собрания конкурсные кредиторы были надлежащим образом уведомлены.

Право голоса на первом собрании кредиторов имеют конкурсные кредиторы (и уравненные с ними в правах в части предъявляемых требований налоговые и иные уполномоченные органы). Главный признак, в соответствии с которым участник собрания наделяется правом голоса, — установление его требований посредством признания должником или арбитражным судом.

Порядок принятия решений первым собранием кредиторов зависит от характера принимаемого решения. В литературе отмечается, что решение первого собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, должно быть принято большинством голосов от общего числа голосов вступивших в процесс конкурсных кредиторов, а также налоговых или иных уполномоченных органов. Однако на практике решения в соответствии со ст. 14 Закона о банкротстве иногда принимаются большинством голосов кредиторов, присутствующих на собрании. Такой порядок принятия решений является основным и применяется для голосования, во-первых, по всем вопросам (за исключением наиболее важных) на первом собрании и, во-вторых, по всем вопросам на повторном собрании, если первое собрание не было правомочно принимать соответствующие решения. К наиболее важным (решение по которым принимается большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов) относятся вопросы: о введении внешнего управления; его продлении; принятии ходатайства в арбитражный суд о признании должника банкротом и открытии в отношении него конкурсного производства; принятии решения об отстранении временного управляющего от исполнения обязанностей и обращении с соответствующим ходатайством в арбитражный суд.

Даже для решений, которые принимаются большинством голосов от общего числа голосов кредиторов, не обязательно наличие кворума.

В статье 64 Закона о банкротстве перечисляются лица, которые могут участвовать в первом собрании кредиторов без права голоса: временный управляющий; руководитель должника; представитель работников должника. Очевидно, что его нельзя считать исчерпывающим. В собрании кредиторов без права голоса должны иметь возможность участвовать кредиторы, заявившие свои требования по истечении указанных Законом о банкротстве сроков либо обжаловавшие определение суда об отклонении их требований. Их участие в собрании не оговорено в Законе о банкротстве, но его можно считать весьма логичным. Представляется обоснованной также возможность участия в собрании без права голоса кредиторов, не являющихся конкурсными.

Первое собрание кредиторов — очень важный для должника этап периода наблюдения. Цель его проведения состоит в определении кредиторами дальнейшей судьбы должника.

Временный управляющий на собрании сообщает кредиторам данные анализа финансового состояния должника с обоснованием возможности или невозможности восстановления платежеспособности. Однако выводы временного управляющего носят рекомендательный характер и не обязательны для кредиторов: кредиторы могут иметь собственный взгляд на возможность оздоровления должника, не совпадающий с результатами анализа. В этой ситуации возможно принятие решения о введении внешнего управления и обращении в арбитражный суд с соответствующим ходатайством. В случае принятия такого решения при недостаточности средств должника на возмещение судебных расходов и выплат кредиторы должны также решить вопрос об источнике указанных платежей.

Если кредиторы убедились в невозможности восстановления нормальной работы должника, им следует ходатайствовать в арбитражный суд о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

В любом случае кредиторы вправе избрать комитет кредиторов или вынести решение о принятии собранием кредиторов на себя функций комитета. Собрание кредиторов может также решить вопрос о заключении мирового соглашения, выработав его условия. Порядок его заключения регламентируется главой VII Закона о банкротстве и подробно рассмотрен выше.

Временный управляющий обязан представить протокол первого собрания кредиторов в арбитражный суд не позднее недельного срока после даты проведения собрания. Если арбитражный суд обнаружит какие-либо нарушения процедуры проведения собрания или принятия решений, он вправе не утвердить эти решения. В этом случае проводится повторное собрание в срок не позднее десяти дней до даты проведения заседания арбитражного суда. Эта дата устанавливается в определении о принятии заявления о признании должника несостоятельным.

Если собрание кредиторов не может быть проведено в указанный срок, арбитражный суд рассматривает дело о несостоятельности без учета решения собрания кредиторов.

Таким образом, роль кредиторов в течение этапа наблюдения представляется значительной, но неосновополагающей.

В случае, когда кредиторы принимают решение о введении внешнего управления, они должны определить мероприятия по внешнему управлению, указав в решении предполагаемый срок их проведения, а также выдвинуть кандидатуру внешнего управляющего, сведения о котором необходимо указать в решении. Данная норма Закона о банкротстве восполняет один из существенных недостатков ранее действовавшего законодательства, когда решение о введении внешнего управления могло не содержать положения о назначении управляющего, в результате чего его подбор и назначение осуществлялись уже в пределах срока внешнего управления.

Период наблюдения заканчивается вынесением арбитражным судом решения или определения, которые устанавливают дальнейшую судьбу должника.

На основании ходатайства, направленного в арбитражный суд собранием кредиторов, суд принимает один из следующих документов.

1. Решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства. Оно может быть принято судом на основании соответствующего ходатайства собрания кредиторов либо по собственной инициативе. Принятие такого решения по инициативе суда допускается, если первое собрание кредиторов не приняло решения о введении внешнего управления или о заключении мирового соглашения, а также если временный управляющий в недельный срок с момента проведения собрания не представил в суд никакого решения. И в том, и в другом случае арбитражный суд должен убедиться в наличии признаков банкротства (минимальной суммы задолженности и минимального периода просрочки платежей).

2. Определение о введении внешнего управления. Оно принимается прежде всего при наличии ходатайства кредиторов о введении внешнего управления. Но ни его отсутствие, ни наличие ходатайства об открытии конкурсного производства не лишают арбитражный суд возможности на значить внешнее управление. Свое решение суд должен обосновать ссылкой на обстоятельства, из которых явно следует, что решение собрания Кредиторов о признании должника банкротом принято при существовании реальной возможности восстановления платежеспособности. При этом меньшинство кредиторов, имевшее большее количество требований (а значит, и голосов), действовало в ущерб большинству кредиторов. Такая ситуация возможна, например, если очередность удовлетворения требований нескольких кредиторов, имеющих большинство голосов, выше. Тогда эти кредиторы заинтересованы в скорейшей ликвидации должника и удовлетворении своих требований, даже если есть реальная возможность восстановления его платежеспособности.

Недостатком Закона о банкротстве представляется следующая норма: арбитражный судне может инициировать назначение внешнего управления, если решение об открытии конкурсного производства принято большинством (либо всеми) кредиторов в ущерб должнику, например, когда из проведенного анализа явно следует возможность восстановления платежеспособности должника.

Кроме того, после проведения собрания кредиторов, на котором принято решение об открытии конкурсного производства, могли измениться обстоятельства, вследствие чего появились шансы восстановить финансовое положение должника (например, повысилась рыночная стоимость определенного имущества, что повлияло на его ликвидность). В этом случае арбитражный суд также может но своему усмотрению ввести внешнее управление.

3. Определение об утверждении мирового соглашения. Оно выносится, если мировое соглашение заключено собранием кредиторов в надлежащей форме.

С момента принятия одного из трех названных документов период наблюдения считается завершенным. Однако временный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до назначения внешнего или конкурсного управляющего.

Таким образом, процедура наблюдения призвана обеспечить интересы как кредиторов, так и должника путем предотвращения возможных конфликтов.

Правильное применение мероприятий наблюдения способно привести к достижению баланса интересов должника и кредиторов, создать необходимые предпосылки для адекватного разрешения дела о банкротстве.

3.3. Регулирование кредитных отношений

Пока в России решается вопрос относительно того, существует ли банковское право, за рубежом оперируют термином «кредитное право». Специалистов российских банкой не удивишь понятием «кредитное дело заемщика», но мало кто из них имел возможность видеть «кредитную историю заемщика»: кто, у кого, когда, на какое время и сколько брал, на каких условиях и как возвращал, а если не возвращал в срок, то почему, и пр. [3].

Законодатель различает три формы кредита: денежный, товарный (одна сторона предоставляет другой стороне вещи, определенные родовыми признаками) и коммерческий. По сути дела, это тот же денежный или товарный кредит, но в виде аванса, предварительной

оплаты, отсрочки и рассрочки оплаты товаров (работ, услуг) при денежной форме. При товарной форме — авансирование, например запасными частями (ст. 823 ГКРФ).

Банковский кредит — это урегулированные нормами права финансовые отношения, возникающие по поводу размещения от имени банка привлеченных временно свободных денежных средств физических и юридических лиц в распоряжение заемщика на согласованных сторонами условиях.

Основным документом, регулирующим кредитную сделку, является кредитный договор, который по мере развития общественных отношений и требований рынка постоянно модифицируется. Однако принципы кредитования остаются неизменными: возвратность, возмездность, срочность, целевое назначение и обеспечение.

Законодатель различает понятия «ссуда» и «кредит». В Гражданском кодексе Российской Федерации понятие «ссуда» связано с понятием договора безвозмездного пользования (договор ссуды). По та кому договору одна сторона (ссудодатель) обязуется передать или передает вещь в безвозмездное временное пользование другой стороне (ссудополучателю), а последняя обязуется вернуть туже вещь в том состоянии, в каком она ее получила, с учетом нормального износа или в состоянии, обусловленном договором.

Договор ссуды по своему характеру близок к договору аренды. И в том, и в другом случае одна сторона (арендодатель или ссудодатель) передает другой стороне во временное пользование имущество (вещь), а другая сторона (арендатор или ссудополучатель) обязуется вернуть его в состоянии, в каком оно было получено, с учетом износа или в состоянии, обусловленном договором. Главное различие между этими договорами — в возмездном характере одного (договора аренды) и безвозмездном характере другого (договора ссуды).

Ссудодатель может выступать собственником имущества (вещи). Коммерческая организация не вправе передавать имущество в безвозмездное пользование лицу, являющемуся ее учредителем, участником, руководителем, членом ее органов управления или контроля.

Согласно ст. 819 ГКРФ банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются по кредитному договору предоставить денежные средства (кредит), а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее. Кредитный договор должен быть заключен в письменной форме (ст. 820 ГК РФ), иначе он недействителен.

Кредитор вправе отказаться от предоставления заемщику предусмотренного договором кредита полностью или частично при наличии обстоятельств, с очевидностью свидетельствующих о том, что предоставленная заемщику сумма не будет возвращена в срок (ст. 821 ГК РФ).

Заемщик вправе отказаться от получения кредита полностью или частично, уведомив об этом кредитора до установленного договором срока его предоставления, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или кредитным договором.

В случае нарушения заемщиком предусмотренной кредитным договором обязанности целевого использования кредита (ст. 814 ГК РФ) кредитор вправе также отказаться от дальнейшего кредитования заемщика по договору.

Статьей 822 ГК РФ устанавливается, что сторонами может быть заключен договор, предусматривающий обязанность одной стороны предоставить другой стороне вещи, определенные родовыми признаками (договор товарного кредита). Условия о количестве, ассортименте, комплектности, качестве, таре и упаковке предоставляемых вещей должны исполняться в соответствии с правилами о договоре купли-продажи товаров (ст. 465—485 ГКРФ), если иное не предусмотрено договором товарного кредита.

В договорах, исполнение которых связано с передачей в собственность другой стороне денежных сумм или других вещей, определяемых родовыми признаками, можно предусматривать предоставление кредита, в том числе в виде аванса, предварительной оплаты, отсрочки и рассрочки оплаты товаров, работ или услуг (коммерческий кредит), если иное не предусмотрено законом (ст. 823 ГК РФ).

Способам обеспечения исполнения обязательств посвящена глава 23 ГК РФ. Формами ответственности за нарушение обязательств являются неустойка (штраф, пеня), а также возмещение убытков. Законодательством допускаются и иные моры обеспечения возвратности кредитов: залог, банковские гарантии, прочие способы, предусмотренные федеральными законами, а также право банка досрочно взыскать предоставленные кредиты и начисленные по ним проценты, если это зафиксировано в договоре, и обращать взыскание на заложенное имущество в порядке, установленном законодательством. В банковской практике в качестве способа обеспечения исполнения обязательств наиболее распространен залог.

Рассмотренное регулирование касается кредитных отношений, находящихся в рамках закона. Между тем кредитно-денежная сфера, исключительно важная для обеспечения нормального функционирования всего хозяйственного комплекса страны и составляющая сердцевину реформируемой экономики, оказалась одной из наиболее слабых и уязвимых для криминальных посягательств. Если в 1991 г. поданным Главного управления по экономическим преступлениям МВД России в этой сфере было выявлено 310 преступлений, то в 2000 г. — 63 000. При этом значительное их количество совершалось при кредитовании предприятий и населения, в связи с чем обеспечение защищенности данной сферы от криминальных проявлений приобретает важное не только правоохранительное, но и социально-политическое значение.

Процесс кредитования связан с действием многообразных факторов риска, способных вызвать непогашение ссуды в обусловленный срок. Для предупреждения незаконного получения кредита наиболее важны субъективные факторы, так называемые сведения нефинансового характера, которые могут свидетельствовать о повышенном риске для банка. Например, настораживают информация о предоставлении банку недостоверной или фальсифицированной отчетности или другой бухгалтерской или учетной документации, данные об установлении контроля над организацией со стороны преступных группировок и пр. В принципе, предупреждение незаконного получения кредита должно осуществляться на самой ранней стадии — при комплексной проверке клиента и его деловой репутации.

На основании ложных сведений о клиенте специалисты банка могут сделать более благоприятный, чем это объективно следует, выводов определении группы кредитного риска, т.е. о более высокой вероятности исполнения кредитных обязательств с вытекающими из этого позитивными (для заемщика) последствиями.

Кредит считается полученным после перечисления денежных средств со ссудного на расчетный счет организации-заемщика либо после перечисления средств со ссудного счета на счета контрагентов организации-заемщика для оплаты кредитуемых материальных ценностей и затрат. Если обман обнаружен на стадии перечисления денег на ссудный счет либо тогда, когда недобросовестный заемщик уже получил часть кредитных средств, содеянное оценивается как покушение на незаконное получение кредита, поскольку преступление не доведено до конца по обстоятельствам, не зависящим от воли недобросовестного заемщика.

Суть преступных действий виновного состоит в обмане, т.е. умышленном искажении истины или ее сознательном сокрытии с целью ввести в заблуждение банк и получить кредитные средства в свое распоряжение. В связи с этим следует различать хищение в форме мошенничества и обман или злоупотребление доверием в сфере кредитования.

При хищении виновный преследует корыстную цель безвозмездного изъятия имущества (денежных средств) в свою пользу или в пользу третьих лиц. При обмане виновный не преследует цели изъятия кредитных средств из активов банка и его первоначальные намерения состоят только в пользовании указанными средствами для удовлетворения хозяйственно-финансовых нужд предприятия.

Однако в любом случае недобросовестный заемщик совершает преступление, в том числе и в ситуациях, когда незаконное получение кредита перетекает в хищение.

Для того чтобы предупреждение незаконного получения кредита было достаточно эффективным, нужно знать основные приемы, которые может применять недобросовестный заемщик для достижения преступного результата.

В разделе 8 «Преступления в сфере экономики» УК РФ указаны виды преступлений, совершаемых в сфере банковского кредитования:

- мошенничество (ст. 159 УК РФ), т.е. хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество (в данном контексте — получение кредита) путем обмана или злоупотребления доверием;
- лжепредпринимательство (ст. 173УКРФ), т.е. создание коммерческой организации без намерения осуществлять предпринимательскую или банковскую деятельность, имеющее целью получение кредитов, освобождение от налогов, извлечение иной имущественной выгоды или прикрытие запрещенной деятельности, причинившее крупный ущерб гражданам, организациям или государству;
- незаконное получение кредита (ст. 176 УК РФ):
- часть 1. Получение кредита либо льготных условий кредитования путем предоставления банку или иному кредитору заведомо ложных сведений о хозяйственном положении либо финансовом состоянии заемщика, в связи с чем банку причиняется крупный ущерб,
- часть 2. Незаконное получение государственного целевого кредита, а равно его использование не по прямому назначению, в связи с чем причиняется крупный ущерб гражданам, организациям или государству;
- злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности (ст. 177 УК РФ) в крупном размере после вступления в законную силу соответствующего судебного акта;
- преднамеренное банкротство (ст. 196 УК РФ), т.е. умышленное создание или увеличение неплатежеспособности с целью невозврата долга, если это деяние причинило крупный ущерб либо иные тяжкие последствия;
- фиктивное банкротство (ст. 197 УК РФ), т.е. заведомо ложное объявление о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов, а равно для неуплаты долгов, если это деяние причинило крупный ущерб банку;
- неправомерные действия при банкротстве (ст. 195 УКРФ):
- ✓ часть 1. Сокрытие имущества или имущественных обязательств, сведений об имуществе, его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе, передача имущества в иное владение, отчуждение или уничтожение имущества, а равно сокрытие, уничтожение, фальсификация бухгалтерских и иных учетных документов, отражающих экономическую деятельность, в результате чего требования кредиторов (банка) удовлетворяются в меньшей степени и за счет этих действий им причиняется крупный ущерб,
- ✓ часть 2. Неправомерное удовлетворение имущественных требований отдельных кредиторов в ущерб остальным (банку), в результате чего им причиняется крупный ущерб, а равно принятие такого удовлетворения кредитором, знающим об отданном ему предпочтении несостоятельным должником.

Возмещение ущерба от незаконного получения кредита может произойти только в рамках уголовного дела или в ходе проверки правоохранительными органами незаконных действий недобросовестного заемщика. Уголовно-правовые меры будут последним юридическим средством, которое банк может использовать для возмещения своих потерь при невозврате кредита.

Уголовная ответственность наступает только в том случае, если действиями недобросовестного заемщика причинен крупный ущерб банку. Крупный ущерб — понятие оценочное и определяется правоохранительными органами в зависимости от конкретных обстоятельств дела. Ущерб от преступления по объему может быть более значительным, чем сумма выданных кредитных средств, и дополнительно включать в себя расходы, которые

банк должен будет понести для восстановления нарушенного права, и сумму неполученных доходов (упущенная выгода).

Ориентировочная нижняя граница крупного ущерба превышает сумму в 2500 МРОТ.

3.4. Арбитражная практика

В этом разделе приводятся ответы на некоторые вопросы, возникающие при исполнении процедуры банкротства, и описываются ситуации, ставшие предметом рассмотрения арбитражными судами.

Ситуация 1. Может ли арбитражный управляющий одновременно быть назначен в нескольких организациях-банкротах?

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» не содержит каких-либо ограничений на возможность работы арбитражного управляющего в нескольких организациях. Требования, предъявляемые к арбитражному управляющему, установлены в ст. 19 данного Закона.

Во-первых, арбитражным управляющим может быть только физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя. Во-вторых, арбитражный управляющий должен иметь лицензию, выдаваемую ФСФО России в порядке, установленном названным Законом и иными нормативными правовыми актами. Порядок и условия выдачи лицензии определяются Положением о лицензировании деятельности физических лиц в качестве арбитражных управляющих, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 25 декабря 1998г. № 1Б44. В Законе о банкротстве названы основания, препятствующие назначению в качестве арбитражного управляющего (п. 1 и 3 ст. 19). Так, арбитражным управляющим не могут быть назначены лица:

- заинтересованные в отношении должника и кредиторов;
- осуществлявшие ранее управление делами должника — юридического лица, за исключением случаев, когда с момента отстранения указанного лица от управления делами должника прошло не менее трех лет;
- в отношении которых имеются ограничения на осуществление деятельности по управлению делами и (или) имуществом других лиц(дисквалифицированные лица);
- имеющие судимость.

Законом о банкротстве (ст. 18) определяется перечень лиц, относящихся к заинтересованным лицам в отношении должника и кредиторов, а также иных лиц, которые не могут быть назначены арбитражным управляющим в отношении конкретного должника.

Закон о банкротстве наряду с получением лицензии предусматривает для отдельных категорий арбитражных управляющих получение аттестата. Так, в соответствии со ст. 149 Закона о банкротстве арбитражный управляющий, участвующий в деле о банкротстве профессионального участника рынка ценных бумаг, наряду с лицензией арбитражного управляющего должен иметь аттестат, выдаваемый государственным органом Российской Федерации по регулированию рынка ценных бумаг.

Обязательное получение квалификационного аттестата Центрального банка Российской Федерации арбитражным управляющим предусмотрено в ст. 6 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» (порядок получения указанного аттестата установлен Положением Банка России от 25 марта 1999г. № 71-П«0 порядке выдачи и аннулирования Банком России аттестатов руководителя временной администрации по управлению кредитной организацией и арбитражного управляющего при банкротстве кредитной организации».

К уже перечисленным требованиям следует отнести также положение п. 4 ст. 19 Закона о банкротстве, согласно которому лица, получившие лицензию арбитражного управляющего, должны зарегистрироваться хотя бы в одном арбитражном суде, по назначению которого они обязуются исполнять функции арбитражного управляющего. Данное требование не исключает возможности регистрации арбитражного управляющего с его согласия в

нескольких арбитражных судах для исполнения функции арбитражного управляющего в отношении должников, расположенных на территории различных субъектов.

Таким образом, законодательством о несостоятельности (банкротстве) не предусматривается каких-либо ограничений, связанных с возможностью осуществления арбитражным управляющим своих функций в нескольких организациях-должниках. В связи с этим требование антимонопольного органа о запрете такого совмещения неправомерно [4].

Ситуация 2. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» определением арбитражного суда в отношении предприятия-должника возбуждено производство по делу о несостоятельности (банкротстве). Задолженность конкурсным кредиторам предприятия была определена на 1 июня 1998 г.

Является ли коммерческий банк конкурсным кредитором предприятия по кредитному договору, если срок возврата кредита наступает позже 1 июня 1998 г.?

В абзаце 7 ст. 2 Закона о банкротстве конкурсные кредиторы определены как кредиторы по денежным обязательствам, за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников) должника — юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия. На первый взгляд подразумевается, что после вынесения арбитражным судом соответствующего определения практически любой кредитор, связанный гражданско-правовым обязательством с юридическим лицом, в отношении которого возбуждено дело о несостоятельности (банкротстве), становится конкурсным кредитором. Однако это не так. Следует обратить внимание на то, что в абз. 4 ст. 2 Закона о банкротстве упомянутое денежное обязательство определяется как обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовому договору и по иным основаниям, предусмотренным ГК РФ. Таким образом, определяющее значение приобретает понятие «должник». Иными словами, необходимо установить, является ли данный субъект надлежащим должником, исходя из смысла и требований как ГК РФ, так и Закона о банкротстве.

Согласно абз. 3 ст. 2 этого Закона под должником понимается гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, не способные удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного указанным Законом. В соответствии же с п. 2 ст. 3 данного Закона юридическое лицо считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнении.

На основании изложенного в качестве конкурсного кредитора может рассматриваться лицо, по отношению к которому юридическое лицо — должник оказалось не способным удовлетворить требование по денежному обязательству в течение трех месяцев с момента наступления даты его исполнения. В нашем случае на указанную дату предусмотренные Законом о банкротстве условия еще не наступили и, следовательно, коммерческий банк не являлся конкурсным кредитором данного предприятия.

Следует подчеркнуть, что само по себе начало судебной процедуры по делу о несостоятельности (банкротстве) не рассматривается в Законе о банкротстве как обстоятельство, заведомо препятствующее должнику выполнить свои денежные обязательства. Подобная оценка применима лишь в отношении завершающей стадии этой сложной и длительной процедуры — собственно банкротства и открытия конкурсного производства.

Согласно п. 1 ст. 98 Закона о банкротстве с момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства срок исполнения всех денежных обязательств должника, а также его отсроченных обязательных платежей считается наступившим. Как видим, в данном случае соответствующее

предписание Закона выражено прямо и недвусмысленно. До указанного момента основной задачей арбитражных управляющих должно стать восстановление платежеспособности должника как участника экономических отношений при условии осуществления предусмотренных Законом о банкротстве мер контроля за его деятельностью [5].

Ситуация 3. При принятии заявления о признании должника несостоятельным арбитражный суд проверяет, является ли обратившееся с таким заявлением лицо кредитором но смыслу Закона о банкротстве [6].

Гражданин обратился с заявлением к конкурсному управляющему банка и попросил его признать кредитором организации-банкрота с определенным объемом требований. Конкурсный управляющий отказал гражданину в принятии его претензии и определении очередности погашения ему долга, сославшись на то, что это физическое лицо не является кредитором банка.

Арбитражный суд, куда гражданин обратился с жалобой на действия конкурсного управляющего, поддержал точку зрения управляющего. При этом было установлено, что гражданин должен был получить в банке определенную сумму, которую ему перечислил на сберегательную книжку его работодатель — юридическое лицо, являющееся клиентом банка-банкрота.

Спорная сумма была списана банком со счета юридического лица — работодателя, однако на счет гражданина не зачислена, поскольку в это время банк обанкротился.

Арбитражный суд первой инстанции посчитал, что конкурсный управляющий обоснованно не признал гражданина, предъявляющего такие претензии, кредитором. Высший Арбитражный Суд Российской Федерации подтвердил как обоснованность действий конкурсного управляющего, так и законность судебного акта. При этом гражданину было разъяснено следующее.

В отношении денежных средств клиента, снятых по его поручению с расчетного счета, однако не перечисленных по назначению банком, в последствии признанным банкротом, право требования остается у клиента, давшего банку соответствующее поручение. То обстоятельство, что юридические или физические лица, которые должны были получить, но не получили соответствующие средства, не дает указанным лицам права считать себя кредиторами банка. В этих случаях они не лишены возможности обратиться к клиенту банка с требованием о выполнении своих обязанностей перед ними.

Применительно к данному делу это означает, что гражданин вправе предъявить работодателю требование о выплате денежных сумм. Работодатель не лишен права открыть для этих целей счет в другом банке.

Ситуация 4. Реорганизационная процедура может быть назначена арбитражным судом лишь при наличии реальной возможности восстановить платежеспособность должника.

Один из кредиторов обратился в арбитражный суд с заявлением о признании его должника несостоятельным (банкротом).

При рассмотрении дела суд установил, что у должника имеется еще ряд кредиторов, в том числе Пенсионный фонд, Фонд занятости населения, а также существует задолженность в бюджеты различных уровней. Суд исследовал баланс организации-должника и, установив превышение долгов над стоимостью имущества, принял решение о признании его несостоятельным.

Это решение обжаловал кредитор, инициировавший процесс банкротства: он обратился с ходатайством о назначении реорганизационной процедуры в форме внешнего управления имуществом должника. Суд отклонил ходатайство, сославшись на непредставление заявителем доказательств того, что восстановление платежеспособности должника возможно.

Законность судебного акта проверяли апелляционная и кассационная инстанции, а также ВАС РФ. Решение суда первой инстанции было оставлено без изменения по следующим основаниям.

Изучение доводов заявителя и материалов истребованного дела показало, что при принятии решения и подтверждении его законности суды всех инстанций тщательно проанализировали представленные как кредиторами, так и должником документы.

Факт своей неплатежеспособности должник-заявитель не оспаривает, однако считает, что суд необоснованно отклонил ходатайство одного из кредиторов о назначении реорганизационной процедуры.

Как указывалось во всех судебных актах, доказательств реальности восстановления платежеспособности должник не представил. Приведенные в заявлении о принесении протеста доводы о наличии нового бухгалтерского баланса, в котором кредиторская задолженность значительно уменьшилась, могут служить основанием для постановки вопроса о пересмотре решения суда первой инстанции по вновь открывшимся обстоятельствам, но не о принесении протеста на этот акт. Утверждение заявителя о том, что иностранный банк согласился выделить должнику 20 млн. дол. и подтверждение этому имеются в материалах дела, не соответствуют действительности. В деле есть лишь переписка, свидетельствующая о возможном выделении этих средств при условии представления банку для утверждения сетевых графиков выполнения работ по конкретным объектам. Представленная суду справка о погашении в течение года, предшествовавшего процессу банкротства, части долгов отдельным кредиторам как самим должником, так и от его имени третьими лицами не была принята во внимание, поскольку суммы погашенных долгов весьма незначительны по сравнению с общей суммой задолженности. Кроме того, не известно, на каких условиях перечислялись денежные суммы задолжника третьими лицами.

Суд слушание дела неоднократно откладывал, однако доказательств реального получения денежных средств от иностранного инвестора, а также других документов, подтверждающих возможность улучшения финансового положения должника, не представил.

Доказательств реальности ввода в действие телефонной станции на 20 тыс. номеров, а также аналогичных доказательств относительно незаконченного строительством комплекса зданий, принадлежащего должнику, в материалах дела нет.

Решение о признании должника банкротом может быть пересмотрено в связи с вновь открывшимися обстоятельствами.

Оспаривая законность решения суда первой инстанции, организация-банкрот указывала, что апелляционная и кассационная инстанции при пересмотре этого судебного акта не учли следующие обстоятельства. Баланс организации претерпел изменения. Арбитражный суд признал недействительным решение собрания акционеров организации-банкрота, по которому часть имущества была отчуждена некредиторам. В результате этого сделка, совершенная должником в предвидении банкротства, была признана недействительной, а имущество возвращено на баланс должника.

Таким образом, указывалось в заявлении, стоимость активов увеличилась, и это должно было быть учтено при решении вопроса о банкротстве, поскольку суд обязан сопоставить долг с размером имущества должника.

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации рассмотрел заявление должника и указал следующее. Эти обстоятельства, как и то, что изменения в бухгалтерские документы своевременно не вносились по вине прежнего руководителя, который в настоящее время переизбран, по существу являются вновь открывшимися обстоятельствами, не обсуждавшимися при принятии оспариваемого решения. В связи с этим заявитель-должник не лишен права обратиться с соответствующим заявлением в суд первой инстанции в порядке, предусмотренном главой 23 АПК РФ.

Ситуация 5. Требования таможни по таможенным платежам, не перечисленным банком-банкротом в федеральный бюджет, относятся к пятой группе очередности погашения кредиторской задолженности.

Арбитражный суд удовлетворил требования таможни о взыскании с коммерческого акционерного банка свыше 27 млрд. неденоминированных рублей и выдал исполнительные листы на эту сумму.

В процессе исполнения этого решения тот же суд признал банк банкротом. В связи с этим конкурсный управляющий неисполненные исполнительные документы учел как кредиторскую задолженность пятой очереди.

Это решение конкурсного управляющего таможня обжаловала в суде, который признал его недействительным, указав следующее.

В соответствии со ст. 111 Таможенного кодекса Российской Федерации и Законом РФ «О таможенном тарифе» товары, перемещаемые через таможенную границу России, подлежат обложению таможенной пошлиной. Согласно п. 2 ст. 17 Закона о таможенном тарифе таможенные платежи вносятся в федеральный бюджет.

В силу договора банковского счета между таможней и банком последний перечислял в федеральный бюджет таможенные платежи, поступавшие от участников внешнеэкономической деятельности.

В нарушение условий договора банк не исполнил принятые на себя обязательства по перечислению таможенных платежей в бюджет.

Таким образом, денежные средства, не перечисленные банком в бюджет, нельзя признать денежными средствами таможни; они являются лишь средствами, направляемыми через счет таможни в доход федерального бюджета России.

Исходя из этого арбитражный суд первой инстанции пришел к выводу о том, что указанная задолженность неправомерно отнесена конкурсным управляющим к пятой, а не к четвертой очереди.

Апелляционная инстанция суда отменила это решение, считая действия конкурсного управляющего правильными по следующим основаниям.

Согласно ст. 64 ГК РФ к четвертой группе очередности относится задолженность самого банка-банкрота по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды.

Между тем, как видно из материалов дела, таможня была клиентом банка, заключив с ним договор банковского счета. В связи с неисполнением банком ее поручений по перечислению средств в федеральный бюджет таможня взыскала с должника остаток денежных средств и проценты за пользование чужими средствами. Значит, данная задолженность является задолженностью банка-банкрота перед своим клиентом, т.е. перед обычным конкурсным кредитором, а потому должна быть отнесена к кредиторской задолженности пятой очереди.

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации, куда таможня обратилась с заявлением о принесении протеста, не нашел оснований для удовлетворения просьбы заявителя, разъяснив следующее.

При принятии постановления апелляционная инстанция суда обоснованно исходила из того, что таможня, будучи клиентом коммерческого банка, хотя и получает на открытый в банке счет таможенные платежи, является обычным конкурсным кредитором, который в силу ст. 64 ГК РФ относится к кредиторам пятой очереди.

Ситуация 6. Налоги, обязанность по уплате которых возникла после признания налогоплательщика несостоятельным и открытия в отношении него конкурсного производства, подлежат уплате в порядке, установленном налоговым законодательством Российской Федерации.

Открытое акционерное общество в лице конкурсного управляющего обратилось в арбитражный суд с иском к государственной налоговой инспекции о признании не подлежащими исполнению нескольких инкассовых поручений на бесспорное списание налоговых платежей, в том числе пеней.

Решением суда первой инстанции иск удовлетворен.

Апелляционная и кассационная инстанции суда оставили это решение без изменения.

На эти судебные акты был принесен протест, который рассмотрен Президиумом ВАС РФ.

Как видно из материалов дела, ОАО решением арбитражного судя было признано несостоятельным (банкротом) и находилось в состоянии конкурсного производства. Госналогинспекция выставила на расчетный счет общества-банкрота инкассовые поручения на списание в бесспорном порядке налоговых платежей (в том числе пеней).

Принимая решение об удовлетворении иска, судебные инстанции исходили из следующего. Требования об уплате текущих налоговых платежей должны предъявляться должнику в соответствии со ст. 18 Закона о банкротстве.

Согласно названной норме одним из последствий открытия конкурсного производства в отношении должника, признанного банкротом, с момента принятия судебного акта об этом все претензии имущественного характера могут быть предъявлены должнику только в рамках конкурсного производства.

Это предполагало, по мнению судебных инстанций, рассматривавших спор, обращение налоговой инспекции к конкурсному управляющему с соответствующей претензией и внесение управляющим этих требований в список признанных претензий. В дальнейшем эти требования налоговой инспекции подлежали удовлетворению в порядке очередности, установленной законодательством.

Выставление инкассовых поручений для списания в бесспорном порядке этих сумм задолженности нарушало, как считали арбитражные суды указанных инстанций, очередность удовлетворения требований кредиторов, предусмотренную п. 1 ст. 64 ГК РФ.

Однако данные судебные инстанции не учли, что по смыслу Закона о банкротстве правовой режим удовлетворения требований кредиторов в процессе конкурсного производства различен в зависимости оттого, вытекает право требования долга из обязательств, возникших до или после открытия конкурсного производства. Это правило применяется также при расчетах должника с бюджетом и внебюджетными фондами.

Налоги и другие обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды, обязанность по уплате которых возникает после открытия конкурсного производства, относятся к расходам, связанным с продолжением работы организации-должника, которые покрываются из конкурсной массы вне очереди (п. 1 ст. 30 Закона о банкротстве).

В данном случае налоговые платежи, на бесспорное списание которых выставлены инкассовые поручения, образовались после открытия конкурсного производства.

При таких обстоятельствах у судебных инстанций оснований для признания не подлежащими исполнению инкассовых поручений на бесспорное списание налоговых платежей не было.

Учитывая изложенное, Президиум ВАС РФ отменил все состоявшиеся по делу судебные акты и принял новое решение об отказе открытому акционерному обществу в лице конкурсного управляющего в иске о признании не подлежащими исполнению инкассовых поручений государственной налоговой инспекции.

Ситуация 7. Действия арбитражного (внешнего) управляющего не могут быть признаны неправомерными, если они соответствуют нормам законодательства, в том числе регулирующего вопросы банкротства, и совершены в пределах его полномочий, подтвержденных решениями собрания и комитета кредиторов.

В один из арбитражных судов обратился кредитор должника, в отношении которого была введена процедура управления его имуществом в порядке, установленном Законом о банкротстве.

Истец просил признать недействительной сделку, совершенную арбитражным управляющим в ходе осуществления плана внешнего управления имуществом должника. Суть сделки заключалась в создании на базе части имущества должника дочернего общества, в уставный капитал которого было передано почти все оборудование, принадлежащее основному обществу.

Истец считал, что основанием для признания этой сделки недействительной является нарушение ст. 79 Закона об акционерных обществах, ибо такая крупная сделка требовала решения общего собрания акционеров, на котором за совершение этой сделки должны были проголосовать не менее 3/4 акционеров. Поскольку такого решения не было, истец просил удовлетворить его требования и применить последствия признания данной сделки недействительной в виде двусторонней реституции. В этом же исковом заявлении содержалось требование о признании недействительной регистрации созданного таким способом закрытого акционерного общества — дочернего общества. Однако до рассмотрения спора по существу в отношении последнего требования истец отказался от иска.

Рассмотрев дело, суд первой инстанции установил, что факты создания нового ЗАО на базе имущества должника (совместно с другими учредителями — юридическими лицами) и регистрации его в установленном порядке действительно имели место.

Решение о создании дочернего общества должника принято арбитражным управляющим, назначенным арбитражным судом в связи с введением определением этого суда по делу о банкротстве процедуры внешнего управления имуществом должника.

Согласно ст. 12 Закона РФ о несостоятельности (банкротстве) предприятий 1992 г. арбитражный управляющий распоряжается имуществом общества-должника.

Планом внешнего управления организации-должника, утвержденным собранием кредиторов, предусмотрено, что арбитражный управляющий имеет право принимать под контролем комитета кредиторов решения о создании новых юридических лиц с наделением их высвобождающимися активами предприятия.

Сделка, связанная с учреждением должником дочернего общества, одобрена кредиторами, сумма требований которых составляет более 50% общей суммы обязательств акционерного общества.

В силу того что действия кредиторов и арбитражного управляющего соответствовали требованиям ст. 12 названного Закона, судне нашел оснований для признания договора о создании ЗАО недействительным (ничтожным) и для применения двусторонней реституции по данной сделке.

В кассационной жалобе на решение суда первой инстанции кредитор сообщал, что арбитражным управляющим совершены действия, не предусмотренные планом внешнего управления имуществом должника.

Исследовав материалы дела, кассационная инстанция опровергла доводы заявителя по этому вопросу, указав следующее.

Планом внешнего управления имуществом должника, утвержденным арбитражным судом, предусмотрено создание новых юридических лиц под контролем комитета кредиторов.

Общество-должник выступило одним из учредителей ЗАО — дочернего общества, которое зарегистрировано в установленном законом порядке.

Решением комитета кредиторов одобрены изменения плана внешнего управления именно в части создания новых структурных подразделений и учреждения закрытого акционерного общества.

Изменения плана внешнего управления утверждены определением арбитражного суда.

Внесение имущества в уставный капитал вновь образуемого юридического лица в период внешнего управления не противоречило ст. 12 названного Закона, предусматривающей право арбитражного управляющего по распоряжению имуществом должника.

Однако кредитор не согласился с доводами судов и обратился в Высший Арбитражный Суд Российской Федерации.

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации не нашел оснований для удовлетворения просьбы заявителя о принесении протеста, дав при этом следующие разъяснения.

Принимая решение и подтверждая его законность, суды всех инстанций обоснованно исходили из того, что при совершении действий по образованию дочернего общества организации-должника и его регистрации арбитражный управляющий действовал в рамках полномочий, предоставленных ему Законом, и не вышел за их пределы, поскольку его действия соответствовали утвержденному собранием кредиторов плану внешнего управления имуществом должника.

В пункте 5 Информационного письма Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 7 августа 1997 г. № 20 указано, что полномочии арбитражного управляющего по распоряжению имуществом должника не ограничены рамками полномочий, установленных для руководителя организации должника. Поэтому .арбитражный суд правомерно исходил ил мі о, что управляющий вправе совершать сделки по отчуждению имущества без согласия соответствующего органа акционерного общества, в данном случае — общего собрания акционеров. Поэтому доводы о нарушении арбитражным управляющим требований ст. 79 Закона об акционерных обществах не могут быть признаны обоснованными.

При решении вопроса о правомерности действий арбитражного управляющего должны применяться не только общие нормы гражданского законодательства, регулирующие вопросы отнесения сделок к незаконным, но и нормы специального законодательства, т.е. законодательства о банкротстве, поскольку данная сделка совершена в период, когда отношения между кредиторами и должником регулировались этим специальным законодательством.

Утверждение кредитора-заявителя о том, что действия арбитражного управляющего не соответствовали плану внешнего управления имуществом должника, который к тому же не был утвержден арбитражным судом, не может быть признано правомерным.

Как установлено судами обеих инстанций, этот план предусматривал возможность образования на базе имущества должника новых юридических лиц. Организационно-правовая форма и размер уставного капитала дочернего общества, созданного таким образом, были определены кредиторами, решением комитета которых одобрен соответствующий план.

Статья 12 Закона о несостоятельности (банкротстве) предприятий обязывала арбитражный суд утвердить лишь изменения плана внешнего управления имуществом должника (п. 9), что и было сделано определением суда, но не устанавливала обязанность суда утверждать сам план (п. 7).

Что же касается доводов о том, будто стоимость имущества, переданного в уставный капитал, занижена в несколько раз, то это обстоятельство не может служить основанием для признания сделки недействительной либо для постановки вопроса об отмене судебных актов, правильных по существу.

Ситуация 8. Основанием для признания должника несостоятельным согласно закону является превышение задолженности над стоимостью имущества должника.

При рассмотрении заявления кредитора о принесении протеста на судебные акты по делу одного из арбитражных судов ВАС РФ установил следующее.

Изучив приложенные к заявлению материалы, областной арбитражный суд вынес определение, которым назначил на 18 месяцев внешнее управление имуществом открытого акционерного общества, являющегося должником заявителя.

Постановлением апелляционной инстанции того же суда определение отменено и производство по делу прекращено со ссылкой на отсутствие у заявителя права на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом, поскольку заявитель не является по мнению суда, кредитором в смысле закона (кредитор получил свои права по договору цессии).

Постановлением федерального арбитражного суда постановление апелляционной инстанции отменено и в удовлетворении требовании заявителя о признании должника несостоятельным отказано со ссылкой на то, что имущество должника значительно превышает размер его задолженности.

Просьба заявителя об отмене постановлений апелляционной и кассационной инстанций и оставлении без изменения определения суда первой инстанции удовлетворению не подлежит, поскольку из приложенных к заявлению судебных актов следует, что факт наличия у должника имущества в размере, превышающем его задолженность (и не только этому кредитору), доказан.

Таким образом, постановление кассационной инстанции является правильным и соответствует закону.

Вместе с тем заявитель не лишен права вновь обратиться с заявлением о признании должника банкротом при появлении соответствующих признаков, предусмотренных законом.

Ситуация 9. Права кредиторов и конкурсного управляющего в процессе конкурсного производства.

В 1994 г. двое граждан получили в коммерческом банке, в котором они работали, кредиты в размере 15 млн. неденоминированных рублей каждый. Кредиты необходимо было вернуть в 1997 г. В начале 1995 г. оба сотрудника были уволены в связи с сокращением штата. Так как ко дню окончания срока действия трудового договора денежных средств в банке не было, совет коммерческого банка принял решение о списании сумм выданных этим работникам кредитов, сделав таким образом зачет в погашение задолженности банка по выплате выходного пособия и причитающейся заработной платы.

Спустя месяц банк принял решение о добровольной ликвидации и создал ликвидационную комиссию, которая, однако, не завершила свою работу, поскольку в 1997 г. по заявлению одного из кредиторов арбитражный суд возбудил дело о признании банка несостоятельным и было открыто конкурсное производство. Назначенный арбитражным судом конкурсный управляющий, формируя конкурсную массу, обратился с заявлением о признании недействительным решения совета коммерческого банка о списании сумм кредитов, считая, что это нарушило права и интересы кредиторов.

При рассмотрении спора суд первой инстанции установил, что на момент принятия советом банка решения о списании сумм кредитов у этого банка в установленном порядке была отозвана лицензия на совершение банковских операций, а затем принято решение о его добровольной ликвидации в связи с несостоятельностью.

В этих условиях решение совета банка о списании и зачете выданных ссуд было расценено судом как акт, оформляющий неправомерные действия должника, которые привели к нанесению ущерба интересам других кредиторов, а также сокрытию части имущества должника, поскольку срок исполнения обязательств по возврату ссуды истекал только в 1997 г.

В решении суда отмечалось, что сокрытая таким образом часть имущества могла и должна была быть истребована и в дальнейшем распределена между кредиторами в порядке погашения очередности, установленной ст. 64 ГК РФ.

Это решение было принято арбитражным судом в отсутствие ссудополучателей — физических лиц, что послужило основанием для обращения их с соответствующими жалобами в апелляционную и кассационную инстанции, а затем в Высший Арбитражный Суд Российской Федерации.

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации не нашел оснований для принесения протеста на судебные акты по этому делу, разъяснив заявителям следующее.

Жалоба основывалась главным образом на том обстоятельстве, что дело в первой инстанции рассматривалось судом без вызова и участия ссудополучателей.

Однако доводы относительно существа спора были заслушаны и обсуждены на заседаниях апелляционной и кассационной инстанций. В отношении них сделаны определенные выводы, изложенные в соответствующих постановлениях.

При этих условиях оснований для отмены решения, правильного по существу, не имеется, хотя доказательства извещения ссудополучателей о заседании суда первой инстанции в порядке, установленном АПК РФ, отсутствуют.

Погашение же банком задолженности по выплате заработной платы может быть учтено судом общей юрисдикции при рассмотрении им иска конкурсного управляющего о возврате погашенных сумм.

Вместе с тем ссудополучатели не лишены права предъявить конкурсному управляющему претензию о выплате заработной платы в порядке, установленном законодательством о банкротстве.

Ситуация 10. Действующее законодательство о банкротстве не содержит запрета на замену временного управляющего.

Арбитражный суд, приняв к производству заявление кредитора, ввел процедуру наблюдения и назначил временного управляющего организации-должника, кандидатура которого была предложена данным кредитором. Вскоре после этого в суд обратились другие кредиторы с ходатайством о замене назначенного судом временного управляющего. Рассмотрев и оценив приведенные в обоснование позиции этих кредиторов доводы, арбитражный суд нашел возможным удовлетворить ходатайство, произведя замену и назначив кандидатуру, представленную лицами, заявившими ходатайство.

Кредитор, предложивший кандидатуру первого управляющего, обратился в ВАС РФ с заявлением о принесении протеста, поскольку возможность обжалования определений о назначении этих должностных лиц законодательством о банкротстве не предусмотрена.

В заявлении указывалось, что при замене временного управляющего арбитражный суд допустил нарушения требований ст. 19 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», поскольку у лица, предложенного на эту должность, отсутствовал аттестат антикризисного управляющего. Кроме того, по мнению кредитора, законодательством не предусмотрена возможность замены временного управляющего в силу непродолжительности срока действия процедуры наблюдения, тогда как она должна проводиться обычно в течение одного — трех месяцев.

Изучив доводы заявления и судебные акты по этому делу, ВАС РФ не нашел оснований для принесения протеста, разъяснив следующее.

При назначении арбитражных управляющих, в том числе временных, арбитражные суды учитывают то обстоятельство, что в отличие от предыдущего Закона в Законе о банкротстве 1998г. по-новому формулируются требования, предъявляемые к кандидатам на эти должности, и содержатся иные запреты на занятие этих должностей.

Об ограничениях мы уже говорили: арбитражным управляющим не могут быть назначены дисквалифицированные лица и лица, имеющие судимость, а также лица, осуществлявшие ранее управление делами должника — юридического лица. Исключение составляют случаи, когда с момента отстранения указанного лица от управления делами должника прошло не менее трех лет.

Требования же к кандидатам на занятие должности арбитражного управляющего, как упоминалось ранее, следующие: это должно быть зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя физическое лицо, обладающее специальными знаниями и не являющееся заинтересованным лицом по отношению к должнику и кредиторам.

Понятие заинтересованных лиц содержится в ст. 18 Закона о банкротстве 1998 г. Лица могут быть заинтересованными в отношении должника (как юридического лица, так и гражданина), кредиторов и арбитражного управляющего. Само заинтересованное лицо может быть юридическим или физическим лицом, в том числе занимающим одну из должностей в организации-должнике.

Помимо уже названных требований к кандидатуре арбитражного управляющего в Законе о банкротстве 1998 г. указано, что это лицо должно обладать специальной лицензией, выдаваемой ФСФО России. Согласно п. 4 ст. 19 названного Закона лицо, получившее лицензию арбитражного управляющего, обязано зарегистрироваться как минимум в одном арбитражном суде, по назначению которого оно должно исполнять обязанности арбитражного управляющего.

Предложения о кандидатуре временного управляющего представляют лица, указанные в п. I ст. 59 данного Закона.

Как показывает практика, чаще всего с таким предложением обращаются кредиторы.

Кандидатуры внешнего и конкурсного управляющего представляются собранием кредиторов (ст. 65, 71, 99 указанного Закона).

Согласно п. 2 ст. 134 этого Закона при рассмотрении дел о банкротстве градообразующих организаций кандидатуру внешнего управляющего вправе предложить арбитражному суду орган местного самоуправления или привлеченный к участию в деле о банкротстве соответствующий федеральный орган исполнительной власти либо орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, представивший поручительство по обязательствам должника.

В случае, когда собранием кредиторов не представлено ни одной кандидатуры арбитражного управляющего, арбитражный суд назначает управляющего по предложению иных лиц, участвующих в деле о банкротстве, или из числа лиц, зарегистрированных в арбитражном суде в качестве арбитражных управляющих.

Если же не представлено ни одной кандидатуры арбитражного управляющего и нет возможности назначить управляющего из числа лиц, зарегистрированных в арбитражном суде в качестве арбитражных управляющих, арбитражный суд назначает управляющего из числа кандидатур, предложенных ФСФО России.

Довод заявителя по данному конкретному делу о том, что Законом 1998 г. не предусматривается возможность замены временного управляющего, не может быть признан правильным. Возможность отстранения арбитражным судом арбитражного управляющего (в том числе временной управляющего) от исполнения им своих обязанностей установлена п. 2 ст. 21 Закона 1992 г. Кроме того, ст. 59 Закона 1998 г. также определены случаи, когда может быть проведена замена этого должностного лица.

Что же касается существа оспариваемого судебного акта, то он принят по результатам рассмотрения соответствующих ходатайств госналогинспекции области и областной администрации.

С учетом этих, а также иных обстоятельств данного дела о замени временного управляющего определение арбитражного суда отмене не под лежит.

Ситуация 11. Задолженность работникам организации-должника по заработной плате, срок выплаты которой наступил до открытия конкурсного производства, подлежит погашению во вторую очередь.

В арбитражный суд первой инстанции поступило заявление от работника организации, признанной решением того же суда банкротом, в котором оспаривались действия конкурсного управляющего, определившего этого кредитора во вторую очередь погашения задолженности. По мнению заявителя, долг по выплате ему заработной платы, наличие и размер которого подтверждены несколькими решениями суда общей юрисдикции, вступившими в законную силу, должен быть отнесен к задолженности, подлежащей погашению во внеочередном порядке.

При рассмотрении судом заявления было установлено, что этот работник был уволен, когда организация-работодатель находилась в предверии банкротства.

Работник обратился в суд общей юрисдикции с заявлением о восстановлении его на работе, требованием выплатить заработную плату за время вынужденного прогула и возместить моральный ущерб.

Положительное решение суда общей юрисдикции состоялось в период, когда в производстве арбитражного суда уже находилось заявление кредитора — юридического лица о признании организации-должника несостоятельной (банкротом), рассмотрение которого закончилось вынесением решения об удовлетворении данных требований кредитора — юридического лица, т.е. о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

В этот период кредитор — физическое лицо еще дважды обращался в суд общей юрисдикции, который своими решениями взыскал с должника заработную плату за последующий период и индексировал эту и ранее взысканные в пользу физического лица суммы.

Так как одно из последних решений суда общей юрисдикции вынесено после открытия конкурсного производства, работник организации-должника считал, что невыплаченные суммы должны быть возмещены ему немедленно во внеочередном порядке. При этом кредитор ссылался на п. 1 п. 30 Закона о банкротстве, которым определены расходы, покрываемые и.» конкурсной массы вне очереди. Согласно этой норме вне очереди покрываются расходы, связанные с конкурсным производством, выплатой вознаграждений арбитражному и конкурсному управляющему, а также с продолжением работы организации-должника.

Этот кредитор, ссылаясь на продолжение работы организации-должника (хотя бы и в процессе конкурсного производства), требовал от конкурсного управляющего немедленного производства соответствующих им плат.

Однако конкурсный управляющий отказался сделать это, уведомив кредитора о том, что тот включен в реестр требований кредиторов второй очереди с задолженностью по оплате труда лицам, работающим по трудовому договору (п. 1 ст. 64 ГКРФ).

Действия конкурсного управляющего были признаны правильными судом первой, апелляционной и кассационной инстанций.

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации, рассмотрев заявление кредитора о принесении протеста на эти судебные акты, не нашел оснований для удовлетворения просьбы заявителя, разъяснив ему следующее.

При вынесении определения и подтверждении его законности суды всех инстанций обоснованно исходили из того, что задолженность работодателя перед данным кредитором образовалась в связи с невыплатой заработной платы за период, предшествующий открытию конкурсного производства.

Обоснованность требований и размер задолженности были подтверждены соответственно решениями суда общей юрисдикции. Кредитор был восстановлен на работе (в организации-должнике) в соответствии с первым решением, в котором был определен размер подлежащих выплате сумм за вынужденный прогул с учетом возмещения морального ущерба. Согласно двум последним решениям эти суммы увеличены (взыскана заработная плата за последующий период) и индексированы с учетом инфляции.

Таким образом, первым решением суда общей юрисдикции подтверждается, что обязанность погашения задолженности возникла у банка до дня открытия конкурсного производства.

То обстоятельство, что размер требований был уточнен решениями суда, принятыми после открытия конкурсного производства, не означает, что эти требования перешли в разряд требований, подлежащих погашению во внеочередном порядке.

Ссылка на п. 24 Информационного письма Президиума ВАС РФ от 7 августа 1997 г. № 20 не может быть принята во внимание, поскольку в нем речь идет об отнесении к внеочередным расходам только тех, которые связаны с обязательствами, срок исполнения которых наступил но еле открытия конкурсного производства.

Требования же данного кредитора являются долгом, срок уплати которого наступил до этого момента, значит, они не могут быть отнесены к текущим расходам должника в процессе конкурсного производства.

Учитывая изложенное, и конкурсный управляющий, и все инстанции арбитражного суда правильно определили задолженность к погашению во вторую очередь, как и предусмотрено ст. 64 ГК РФ.

Ситуация 12. Бывший работник организации-банкрота, имеющий право на возмещение вреда вследствие увечья, не согласился с тем, в каком объеме конкурсный управляющий признал его претензию.

Требования этого кредитора состояли из следующих частей:

- суммы непроизведенных выплат за определенный период (ко дню рассмотрения заявления конкурсный управляющий частично погасил основной долг);
- суммы убытков, понесенных кредитором в связи с несвоевременным производством ему выплат;
- компенсации за причинение морального вреда.

При определении размера понесенных убытков кредитор исходил из следующего. В качестве доказательства наличия задолженности он передал конкурсному управляющему решение суда общей юрисдикции о взыскании с организации-должника основной задолженности за период, предшествующий обращению в суд общей юрисдикции, и пеней, исчисленных по состоянию на день обращением с иском. Суд общей юрисдикции при рассмотрении иска гражданина учел тяжелое финансовое положение должника и со ссылкой на ст. 333 ГК РФ уменьшил сумму подлежащей взысканию пени до размера несвоевременно выплаченных сумм.

Разницу между суммой, указанной в исковом заявлении, и суммой, присужденной ко взысканию по решению суда, гражданин индексировал с учетом инфляции и отнес к убыткам, которые, по его мнению, должны были быть признаны и возмещены ему конкурсным управляющим.

Требования о возмещении морального вреда были определены гражданином в сумме 10 млн. неденоминированных рублей и предъявлены только в претензии, направленной конкурсному управляющему, который признал претензию кредитора в следующем объеме: по сумме основного долга включил в реестр требований определенную судом ко взысканию сумму за вычетом той части долга, которая была частично погашена ко дню получения претензии.

Кроме того, конкурсный управляющий самостоятельно определил сумму, которая должна быть выплачена данному кредитору за период со дня принятия решения судом общей юрисдикции по день принятия к рассмотрению претензии (впоследствии, при направлении отзыва в арбитражный суд конкурсный управляющий уточнил эту сумму, увеличив ее и рассчитав на день рассмотрения спора арбитражным судом), т.е. капитализировал платежи.

В части морального вреда конкурсный управляющий претензию не признал, указав, что за этот период заработная плата даже работающим на предприятии не выплачивалась, а затем большинство из них были отправлены в вынужденные отпуска, что стало, в частности, одной из причин снижения судом общей юрисдикции размера пеней за просрочку выплат заявителю и другим таким же кредиторам.

Арбитражный суд первой инстанции, рассмотрев заявление кредитора, принял следующее решение: признал правильными действия конкурсного управляющего относительно определения и включения в реестр требований суммы основной задолженности — но выплатам в возмещение вреда вследствие увечья; в отношении убытков, предъявленных кредитором, требования были отклонены.

Суд разъяснил следующее.

В соответствии с п. 2 ст. 15 ГК РФ под убытками понимаются расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение ого имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода).

Анализируя проведенный заявителем расчет, суд пришел к следующему выводу. Сумма, образовавшаяся в результате определения разницы между предъявленными и присужденными судом требованиями, не является ни реальным ущербом, ни упущенной выгодой, поскольку эту сумму можно было бы получить только в результате нарушения права физического лица на получение возмещения вреда, причиненного здоровью.

При этом суд учел, что конкурсный управляющий капитализировал платежи данному кредитору на 6 лет вперед(исходя из 70-летнего рубежа).

Вместе с тем суд первой инстанции счел возможным признать обоснованным заявление кредитора в части требования о возмещении морального вреда.

Решение было мотивировано ссылкой на ст. 25 Правил возмещения работодателями вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей, утвержденных Постановлением ВС РФ от 24 декабря 1992 г. № 4214-1 (с изменениями, внесенными Федеральным законом от 24 ноября 1995 г. № 180-ФЗ), согласии которой моральный вред возмещается в денежной или иной материальной форме независимо от подлежащего возмещению имущественного вреда. Однако, по мнению суда, поскольку капитализации данного платежа не происходит, эти требования подлежат отнесению к пятой очереди погашения, хотя они и вытекают из причинения вреда здоровью.

Суд апелляционной инстанции изменил судебный акт, принятый первой инстанцией, в части требований о возмещении морального вреда. Он прекратил производство по делу в этой части, считая, что гражданином, подавшим жалобу на действия конкурсного управляющего, фактически заявлен иск о взыскании компенсации за моральный вред, а такие иски не должны приниматься как не подлежащие рассмотрению в арбитражном суде.

Кассационная инстанция и ВАС РФ согласились с этой точкой зрения. Кредитору было разъяснено следующее.

В отношении требований о взыскании с должника 10 тыс. руб. в качестве компенсации за моральный вред обоснованно прекращено производство по делу, поскольку вопрос об удовлетворении этих требований должен решаться судом общей юрисдикции. Соответствующий судебный акт о взыскании этой суммы отсутствует. Также обоснованно отклонены требования о взыскании разницы между заявленной и взысканной по решению суда общей юрисдикции суммой пеней.

Ни конкурсный управляющий, ни арбитражный суд не вправе принимать решение в этой части, поскольку поданному вопросу уже состоялось решение суда общей юрисдикции, которое имеет для указанных лиц преюдициальное значение.

По Закону о банкротстве 1992 г. требования кредитора к должнику, состоящие из основной задолженности и санкций, подлежат удовлетворению в одной и той же очередности погашения.

Ситуация 13. К конкурсному управляющему комбината обратился в порядке ст. 27 Закона о банкротстве кредитор — физическое лицо с претензией об удовлетворении его требований.

При рассмотрении претензии было установлено, что задолженность комбината возникла в связи с невыплатой в течение длительного времени бывшему работнику этой организации сумм в возмещение вреда, причиненного его здоровью вследствие полученного на производстве увечья. Факт наличия задолженности и размер требований были подтверждены решением суда общей юрисдикции — это суммы неполученных выплат и пеней (соответственно 37 и 55 млн. неденоминированных рублей). Пени были начислены в соответствии с п. 51 упомянутых Правил возмещения работодателями вреда. Согласно данной норме при невыплате сумм возмещения вреда в установленный срок работодатель обязан выплатить пени н размере 1 % невыплаченной суммы возмещения вреда за каждый день просрочки.

Рассмотрев эту претензию и признав ее обоснованной по существу, конкурсный управляющий включил обратившегося заявителя в реестр кредиторов, однако указал, что сумма основной задолженности отнесена им к первой очереди погашения, а пени — к пятой.

Не согласившись с подобными действиями конкурсного управляющего, кредитор обратился в арбитражный суде соответствующим заявлением.

Согласно ст. 27 Закона о банкротстве 1992 г. кредиторы вправе обратиться в арбитражный суде заявлением об удовлетворении отклоненных претензий или с заявлением об определении очередности их удовлетворения.

При рассмотрении этого заявления арбитражный суд руководствовался как упомянутым Законом, так и нормами ГК РФ.

Как мы уже говорили, согласно п. 3 ст. 65 ГК РФ при ликвидации юридического лица в связи с признанием его банкротом требования кредиторов удовлетворяются в очередности, предусмотренной п. 1 ст. 64 ГКРФ.

В соответствии с абз. 2 п. 1 ст. 64 ГК РФ в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей.

Исходя из анализа этих норм и учитывая то, что обоснованность требований кредитора в полном объеме подтверждена решением суда общей юрисдикции, вступившим в законную силу, суд первой инстанции в своем определении указал, что вся сумма задолженности комбината, включая пени как составную часть долга, должна погашаться в первую очередь.

Конкурсный управляющий обжаловал этот судебный акт. В жалобе, в частности, указывалось, что в абз. 2 п. 1 ст. 64 ГК РФ речь идет о платежах, подлежащих капитализации. Данная норма не содержит прямого указания на то, что к этим платежам относятся финансовые санкции, каковыми в данном случае являются пени. В состав средств, подлежащих капитализации, пени и штраф также не входят. По мнению конкурсного управляющего, следовало учесть, что в данном случае размер пеней значительно превышает сумму основной задолженности. Кроме того, подобных кредиторов у организации-должника несколько, а сформированная им конкурсная масса невелика. Отнесение пеней к первоочередным выплатам может привести, по мнению конкурсного управляющего, к тому, что останутся без удовлетворения требования кредиторов второй очереди. Поэтому конкурсный управляющий счел, что предложенный им принцип погашения задолженности соответствует духу и смыслу законодательства о банкротстве и позволяет обеспечить справедливое распределение не очень большой денежной суммы, составляющей конкурсную массу, между всеми кредиторами первой очереди.

Апелляционная инстанция суда не согласилась с доводами конкурсного управляющего.

Позицию суда поддержал ВАС РФ, отказавший в принесении протеста на судебные акты по данному делу, и разъяснил следующее. Согласно п. 17 Информационного письма Президиума ВАС РФ от 7 августа 1997 г. № 20 конкурсный управляющий не вправе отклонить (полностью или частично) требования кредитора, основанные на решении арбитражного суда или суда общей юрисдикции, вступившем в законную силу.

При вынесении определения по данному делу и подтверждении его законности обе инстанции суда обоснованно исходили из того, что ни Закон о банкротстве 1992 г., ни ст. 64 ГК РФ, устанавливая очередность погашения требований кредиторов любой очереди, не разделяют их на основную задолженность и санкции и не предусматривают возможности их удовлетворения в различной очередности в зависимости от того, относятся они к основной задолженности либо к неустойкам (штрафам, пеням) или иным финансовым (экономическим) санкциям. Подобный подход к решению данного вопроса впервые установлен Законом о банкротстве 1998 г. и касается только кредиторов четвертой и пятой очереди (п. 3 ст. 110, п. 2 ст. 111). Поэтому при признании претензии кредитора первой очереди — физического лица относительно погашения задолженности в виде выплат за возмещение вреда, причиненного здоровью увечьем, и пеней за несвоевременную выплату указанных сумм все эти суммы правомерно отнесены судом к разряду подлежащих погашению в первую очередь.

3.5. Недействительность сделок должника

В современной зарубежной, а также отечественной дореволюционной юридической науке и практике накоплен солидный опыт построения и использования правовых механизмов опровержения (или, как говорили дореволюционные юристы, уничтожения) действий должника, совершенных им в промежуток времени, предшествующий официальному банкротству, когда он уже являлся фактически несостоятельным, и влекущих уменьшение его активов, из которых конкурсные кредиторы могли бы получить удовлетворение своих требований. Речь идет о заключении должником договоров безвозмездной передачи (дарения) принадлежащего ему имущества, освобождении отдельных лиц от исполнения обязательств передним, получении кредитов под чрезмерно высокий процент, распродаже имущества по низкой или символической цене и т.п. Известны и наиболее распространенные мотивы таких действий: желание скрыть сложность финансового состояния организации-должника, попытка «переоформить» собственное имущество на родственников и доверенных лиц но избежание его включения в конкурсную массу, стремление освободиться от долгов через умышленное банкротство [7].

Любой законодатель, создавая национальную систему несостоятельности и решая, какими правовыми средствами опровержения действий недобросовестного банкрота наделить кредиторов, неизбежно столкнется с рядом проблем.

Во-первых, решение этого вопроса многовариантно. В гражданском и предпринимательском (торговом) праве содержится достаточно примеров того, как защитить интересы кредиторов, которые почерпнуты из законодательных актов о несостоятельности, изданных в разных странах и в различные исторические периоды.

Во-вторых, закрепление в национальном законодательстве о банкротстве норм, касающихся условий и порядка опровержения действий должника-банкрота всегда связано с проблемой достижения компромисса в степени защищенности интересов, с одной стороны, кредиторов должника, желающих опровергнуть убыточные по своим последствиям действия, а с другой — контрагентов должника, получивших от него имущество в результате выполнения указанных действий и, вполне вероятно, заключивших и исполнявших договор добросовестно.

Эта проблема имеет и более широкое звучание: нужно найти равновесие между интересами кредиторов, стремящихся свести к минимуму имущественные последствия убыточных действий должника, и необходимостью стабильности имущественного, предпринимательского оборота. В связи с этим уместно привести мнение известного дореволюционного ученого-юриста Г.Ф. Шершеневича, который считал, что самая трудная задача законодателя в конкурсном праве — это согласовать интересы различных претендентов на имущество несостоятельного должника с интересами общественного кредита.

Наконец, в-третьих, рассматриваемая часть законодательства о банкротстве может потребовать неоднократного пересмотра в связи с ее применением, которое обнаружит юридические ошибки, дисбаланс интересов или затруднительность практического использования.

В силу изложенного представляется интересным и необходимым, опираясь на достижения правовой мысли в этой области, рассмотреть российский вариант правового регулирования опровержения действий организаций-должников, совершенных в ущерб их кредиторам, воплощенный и Законе о банкротстве 1998 г.

Форма опровержения действий должника и их правовая природа

Юридической науке известно опровержение действий должника, совершенных им в ущерб кредиторам, в двух основных формах:

1) в форме признания недействительными действий должника, не квалифицируемых как сделки, в первую очередь действий, которые определяются понятием «исполнение обязательства» (передача товаров, вещей по договору, уплата денег по денежному обязательству, в результате чего происходит уменьшение активов должника);

2) в форме признания недействительными сделок, совершенных должником.

Данная классификация основана на позиции, согласно которой исполнение как способ прекращения обязательства (ст. 408 ГК РФ) сделкой не является, хотя этот вопрос и остается дискуссионным. Противоположная позиция не только подорвала бы предложенную классификацию, но и внесла бы существенные коррективы в соображения, которые будут высказаны далее.

Следует заметить, что при изучении дореволюционной юридической литературы по этому вопросу (серьезные отечественные исследования на данную тему в современный период пока не появились) может сформироваться неверное представление, что опровергаемые кредиторами действия должника-банкрота по исполнению обязательств классифицировались по своей юридической природе как сделки, признаваемые посредством опровержения недействительными.

Так, Г.Ф. Шершеневич, раскрывая юридические основания опровержения действий должника, говорил, что закон признает целый ряд сделок недействительными в отношении конкурсных кредиторов. Следовательно, такие сделки признаются по закону не ничтожными, а лишь опровержимыми по инициативе конкурсного попечителя. Однако нет сомнений в том, что предметом опровержения, по мысли Г.Ф. Шершеневича, являются именно действия по исполнению обязательства должника, возникшего на основании договора, а не сам договор как двусторонняя сделка. Г.Ф. Шершеневич считал, что эти сделки сохраняют свою силу в отношении лиц, их заключивших, т.е. несостоятельного должника и третьих лиц, и последние имеют право впоследствии настаивать на исполнении со стороны несостоятельного должника из образовавшегося у него впоследствии имущества. В этом отношении рассматриваемое опровержение отличается от других случаев опровержения, которые известны современным положительным законодательствам и направлены на уничтожение самой силы сделки, а не только ее результата, имеют своей целью восстановление того положения, в котором стороны находились до заключения сделки.

Употребление указанным автором термина «сделка» связано, очевидно, с особым подходом к ее юридической судьбе в результате опровержения исполнения обязательства несостоятельного должника, который был сформулирован в зарубежной и отечественной юридической литературе XIX в. При признании недействительным действия должника по исполнению обязательства перед третьим лицом сделка, не теряя своей действительности в целом, утрачивает силу только для кредиторов несостоятельного должника. Речь идет о так называемой относительной недействительности. А.Х. Гольмстен раскрывал такую недействительность следующим образом: «Когда мы говорим о недействительности самой по себе, то предполагаем известный порок акта *(речь идет об акте в смысле сделки. — В.Б.),* благодаря которому он отпадает как основание, как причина известных последствий; при относительной же недействительности акт безупречен сам по себе и парализуется лишь то или другое его последствие в том или другом направлении, — называть это можно обессилением акта, обесправлением».

Изложенное позволяет сделать вывод, что такая форма опровержения действий несостоятельного должника, как признание действий по исполнению его обязательств перед контрагентами недействительными, может именоваться относительной недействительностью сделки должника, поскольку между этими понятиями необходимо поставить знак равенства.

С мнением о том, что самостоятельным предметом опровержения могут выступать действия по исполнению обязательства, а не сама сделка несостоятельного должника, был согласен и Н. Тур, который полагал, что действия должника, могущие подлежать пересмотру, в законах о несостоятельности следует именовать «распоряжениями», под

которыми он понимал отчуждение имущества, производство и получение должником платежей, т.е. то, что охватывается исполнением обязательств.

Признание недействительными действий несостоятельного должника по исполнению обязательств связано с более нежелательными последствиями для лиц, принявших такое исполнение, — «третьих лиц», нежели при признании недействительной сделки, совершенной между ними, особенно если речь идет о возмездном договоре (ст. 423 ГК РФ). Третье лицо в первом случае вынуждено вернуть все приобретенное от несостоятельного должника в конкурсную массу, не получая одновременно назад собственного исполнения, а становясь чаще всего обычным конкурсным кредитором, который рискует вообще не получить удовлетворения по своим требованиям в процессе конкурсного производства. Напротив, при признании недействительной сделки с должником проводится двусторонняя реституция и третье лицо избегает реального ущерба.

Указанное теоретическое положение нашло отражение в современных российских актах о несостоятельности: Законе о банкротстве 1992 г., который утратил силу, и Законе о банкротстве 1998 г. В частности, ст. 28 Закона 1992 г., посвященная признанию недействительными действий должника, совершенных до признания его банкротом, содержала норму, согласно которой «в случае признания действий должника недействительными кредиторы обязаны возвратить в конкурсную массу все полученное ими в результате этих действий, а при невозможности возвратить все полученное в натуре — возместить его стоимость в деньгах». Наличие этой нормы было прямым следствием того, что законодатель заложил в текст указанной статьи модель опровержения именно в форме признания недействительными действий должника по исполнению обязательств при сохранении действительности сделок с третьими лицами.

В ныне действующем Законе о банкротстве процитированной нормы нет, так как положения ст. 78 данного Закона направлены уже на полное уничтожение силы сделки должника с третьим лицом, последствием чего является двусторонняя реституция в соответствии со ст. 167 ГК РФ. Единственный вопрос, который, возможно, требует разрешения в данном случае, — о соотношении п. 2 ст. 167 ГК РФ и абз. 7, 8 п. 1 ст. 98 нового Закона о банкротстве. Поясним сказанное. Очевидно, что ст. 78 нового Закона имеет «межпроцедурный» характер, т.е. ее нормы, хотя и помещены в главе V «Внешнее управление», могут быть применены и при процедуре конкурсного производства. Если сделка должника будет признана недействительной на основании п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве по заявлению конкурсного управляющего, третье лицо, руководствуясь п. 2 ст. 167 ГК РФ, возвращает полученное по сделке в конкурсную массу. Та же норма Кодекса вроде бы обязывает и конкурсного управляющего возвратить третьему лицу исполненное им в пользу должника, но определенным препятствием этому становятся положения ст. 98 Закона о банкротстве, согласно которым, во-первых, все требования к должнику могут быть предъявлены лишь в рамках конкурсного производства и, во-вторых, исполнение обязательств должника допускается только в порядке, установленном нормами о конкурсном производстве, тем более что п. 2 ст. 167 ГК РФ допускает возможность на уровне закона, иного, чем Кодекс, отступить от правила о двусторонней реституции. И все же, учитывая то, что п. 4 ст. 101 Закона о банкротстве прямо уполномочивает конкурсного управляющего предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником, можно сделать вывод: нормы ст. 98 Закона о банкротстве не должны препятствовать двусторонней реституции, проводимой независимо от конкурса.

В литературе нет единого мнения относительно правовых оснований признания недействительными действий несостоятельного должника по исполнению обязательств перед третьими лицами. Кратко рассмотрим основные подходы к правовой природе этой формы опровержения.

1. Деликтная теория. Ее приверженцы объясняют право опровержения наличием деликта в действиях третьего лица, принимающего исполнение от должника. Третье лицо несет бремя последствий опровержения исполнения обязательств должником в силу того,

что предполагается факт злонамеренности его действий в соглашении с должником и в ущерб кредиторам. Попыткой устранить недостатки этой теории стала примыкающая к ней теория квазиделикта (действия третьего лица рассматриваются «подобно злонамеренным»).

2. Легальная теория. А.Х. Гольмстен, называвший ее теорией исключительной охраны интересов кредиторов, писал: «Основная идея этой теории та, что в силу закона в интересах кредиторов создается (при известных фактических условиях) особое обязательственное отношение между кредитором и лицом, приобретшим имущество по акту, совершенному должником, отношение, по силе коего кредитор может требовать имущество, этим лицом приобретенное». Основой опровержения, таким образом, выступает не правонарушение, не договор, а закон, конструирующий особое обязательственное отношение.

3. Теория исполнительной силы. Признание недействительными действий должника основывается на особом вещном праве не только на наличное имущество должника, но и на вещи, выбывшие из его состава и в силу этого вещного права подлежащие возвращению для удовлетворения претензий кредиторов.

Признание недействительными сделок несостоятельного должника как способ охраны прав кредиторов также находит применение и институте банкротства и основывается на общих положениях о недействительности сделок, разработанных в гражданском нраве (основания, порядок и последствия признания сделок недействительными). Имеете с тем законодательная конструкция правил о недействительности сделок должника-банкрота, помещенных в нашем законодательстве (ст. 78 Закона о банкротстве), имеет свою специфику, не всегда учитываемую комментаторами Закона, о чем речь пойдет далее.

Законодательная конструкция оснований недействительности сделок должника

Некоторые авторы (например, С.Э. Жилинский, А.В. Юхнин) высказывают мысль о том, что нормы, предусмотренные п. 2—4 ст. 78 Закона о банкротстве, где речь идет о недействительности сделок должника, совершенных им с заинтересованным лицом (п. 2), влекущих предпочтительное удовлетворение требований отдельных кредиторов (п. 3) и связанных с выделом доли (пая) в имуществе участнику организации-должника (п. 4), надлежит воспринимать как особые, специальные основания недействительности сделок, закрепленные законодательством о банкротстве в дополнение к основаниям, установленным ГК РФ (ст. 162, 165, 168—179). Такой вывод представляется неверным, поскольку не соответствует норме п. 1 ст. 166 ГК РФ, согласно которому «сделка недействительна по основаниям, установленным настоящим Кодексом». Это положение надлежит толковать таким образом, что ГК РФ устанавливает исчерпывающий перечень оснований недействительности сделок, не подлежащий расширению другими федеральными законами. Эта точка зрения поддерживается и в литературе, посвященной Гражданскому кодексу Российской Федерации.

Если не рассматривать нормы п. 2—4 ст. 78 Закона о банкротстве как самостоятельные основания недействительности сделок, то каково же в таком случае их предназначение? Ответ на этот вполне резонный вопрос таков: содержание упомянутых пунктов Закона следует квалифицировать как запрещающие нормы (нормы-запреты) и читать их, например, следующим образом: «Должнику запрещается совершать сделки с заинтересованными лицами, если в результате их исполнения кредиторам причиняются или могут быть причинены убытки» (п. 2 ст. 78 Закона о банкротстве). Основанием же для признания таких сделок недействительными будет выступать ст. 168 ГК РФ, которая допускает установление оспоримости сделки, не соответствующей требованиям закона (а сделки, указанные в п. 2—4 ст. 78 Закона о банкротстве, признаются именно оспоримыми).

Изложенное совершенно не означает необходимости корректировки формулировок ст. 78 путем внесения изменений в Закон о банкротстве, а лишь устраняет возможные разночтения в применении ГКРФ и рассматриваемых норм законодательства о банкротстве. К тому же сформулировать положения п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве —как нормы-запрета

дело вряд ли выполнимое ввиду невозможности увязать запрет должнику на совершение сделок с шестимесячным сроком, предшествующим возбуждению судебного производства по делу о банкротстве.

Таким образом, опровержение недобросовестных действий должника посредством норм ст. 78 Закона о банкротстве будет юридически грамотным только с использованием их в комбинации со ст. 168 ГК РФ.

Рассмотрев значение ст. 168 ГК РФ в ныне действующем законодательстве о банкротстве, хотелось бы обратить внимание на теоретическую и практическую невостребованность нормы этой статьи Кодекса при применении Закона о банкротстве 1992 г. В этом Законе был раздел VI «Неправомерные действия должника, собственника предприятия-должника, кредитора и иных лиц». Механизм реализации норм, помещенных в данный раздел, на первый взгляд отсутствовал (административных санкций и законодательстве не было, уголовная ответственность также не устанавливалась). Вместе с тем положения ст. 28 указанного Закона, в первую очередь нацеленные на защиту интересов кредитора от «растаскивания» должником своего имущества, достаточного практического применения не получили, причем, по-видимому, как по объективным причинам (небольшое количество возбуждаемых дел о банкротстве, особенно на пер-IIOM этапе действия названного Закона, отсутствие организационных, кадровых условий), так и вследствие сложности доказывания оснований для применения ст. 28.

Статьей 44 Закона о банкротстве 1992 г. устанавливалось, что под неправомерными действиями должника понимаются нарушения, связанные с умышленными, некомпетентными или небрежными действиями должника до открытия конкурсного производства, наносящие ущерб кредиторам, а в ст. 45 конкретизировалось, что к неправомерным действиям должника до открытия конкурсного производства относятся действия, совершенные в предвидении несостоятельности (банкротства) предприятия и наносящие ущерб интересам всех или части кредиторов (далее шел незакрытый перечень примеров таких действий). Следовательно, убыточные для кредиторов сделки должника могли при наличии указанных условий рассматриваться как не соответствующие закону (ст. 44, 45 Закона о банкротстве 1992 г.) в силу прямого указания об этом в его тексте и признаваться недействительными пост. 168 ГКРФ, а до введения » действие части первой Кодекса — по п. 1 ст. 30 Основ гражданского законодательства.

Иными словами, нормы раздела VI Закона о банкротстве 1992 г. содержали дополнительные к ст. 28 этого Закона правовые средства охраны интересов кредиторов от «растаскивания» имущества должника-банкрота, но лишь с тем отличием, что здесь уничтожалась сила сделки в целом, а не отдельных действий по ее исполнению, как было заложено в ст. 28. Однако, как уже указывалось, опровержение действий предприятия-банкрота путем признания недействительными сделок, обладающих признаками неправомерных действий, ни теоретической, ни тем более практической реализации не получило.

Сделки должника, влекущие за собой предпочтительное удовлетворение требований отдельных кредиторов

Согласно п. 3 ст. 78 нового Закона о банкротстве «сделка должника, заключенная или совершенная должником с отдельным кредитором или иным лицом после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и (или) в течение шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом, может быть признана недействительной по заявлению внешнего управляющего или кредитора, если указанная сделка влечет предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими кредиторами».

По тому, какое число сделок, совершенных должником в ущерб своим кредиторам, потенциально может быть квалифицировано по этой норме, п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве

(опять же в совокупности со ст. 168 ГК РФ) мог бы оцениваться как универсальное средство охраны прав кредиторов, рассчитанное во многих случаях на выявление фактов «растаскивания» должником своего имущества. Действительно, в отличие от норм, предусмотренных п. 2, 4 ст. 78, действие которых ограничивается кругом сделок, совершенных должником со строго оговоренными контрагентами, а именно: с заинтересованными лицами и участниками организации-должника, положения п. 3 этой статьи по субъектному составу ограничений не имеют.

Однако возможно, что обращение участников процесса несостоятельности (арбитражных управляющих и кредиторов), обнаруживших совершение должником убыточных сделок, к норме п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве не будет частым и эта норма не получит широкого применения в практике арбитражных судов, по крайней мере на первых этапах действия нового законодательства о банкротстве. Такое предположение объясняется двумя причинами. Во-первых, анализ рассматриваемой нормы уже сейчас ставит ряд существенных вопросов, связанных с ее применением. Во-вторых, действующие законодательные акты предоставляют возможности для признания недействительными сделок должника, по которым имущество перешло к другим лицам, по иным основаниям, имеющим уже сложившуюся судебную практику, или менее сложным с точки зрения доказывания, или просто связанным с несоблюдением формальностей. Например, в ситуации, когда должник — коммерческая организация безвозмездно передал в собственность другой организации свое имущество, применяется норма относительно запрещения дарения в отношениях между коммерческими организациями и сделка признается ничтожной (ст. 168 ГК РФ); если хозяйственное общество совершило крупную сделку без соответствующего решения общего собрания участников или иного органа управления (ст. 79 Закона об акционерных обществах, ст. 46 Закона об обществах с ограниченной ответственностью), сделки также будет признана недействительной. Кроме того, сделки, совершенные должником в период наблюдения и не соответствующие требованиям ст. 58 Закона о банкротстве, признаются ничтожными без обращения к ст. 78 этого Закона.

Зарубежный и отечественный дореволюционный опыт применения норм, касающихся опровержения убыточных действий должника, подсказывает, что последний склонен к «переписыванию» своего имущества на наиболее близких к нему лиц (родственников и «родственные» фирмы). В этом случае возможно применение специальной нормы, посвященной сделкам с заинтересованными лицами,— положения п. 2 ст. 78 Закона о банкротстве.

Однако в более сложных с точки зрения опровержимости ситуациях (продажа имущества предприятия-банкрота по сниженным ценам или, наоборот, приобретение его по завышенным расценкам, неравноценный обмен, внесение в уставный капитал и тому подобные случаи завуалированного дарения), когда совершенные должником действия могут быть квалифицированы как мнимые или притворные сделки, норма п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве, возможно, будет более употребима, поскольку доказать мнимый или притворный характер сделки в суде достаточно сложно.

Остановимся на некоторых вопросах, возникающих при толковании нормы, предусмотренной п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве.

А.В. Юхнин указывал, что для признания недействительности сделки должника, заключенной или совершенной должником с отдельным кредитором или иным лицом после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и (или) в течение шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом, недостаточно доказать, что указанная сделка влечет предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими. Последствия недействительности такой сделки не могут быть применены и том случае, сели контрагент по сделке докажет, что он не знал и не мог знать, что должник в момент совершения сделки являлся неплатежеспособным (по аналогии со ст. 302 ГКРФ). Видимо, такая позиция обусловлена стремлением подчинить

будущую (складывающуюся) практику применения рассматриваемой нормы интересам обеспечения стабильности имущественного

оборота.

Связь норм относительно опровержения действий должника, совершенных в ущерб кредиторам, с правилами защиты права собственности и иных вещных прав не оспаривалась в дореволюционной юридической литературе. В частности, А.Х. Гольмстен указывал, что требование кредитора о возврате имущества, полученного третьим лицом от должника по «относительно» недействительной сделке, аналогично rei vindicatio (виндикационному иску). Упоминание об этом мы можем найти и у Н. Тура. Но следует отметить, что такое дополнительное условие опровержения убыточных действий должника ограничено случаями, когда предметом опровержения являются действия должника по исполнению обязательств (оно существовало и в Законе о банкротстве 1992 г.). Напомним, что российский законодатель в ст. 78 нового Закона о банкротстве остановился на другой форме защиты прав кредиторов — полном уничтожении силы совершенных должником сделок.

Представляется, что аналогия с законом как основание установления этого дополнительного условия для недействительности сделок должника в соответствии с п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве недопустима. Если же принять точку зрения, согласно которой между ст. 302 ГК РФ и п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве существует определенное противоречие, то оно становится гражданско-правовой проблемой соотношения ст. 302 ГК РФ и норм Кодекса о недействительности сделок и свое разрешение должно было бы получить в гражданском законодательстве, ибо продажа имущества должником, не имевшим права его продавать в силу запрет;), установленного п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве, ничем с рассматривав мой точки зрения не отличается от продажи вещи ее арендатором, не на деленным правом распоряжения. Следовательно, обе эти сделки будут признаваться недействительными по ст. 168 ГК РФ.

Однако единственно правильное решение вопроса о «влиянии» ст. 302 ГК РФ на отношения, связанные с устранением правовых последствий сделок несостоятельного должника, совершенных им в ущерб кредиторам,— вообще исключить ее применение в рассматриваемой сфере. Объяснить это можно следующим. Нельзя не допустить, что предметом опровержения со стороны кредиторов будут выступать такие сделки должника, по которым исполнение выражено в безналичных расчетах денежными средствами, а не в передаче имущества (вещей). В этом случае нормы о виндикации на отношения сторон вообще не распространяются, что повлечет за собой установление различных условий для возврата в конкурсную массу (состав имущества организации-должника) овеществленных (станки, оборудование, недвижимость) и неовеществленных (в первую очередь, денежные средства) активов, что само по себе неразумно. Кроме того, если попытаться использовать норму п. 1 ст. 302 ГК РФ на стороне третьего лица, то можно обнаружить, что «собственник» и «лицо, которое не имело права отчуждать имущество», по сути, сливаются в одном лице — организации, имеющей признаки (признанной официально) несостоятельности. Предложенный подход не исключает возможности применения ст. 302 ГК РФ в отношении последующих сделок с имуществом банкрота (т.е. в случаях, когда уже третьи лица отчуждают имущество, полученное от несостоятельного должника).

Важно отметить, что положения п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве не могут быть применены к фактам уплаты должником налогов и иных обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды, а также ко взысканию недоимки налоговыми органами в бесспорном порядке в шестимесячный период, предшествующий возбуждению дела о банкротстве, поскольку указанные действия не являются гражданско-правовыми сделками, регулируются налоговым законодательством и представляют собой исполнение обязательств перед бюджетом.

Заслуживает внимания словосочетание «предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими кредиторами», содержащееся в п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве. Что означает предпочтительность удовлетворения в данном случае? Когда у

должника не менее двух кредиторов, срок исполнения обязательств перед которыми наступил, он, выполняя свои договорные обязательства, всегда «предпочитает» кого-то из них, т.е. производит исполнение одному из партнеров в первоочередном порядке. При применении к сделкам должника нормы п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве предпочтительность, как думается, должна быть явной. Например, если должник при наличии непогашенной задолженности по налогам приобретает имущество, досрочно оплачивая его, — налицо явное предпочтение. Но когда должник заключает договоры, предположим, поставки продукции на условиях предоплаты, срок исполнения обязательств по которым примерно совпадает, явной предпочтительности может и не быть, если выбор кредитора, первым получающего исполнение, обусловлен обстоятельствами, связанными с хозяйственной деятельностью должника (соотношением заказанной и произведенной продукции, различиями в требованиях к упаковке, наличием в данный момент транспорта, пригодного для доставки продукции одному из контрагентов, и пр.).

И наконец, отметим, что по смыслу п. 3 ст. 78 Закона о банкротстве сделка должника в момент ее заключения может и не быть квалифицирована как приводящая к предпочтительному удовлетворению требований отдельного кредитора и может приобрести такое качество только в результате произведенного должником исполнения обязательства.

Думается, что отражение применения норм относительно недействительности сделок, совершенных банкротом в ущерб своим кредиторам, в судебно-арбитражной практике покажет, насколько эффективным был выбор законодателя, закрепившего в Законе о банкротстве именно эту форму опровержения действий недобросовестных должников. Эффективность данного выбора будет определяться сбалансированностью правовых средств обеспечения прав кредиторов и контрагентов должника, получивших исполнение со стороны последнего.

Однако нельзя исключить, что строгий подход к понятию «сделка» при использовании ст. 78 Закона о банкротстве вообще не будет воспринят. В любом случае скорейшее достижение определенности и единообразия применения рассмотренных норм арбитражными судами позволит правильно сориентировать всех остальных участников отношений в сфере несостоятельности: кредиторов, арбитражных управляющих, должников и их контрагентов.

Арбитражная практика по недействительным сделкам

Актуальность темы недействительных сделок определена изменившейся арбитражной практикой, касающейся оценки обстоятельств и исследования доказательств, при помощи которых обосновывается признание ничтожной сделки недействительной.

Отметим, что вопрос о полномочиях лица, подписавшего сделку от имени организации, необходимо решать с учетом последующего ее одобрения любыми действиями, в том числе косвенно относимыми к данной сделке. Вместе с тем нужно учитывать все положения учредительных документов, прямо регламентирующие полномочия того или иного органа предприятия.

В некоторых случаях речь может идти об обстоятельствах, связанных с положением должностного лица, подписавшего ту или иную сделку от имени юридического лица (к примеру, акционерного общества) без письменного согласия руководящего органа (совета директоров) и последующего одобрения сделки коллективом (общим собранием акционеров общества).

Кроме того, при подаче искового заявления о признании ничтожной сделки недействительной нужно обратить внимание на нормы материального права. В частности, ссылка на ст. 174 ГК РФ порождает требования, связанные с ограничением полномочий на совершение сделки, а из содержания ст. 183 ГКРФ вытекают требования, касающиеся отсутствия полномочий. Данные правовые разграничения следует учитывать при оформлении исковых заявлений.

Далее на конкретных примерах из арбитражной практики проиллюстрированы объективные и субъективные факторы, влияющие на принятие решений о признании ничтожной сделки недействительной.

Ситуация 14. В арбитражном суде г. Москвы рассматривалось дело по иску ЗАО «Центр-Орбита-Сервис» к акционерному коммерческому банку « Русский банк имущественной опеки» о признании ничтожной сделки купли-продажи недействительной. Между сторонами 20 сентября 1996 г. был заключен нотариально удостоверенный договор купли-продажи здания, расположенного по адресу: Москва, ул. Криворожская. Право собственности нового владельца на это здание зарегистрировано Комитетом по управлению имуществом г. Москвы с выдачей АКБ «Русский банк имущественной опеки» свидетельства на право собственности и свидетельства о внесении в реестр собственности от 19 ноября 1996 г.

Истец, считая данный договор недействительным, обосновывал свою позицию тем, что вопрос о продаже здания АКБ «Русский банк имущественной опеки» не обсуждался ни на одном заседании совета директоров ЗАО «Центр-Орбита-Сервис», ни на общем собрании акционеров. Выписка из решения общего собрания акционеров ЗАО, подписанная генеральным директором, представленная для нотариального совершения договора купли-продажи здания, была подложной. Кроме того, здание на ул. Криворожской ранее было внесено в уставный капитал ЗАО «Центр-Орбита-Сервис»; его стоимость на момент совершения сделки оценивалась (по данным БТИ)в 33 млрд. руб. и оставляла более 50% балансовой стоимости активов общества.

Таким образом, истец считал, что указанная сделка совершена по подложным документам в нарушение требований п. 2 ст. 79 Закона об акционерных обществах, в связи с чем должна считаться недействительной и не порождать гражданско-правовых последствий для сторон.

Ответчик представил в суд встречное исковое заявление о выполнении условий договора и выселении, требования которого суд не удовлетворил.

До вынесения решения истец уточнил исковые требования: он просил суд признать недействительным договор, заключенный между истцом и ответчиком, а также соглашения и протоколы к данному договору, после чего применить последствия признания сделки недействительной и возвратить стороны в первоначальное положение.

Решением арбитражного суда ничтожная сделка купли-продажи здания по договору от 20 сентября 1996 г. признана недействительной. Применены последствия недействительности сделок с возвращением сторон и первоначальное положение.

Не согласившись с принятым решением, ответчик просил в апелляционной жалобе решение суда первой инстанции отменить в иске отказать.

Апелляционная инстанция арбитражного суда сочла, что решение первой инстанции вынесено необоснованно, с нарушением норм материального права, а выводы, сделанные судом, не соответствуют обстоятельствам и материалам дела, в результате чего решение суда первой инстанции было отменено, в удовлетворении исковых требований отказано.

Как следовало из материалов дела, по мнению истца, спорный договор купли-продажи от 20 сентября 1996г. является ничтожным, поскольку заключен с нарушениями требований п. 2 ст. 79 Закона об акционерных обществах и по подложным документам, а договор купли-продажи от 13 сентября 1995 г. недействителен, ибо не прошел государственную регистрацию, что требуется согласно нормам п. 1 ст. 131 ГК РФ. Недействительность данного договора вытекает и из превышения полномочии генерального директора ЗАО, якобы не уполномоченного на совершение этой сделки. Однако суд апелляционной инстанции счел, что договор купли-продажи от 13 сентября 1995 г. и дополнительные соглашения к нему не могут считаться недействительными только по тем основаниям, которые указал истец, так как договор подписан генеральным директором ЗАО, который в соответствии с уставом руководит работой общества, действует от его имени и решает все вопросы текущей деятельности общества, за исключением тех, которые отнесены к

исключительной компетенции общего собрания акционеров. Заключение же договоров купли-продажи недвижимого имущества к исключительной компетенции общего собрания отнесено не было.

Суд апелляционной инстанции сделал вывод, что генеральный директор при подписании указанного договора действовал в пределах пре доставленных ему полномочий. Кроме того, дальнейшие действия истца показывают, что он поступил недобросовестно и неразумно: полученные за продажу здания (об этом прямо указывалось в назначении платежа) денежные средства не возвратил ответчику, а израсходовал на собственные нужды (погашение кредитов, приобретение квартир, выплату заработной платы).

Данный вывод апелляционной инстанции, к сожалению, не основывался на материально-правовых нормах, регулирующих рассматриваемые правоотношения, и был субъективным, что впоследствии подтвердилось фактическими материалами дела и постановлениями Федерального арбитражного суда Московского округа и выводами заместителя председателя Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, отказавшего в при несении протеста. Постановлением ФАС Московского округа решение арбитражного суда первой инстанции и постановление суда апелляцией ной инстанции по данному делу отменены, а дело направлено на новое рассмотрение в первую инстанцию указанного суда в связи с неправильным применением норм материального права.

При новом рассмотрении данного дела решением Арбитражного суда г. Москвы от 18 октября 1997 г. договор купли-продажи нежилого помещения от 20 сентября 1996 г., заключенный между ЗАО «Центр-Орбита-Сервис» и АКБ «Русский банк имущественной опеки», признан недействительным. В удовлетворении исковых требований о признании недействительным договора купли-продажи имущества, заключенного между ЗАО и АКБ, суд отказал.

Постановлением суда апелляционной инстанции от 20 января 1998 г. решение арбитражного суда от 18 октября 1997 г. в части признания не действительным договора купли-продажи отменено и договор признан недействительным в связи с тем, что суд первой инстанции неполно выяснил обстоятельства, имеющие существенное значение для дела, и не проверил право истца на отчуждение спорного здания.

Как следовало из материалов дела, истец приобрел здание по ул. Криворожской по договору купли-продажи имущества от 5 сентября 1995 г., заключенному в Фонде имущества Москвы, где и было выдано свидетельство на право собственности (реестр 1099) от 8 сентября 1995 г. ми имущественный комплекс.

Между тем в случаях, когда отчуждение имущества подлежит государственной регистрации, право собственности у приобретателя возникает с момента такой регистрации, если иное не установлено законом (п. 2 ст. 223 ГК РФ).

Отметим, что гражданское законодательство России связывает переход права собственности на недвижимость именно с государственной регистрацией, поскольку ст. 131 ГК РФ предусмотрено, что право собственности на недвижимые вещи, ограничения этих прав, их возникновение, переходи прекращение подлежат государственной регистрации в едином государственном реестре учреждениями юстиции.

Постановлением Правительства Москвы от 18 апреля 1995г. № 327 «О разграничении государственной собственности на территории Москвы и государственной регистрации имущественных прав» Москомимуществу поручено осуществлять государственную регистрацию нрав собственности на здания, сооружения и нежилые помещения и сделок с ними на базе реестра собственности в соответствии со ст. 131, 223 ГК РФ и выдачу свидетельства о внесении в реестр собственности.

Спорное здание по договору купли-продажи (под условием) от 13 сентября 1995 г. было отчуждено до регистрации нрава собственности истца на здание, т.е. с нарушением требования закона, что являлось бесспорным основанием для признания данной сделки недействительной в силу ст. 168ГКРФ.

Суд апелляционной инстанции не принял во внимание доводы ответчика относительно того, что сделка совершена под условием и здание фактически отчуждено уже после регистрации собственности истца на эту недвижимость, поскольку, оценивая оспариваемый договор, суд исходил к из его предмета, а не из условий, принимая во внимание то, что воля сторон должна была быть направлена на куплю-продажу здания, а условия договора относятся к его исполнению.

В соответствии с п. 2 ст. 167 ГК РФ при недействительности сделки каждая из сторон обязана возвратить другой все полученное по сделке. Кроме того, к правоотношениям сторон применяются последствия недействительности сделки: стороны возвращаются к первоначальному положению.

Однако ответчик не согласился с постановлением апелляционной инстанции и обратился в ФАС Московского округа с кассационной жалобой, в которой просил постановление апелляционной инстанции отменить, а решение суда первой инстанции оставить в силе.

Кассационная инстанция, проверив законность и обоснованность решения и постановления арбитражного суда, сочла, что суд первой инстанции правильно установил предмет доказывания по данному спору, учел все обстоятельства, имеющие значение для дела, и правильно применил нормы материального права (ст. 11,53, 131, 168 ГК РФ), Закон об акционерных обществах и нормы процессуального права.

В дополнение к апелляционной жалобе истец указывал, что спорное здание по договору купли-продажи от 13 сентября 1995 г. отчуждено до регистрации права собственности на здание, т.е. с нарушением п. 2 ст. 223 ГК РФ. Однако истец не учел того, что названное дополнительное основание (по дополнению к апелляционной жалобе) не было предметом рассмотрения в судебном заседании первой инстанции, поскольку истец не ссылался на указанные обстоятельства и нарушение п. 2 ст. 223 ГК РФ при заключении оспариваемого договора.

Кроме того, при приватизации государственного муниципального имущества предусмотренные Гражданским кодексом Российской Федерации положения, регулирующие порядок приобретения и прекращения права собственности, применяются, если законами о приватизации не предусмотрено иное (ч. 2 ст. 217 ГК РФ).

Согласно п. 2 ст. 218 ГК РФ право собственности на имущество, которое имеет собственника, может быть приобретено другим лицом на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении этого имущества. В случаях, когда отчуждение имущества подлежит государственной регистрации, право собственности у приобретателя возникает с момента такой регистрации, если иное не установлено законом (п. 2 ст. 223 ГК РФ).

Пунктом 3 ст. 27 Закона РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» установлено, что право собственности на предприятие переходит от продавца к покупателю с момента регистрации договора купли-продажи в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, а зарегистрированный договор купли-продажи является документом, удостоверяющим право собственности покупателя.

Статьей 131 ГК РФ определена обязательность государственной регистрации прав на недвижимость и сделок с ней органами юстиции в едином государственном реестре. В этой же статье (п. 6) содержится отсылка к Закону о регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, которого на момент совершения оспариваемой сделки не существовало.

Следовательно, истец, зарегистрировав 8 сентября 1995 г. договор купли-продажи от 5 сентября 1995 г., получил право владения, пользования и распоряжения в полном объеме зданием по адресу: Москва, ул. Криворожская — с момента регистрации в Фонде имущества г. Москвы, т.е. с 8 сентября 1995 г. Совершая сделку по отчуждению имущества путем заключения договора купли-продажи от 13 сентября 1995 г., истец действовал в пределах своей правоспособности и не нарушил требований ст. 131 и 223 ГК РФ.

Федеральный арбитражный суд Московского округа пришел к выводу, что у суда апелляционной инстанции отсутствовали основания для изменения решения от 8 октября 1997г., поскольку он был не вправе руководствоваться при рассмотрении дела положениями Постановления Правительства Москвы от 18 апреля 1995 г. № 327, ибо в данном случае внесение в реестр собственности г. Москвы истца и здания по указанному адресу с выдачей свидетельства от 10 ноября 1995г. имело учетный характер и свидетельство не являлось правоустанавливающим документом.

Постановление суда апелляционной инстанции от 20 января 1998 г. в части признания недействительным договора купли-продажи имущества (здания) было отменено. По этим же основаниям отменено постановление суда апелляционной инстанции в части применения судом последствий недействительности сделки. В остальной части постановление оставлено без изменения. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 8 октября 1997 г. в части отказа в удовлетворении исковых требований о признании недействительным договора купли-продажи от 13 сентября 1995 г., заключенного между ЗАО «Центр-Орбита-Сервис» и АКБ «Русский банк имущественной опеки», также оставлено в силе.

Заместитель председателя ВАС РФ рассмотрел заявление ЗАО «Центр-Орбита-Сервис» о принесении протеста и отказал в связи с отсутствием оснований для его принесения.

Ситуация 15. Общество с ограниченной ответственностью «Магазин «Арктический» обратилось в арбитражный суд Архангельской области с иском к акционерному инвестиционному коммерческому промышленно-строительному банку «Архангельскпромстройбанк» о признании недействительными кредитного договора от 22 июня 1995 г. и договора об ипотеке от 23 июня 1995 г.

Решением арбитражного суда от 1 июля 1997 г. исковые требования были удовлетворены на основании ст. 166, 168 и 174 ГК РФ. Суд пришел к выводу, что договоры подписаны неуполномоченным лицом. Утверждение ответчика о пропуске истцом срока исковой давности, установленного п. 2 ст. 181 ГК РФ, ошибочно. Этот срок должен исчисляться с момента принятия Октябрьским районным судом г. Архангельска решения от 2 июня 1997 г. о недействительности протоколов общего собрат товарищества о назначении директора, а исковое заявление подано 2 июня 1997г.

Постановлением апелляционной инстанции от 13 августа 1997 г. решение оставлено без изменения, жалоба — без удовлетворения.

В кассационном порядке законность и обоснованность судебных актов не проверялись.

Президиум ВАС РФ удовлетворил протест на вынесенные судебные акты по следующим основаниям. Истец, обосновывая исковые требования, исходил из того, что лицо, подписавшее договоры от имени магазина, исполняло обязанности директора магазина, а потому не имело полномочий для их подписания.

В уставе ООО «Магазин «Арктический» условий о возможности передачи полномочий директора лицу, исполняющему его обязанности, но содержалось. Согласно уставу товарищества заключать договоры, распоряжаться имуществом вправе только директор, избираемый на общем собрании. По мнению истца, сделка заключена неуполномоченным лицом и не одобрена представляемым (ст. 183 ГК.РФ).

Как следовало из материалов дела, между ООО «Магазин «Арктический» и «Архангельскпромстройбанком» 22 июня 1995 г. заключен договор о предоставлении кредита на сумму 600 млн. руб. Со стороны общества договоры подписаны лицом, исполнявшим обязанности директора магазина по приказу директора от 14 июня 1997 г.

Согласно п. 4.10 устава ООО «Магазин «Арктический» директор действует от имени предприятия, распоряжается его имуществом, заключает договоры, пользуется правом распоряжаться средствами, издает приказы без доверенности.

Ограничений в части заключения кредитных договоров и договоров о залоге не установлено, к исключительной компетенции общего собрания это право не отнесено.

Назначение директором на время своего отпуска другого работника исполняющим обязанности директора не противоречит ни уставу, ни закону.

Решение Октябрьского районного суда г. Архангельска о признании недействительным решений общего собрания членов-пайщиков ООО «Магазин «Арктический» от 31 августа 1992г.и 10 июля 1996г. о назначении директора не является основанием, по которому кредитный договор от 22 июня 1995 г. и договор об ипотеке от 23 июня 1995 г. могли быть признаны недействительными. В июне 1995 г. банк не мог знать об отсутствии полномочий у директора, так как решение Октябрьского районного суда г. Архангельска принято значительно позднее заключения оспариваемых договоров.

Кроме того, директор магазина заключил дополнительные соглашения к кредитному договору. Указанное обстоятельство, а также частичное погашение кредита заемщиком свидетельствуют об одобрении этого доктора.

Следовательно, суд пришел к ошибочному выводу о несоответствии оспариваемых договоров требованиям закона ввиду их подписания неуполномоченным лицом и неправильно признал их недействительными на основании ст. 168 ГК РФ. Применение ст. 174 ГК РФ было неправомерно, так как отсутствовали основания для ссылки на нее. Помимо этого, истец в обоснование исковых требований ссылался не на ограничение полномочий на совершение сделок (ст. 174 ГК РФ), а на отсутствие полномочий (ст. 183 ГК РФ).

Следующие два примера характерны для арендных правоотношений между организациями и показывают несовершенство действующего законодательства.

Ситуация 16. В Арбитражном суде г. Москвы рассматривалось дело по иску Комитета по управлению имуществом г. Москвы к ООО «Фирма ОЛТА» с участием третьего лица — дирекции единого заказчика муниципального района Перово о признании договора аренды недействительным. В судебном заседании от ответчика поступило встречное исковое заявление о регистрации договора аренды и выдаче свидетельства на право аренды нежилого помещения. Арбитражный суд не нашел достаточных оснований для его удовлетворения, ибо иск о признании недействительным договора аренды и иск об обязании зарегистрировать договор аренды и выдать свидетельство на право аренды по своему материально-правовому содержанию и основаниям возникновения требований неоднородны и их совместное рассмотрение нецелесообразно, так как лишь значительно затруднило бы выяснение обстоятельств дела.

В обоснование своих требований истец сослался на нарушение ответчиком порядка заключения договора аренды, на отсутствие поникший к его заключению, отсутствие существенного условия доктора аренды (не указана общая арендуемая площадь), а также на отсутствие регистрации договора, что противоречит ст. 651 ГК РФ. В результате согласно п. 4.3 Положения о порядке учета и оформления права на недвижимость и г. Москве (Приложение № 1 к Постановлению Правительства г. Москвы от 16 сентября 1993 г. № 868) договор аренды, не зарегистрированный в Москомимуществе, считается недействительным. В ходе заседания истец уточнил исковые требования и порядке ст. 37 АПК РФ и просил признать ничтожный договор аренды от 20 сентября 1995 г. недействительным с учетом того, что в момент действия договора аренды от 7 апреля 1992 г., заключенного между Москомимуществом и туристическим бюро по обслуживанию москвичей, заключен договор от 20 сентября 1995г. на обремененное обязательствами имущество. Третье лицо требования истца поддержало в полном объеме.

Из материалов дела следовало, что в договоре от 20 сентября 1995 г. не было сведений о регистрации договора и его утверждении Москомимуществом. Вместе с тем согласно ст. 609, 651 ГК РФ договор аренды здания, сооружения, заключенный на срок не менее одного года, подлежит государственной регистрации и считается заключенным с момента регистрации. В то же время п. 4.3 Положения о порядке учета и оформления права на недвижимость в г. Москве предусматривается, что договор аренды, не зарегистрированный в Москомимуществе, считается недействительным. В ходе рассмотрения дела ответчик не смог представить законные основания, послужившие поводом для заключения договора аренды, а ссылка на договор о совместной деятельности от 1 января 1993 г. ничтожна,

поскольку сторонами данного договора являются не собственники помещения, сдаваемого в аренду, а решение собственника либо уполномоченного им на то органа не издавалось. Более того, распоряжение от 22 ноября 1995 г., согласно п. 2 которого Восточному территориальному агентству предлагалось оформить договор аренды с ООО «Фирма ОЛТА», издано после подписания договора аренды от 20 сентября 1995 г. и распоряжения от 1 июня 1996 г. Это распоряжение было отменено в связи с невыполнением п. 5 распоряжения от 22 сентября 1995 г.

Заключенный ранее между Москомимуществом и туристическим бюро договор аренды от 7 апреля 1992 г. сроком действия до 18 марта 1997 г. не был расторгнут в установленном порядке и не признан недействительным. Таким образом, спорное помещение находится в арендных обязательствах. Имеющееся в деле письмо туристического бюро с предложением о расторжении договора аренды не стало доказательством его расторжения, поскольку не представлено двустороннее соглашение с Москомимуществом о расторжении либо решение суда на тот же предмет.

В период действия договора аренды от 7 апреля 1992 г. был заключен новый договор от 20 сентября 1995 г. с ООО «Фирма ОЛТА», который в силу закона (ст. 168 ГК РФ) является ничтожным.

Суд рассмотрел и отклонил заявление ответчика о применении срока исковой давности как к оспоримой сделке в соответствии со ст. 199 ГК РФ (один год), поскольку указанный договор в силу его ничтожности не относится к числу оспоримых сделок и является недействительным в силу закона.

Был учтен также п. 32 Постановления Пленума ВС РФ и Пленума ВАС РФ от 1 июля 1996 г. № 6/8, допускающий возможность предъявления иска о признании ничтожной сделки недействительной.

Кроме того, на одно и то же помещение заключено два договора аренды; договор, признаваемый истцом недействительным, заключен на аренду помещения, уже обремененного арендными обязательствами, в связи с чем второй по счету (по порядку заключения) договор аренды является ничтожным в силу ст. 166, 168 ГК РФ. Основания ничтожности усиливает отсутствие правовых оснований для его заключения и решения собственника либо уполномоченного на то органа, а также ненадлежащая регистрация договора аренды.

Арбитражный суд первой инстанции признал ничтожный договор фонды, заключенный между ООО «Фирма ОЛТА», ДЕЗ МР «Перово» и Москомимуществом, недействительным.

Ответчик не согласился с принятым решением и обратился с апелляционной жалобой на вынесенный судебный акт.

Апелляционная коллегия, исследовав обстоятельства, имеющие значение по делу, проверив законность и обоснованность вынесенного решения, определила, что фактические взаимоотношения сторон, предшествование заключению договора, не могут влиять на правовую оценку договора как недействительного в силу его ничтожности, поскольку он заключен с нарушением ст. 166, 168, 609, 651 ГКРФ.

Доводы заявителя (ответчика) в апелляционной жалобе полностью повторяют доводы, содержащиеся в отзыве на исковое заявление. Суд апелляционной инстанции счел, что суд первой инстанции правильно и всесторонне оценил эти доводы.

Постановлением апелляционной коллегии решение от 12 мая 1998 г. оставлено без изменения, а жалоба без удовлетворения.

В кассационном порядке законность и обоснованность вынесенных судебных актов не проверялись, решение вступило в законную силу.

Ситуация 17. В Арбитражном суде г. Москвы рассматривался иск ЗАО «Строительство и сервис» к ответчикам: ЗАО «Гамета «Консерватор», Мингосимущество России, ГУЭП «ЭКСПР» о признании недействительным договора аренды нежилых помещений от 19 июня 1997 г. Этот договор предусматривал аренду нежилых помещений,

расположенных по адресу: Москва, Газетный пер., и был заключен при участии балансодержателя названных Помещений — государственного предприятия «Центр Огарева-5».

Истец, обосновывая свои исковые требования, ссылался на то, что распоряжением Мингосимущества России от 28 июня 1996 г. государственное предприятие «Центр Огарева-5» было ликвидировано, а арендуемые истцом помещения были переданы на баланс ГУЭП «ЭКСФЕН» (после правопреемства — «ЭКСПР»), который создавал препятствия для дальнейшего пользования истцом указанных помещений, отказав в заключении договора на их эксплуатационно-коммунальное обслуживание. Новый балансодержатель, дабы оправдать свои незаконные действия, инспирировал направление ответчиком истцу письма об одностороннем досрочном расторжении договора аренды от 2 июля 1993 г. Так как по существу это было нарушением прав истца и требований закона (ст. 309, 310, 420, 425, 450, 452 ГКРФ), истец обратился в арбитражный суд, решением которого и постановлением Федерального арбитражного суда Московского округа договор от 2 июля 1993 г. признан нерасторгнутым и действующим, подтверждена неправомерность действий Мингосимущества России и ГУЭП «ЭКСФЕН» в отношении истца. Однако в период рассмотрения данного дела Мингосимущество России с участием нового балансодержателя ГУЭП «ЭК.СПР» сдало в аренду эти же нежилые помещения ЗАО «Газета «Консерватор», заключив с ним договор от 19 июня 1997 г. Кроме того, Мингосимущество России и ГУЭП «ЭКСПР» не сообщили ЗАО «Газета «Консерватор» о том, что сдаваемые ими в аренду помещения обременены арендными обязательствами, т.е. были нарушены нормы ст. 178 и 179 ГКРФ.

Возражая по существу заявленных требований, ответчики сослались на то, что договор от 19 июня 1997 г. заключен при наличии законных оснований, а истец не является стороной по указанному договору и не имеет полномочий на заявление иска. Ответчики также отмечали, что договор от 2 июля 1993 г. на момент заключения договора от 19 июня 1997г. расторгнут, что подтверждено (по мнению ответчика) конклюдентными действиями истца.

Между тем из материалов дела следовало, что причиной спора стал договор от 19 июня 1997 г., заключенный при наличии действующего договора от 2 июля 1993 г. Договор от 2 июля 1993 г., заключенный между истцом и Госкомимущества России, был оформлен в соответствии с Указом Президента РФ от 14 октября 1992 г. № 1230.

Ответчики, ссылаясь на письмо о расторжении указанного договора, считали, что договор расторгнут, а помещение, на аренду которого впоследствии был заключен договор от 19 июня 1997 г., свободно от обязательств.

Однако доводы ответчиков не нашли своего подтверждения, так как не соответствовали условиям договора аренды от 2 июля 1993 г., в котором не был установлен порядок одностороннего расторжения договора. Кроме того, эти доводы опровергались вступившим в законную силу решением по делу и постановлением ФАС Московского округа. Указанным решением и постановлением установлен факт действия договора от 2 июля 1993г., в результате чего данный договор признан нерасторгнутым. В связи с этим доводы ответчиков относительно того, что при оформлении договора от 19 июня 1997 г. договор от 2 июля 1993 г. был расторгнут, не признаны судом первой инстанции, поскольку лишены оснований и прямо противоречат материалам дела.

Суд также не признал и довод ответчиков относительно того, что иск заявлен ненадлежащим истцом, поскольку при наличии действующего договора права и интересы ЗАО «Строительство и сервис» были нарушены ответчиками, в результате чего ЗАО имеет законное право на предъявление исковых требований.

Как и в ситуации 16, на одно и то же помещение заключено два договора аренды, а договор, признаваемый истцом недействительным, заключен на аренду помещения, обремененного арендными обязательствами, поэтому последний по сроку заключения договор признан ничтожным.

Арбитражный суд первой инстанции признал недействительным договор аренды нежилых помещений от 1 июня 1997 г., заключенный Госкомимуществом России и ЗАО «Газета «Консерватор» при участии ГУЭП «ЭКСПР».

Ответчик — ЗАО «Газета «Консерватор», не согласившись с вынесенным решением, в апелляционной жалобе просил его отменить.

Суд апелляционной инстанции установил: суд первой инстанции сделал правильный вывод о том, что договор аренды от 2 июля 1993 г. на момент заключения договора от 19 июня 1997 г. не был расторгнут. Этот вывод соответствует ст. 450, 452 ГК РФ, а также подтверждается вступившим в законную силу решением суда по данному делу и постановлением кассационной инстанции по этому же делу.

Отметим, что суд первой инстанции не исходил из преюдициально установленного названными судебными актами факта, а ссылался на судебные акты как на доказательства по делу, руководствуясь ст. 52 ЛПК РФ. Поскольку и в данном случае на одно и то же помещение заключено два договора аренды и оспариваемый истцом договор заключен на аренду нежилых помещений, не свободных от обязательств, апелляционная инстанция сделала вывод о том, что договор аренды от 19 июня 1997 г. являлся ничтожным в силу ст. 166, 168 ГК РФ.

Кроме того, согласно ст. 307 ГК РФ и силу обязательства одно лицо обязано совершить в пользу другого лица определенные действия, как-то: передать имущество, выполнить работу и т.д. В данном случае спорные нежилые помещения были переданы истцу по приемо-сдаточному акту. Следовательно, при заключении договора от 19 июня 1997 г. Госкомимущество России не могло передать их новому арендатору — ЗАО «Газета - Консерватор», поскольку ими не владело и не могло распорядиться. Суд инфляционной инстанции сделал вывод, что договор аренды заключен и нарушение ст. 606, 611, 650, 655 ГК РФ.

Проверив доводы апелляционной жалобы, арбитражный суд не усмотрел оснований для ее удовлетворения.

В заключение следует отметить, что споры, связанные с признанием ничтожной сделки недействительной, относятся к наиболее объемным как по доказательственной базе, так и по материально-правовому обоснованию исковых требований. В связи с этим сторонам на стадии оформления исковых требований и передачи материалов в арбитражный суд нужно четко определять предмет доказывания и материально-правовую норму, обосновывающую исковые требования.

3.6. Арбитражное соглашение в арбитражной практике

Обращение в арбитражный суд — один из способов решения затянувшихся внутренних или международных коммерческих споров. При решении международных конфликтов к нему обычно обращаются в том случае, если стороны хотят найти нейтральную инстанцию для рассмотрения спора и при этом ни одна из них не хочет вести судебное разбирательство на территории противоположной стороны. Таким образом, арбитраж является очевидным компромиссом при наличии противоположных интересов [8].

Еще одно преимущество арбитражного суда заключается в том, что его решения в соответствии с положениями Нью-Йоркской конвенции 1958 г. имеют законную силу в большинстве стран. В последние 20 лет для западных компаний, вовлеченных в деловые отношения с организациями из стран бывшего СЭВ, общепризнанной практикой стало включение в договоры условия о разрешении споров в арбитраже со ссылкой на арбитраж в Швеции.

Эти условия предполагают применение арбитражного Регламента ЮНСИТРАЛ, который принят Арбитражным институтом Торговой палаты г. Стокгольма. Данный Регламент, а также общий обзор шведского процессуального права входят в статью об арбитраже в Швеции, которая была обнародована Торговой палатой г. Стокгольма в 1984 г. Регламент Арбитражного института пересматривался в 1988 г.

Арбитраж в Швеции регулируется Законом 1929 г. Этот Закон блестяще прошел испытание временем.

Для возбуждения арбитражного разбирательства в первую очередь требуется надлежащим образом оформленное арбитражное соглашение. Проблемы могут возникнуть только в связи с тем, что область применения арбитражных оговорок необычайно широка, а потому представляется, что описание некоторых аспектов шведских процедурных правил в данной области может быть важным. Мы дадим обзор процедурных правил, принятых Арбитражным институтом Торговой палаты г. Стокгольма, и проанализируем различные арбитражные статьи.

Этот обзор может послужить своего рода руководством для потенциальных сторон коммерческого договора по составлению проекта арбитражной оговорки и поможет избежать некоторых процедурных споров относительно законной силы, интерпретации или сферы применения такою условия.

Принципы составления арбитражного соглашения в соответствии со шведским законодательством

К арбитражным соглашениям предъявляются те же основные требования, подтверждающие их действительность, что и к любым другим соглашениям, предусмотренным национальным законодательством. Это означает, что не существует никаких необходимых формальных условий, предписанных законодательством, и что даже устное соглашение считается имеющим юридическую силу для передачи спора в арбитраж.

Однако в практике можно встретить арбитражные соглашения, оформленные только письменно. В соответствии с Нью-Йоркской конвенцией 1958 г. государству, являющемуся ее членом, рекомендуется (но не требуется в обязательном порядке) отказаться от исполнения арбитражное решения в том случае, если отсутствует письменное арбитражное соглашение (хотя переписка между сторонами или нечто подобное может рассматриваться как отвечающее требованиям о письменной форме).

Соглашение, подлежащее рассмотрению в арбитражном суде, должно состоять из двух частей: определения предмета договора и заявления о передаче на рассмотрение в арбитраж всех спорных вопросов, касающихся предмета договора. Прямое и подробное изложение условий арбитражного разбирательства не обязательно, но в соответствующем пункте договора должно быть четко указано, что стороны намереваются передать право решения всех споров третьей стороне и что такое решение является окончательным.

Арбитражное соглашение касается как потенциальных споров, которые могут возникнуть в будущем, так и разногласий, уже имеющих место на момент заключения сторонами соглашения о передаче дела в арбитраж («третейское соглашение»). В повседневной практике стороны, заключающие коммерческий договор, обычно включают в него статью, которая регламентирует решение возможных разногласий.

Согласно шведскому законодательству действие арбитражной оговорки распространяется только на соглашение, в которое она включена. Если стороны включили условие об арбитраже в один из договоров, это юс не означает, что действие данной статьи договора распространяется Другие договоры, заключенные этими сторонами. Когда в подобной ситуации возникает спорный вопрос о применении арбитражной оговорки, необходимо определить, являются ли различные соглашения независимыми друг от друга. Если соглашение представляет собой лишь поправки к основному договору или же дополнительный перечень его условий (включая арбитражную статью), то действие арбитражной оговорки в большинстве случаев будет распространяться на все эти договоры. Иными словами, стороны соглашаются, что действие условия об арбитраже переносится с основного соглашения на все дополнительные. Однако, если каждый договор имеет независимый статус и к нему могут быть применены правовые санкции независимо от других договоров, арбитражная оговорка не будет распространяться на другие договоры.

Шведское законодательство опирается на так называемый принцип делимости. Это означает, что любое соглашение, содержащее арбитражную оговорку, с юридической точки

зрения рассматривается как состоящее из двух частей — основной части (основного соглашения) и арбитражного соглашения. Арбитражное соглашение можно выделить из основного соглашения, и вопрос о его действительности и применимости рассматривается независимо от действительности и применимости основного соглашения. Более того, в соответствии с принципом «competence de la competence» арбитры решают этот вопрос исходя из собственных полномочий и арбитражного соглашения даже в том случае, когда одна из сторон утверждает, что предложенный состав арбитражного суда не обладает достаточной квалификацией, чтобы выносить решение по делу, переданному в арбитраж.

Бесспорно, в данном положении усматривается что-то вроде логической неточности, но она должна быть допущена по необходимости для того, чтобы арбитражное разбирательство было жизнеспособной альтернативой решению спорных вопросов в гражданском суде.

Шведское законодательство базируется на том, что все споры и разногласия, которые так или иначе связаны с соглашением сторон, попадают в сферу применения положений об арбитраже. Это означает, например, что арбитраж может решать даже спорные вопросы, которые касаются вступления в силу или срока действия основного соглашения в том случае, когда формулировка арбитражной оговорки предполагает передачу всех споров, касающихся интерпретации данного соглашения, в арбитражный суд.

Правила Арбитражного института

Ныне действующий Регламент Арбитражного института был принят 1 января 1988 г. В числе прочего данным Регламентом предусмотрены образование состава Арбитража, процедура возбуждения арбитражного разбирательства и содержание арбитражных решений. В соответствии с названным Регламентом вопрос о том, относится ли конкретная арбитражная оговорка к возникшим разногласиям, представленным для рассмотрения в Арбитраже, решается в два этапа. Если одна из сторон подает просьбу об арбитраже, Институт обязан провести первичный анализ, чтобы выяснить, допускается ли данный спор к рассмотрению в Арбитраже в соответствии с указанным Регламентом.

Согласно ст. 10 Регламента просьба истца об арбитраже должна быть отклонена в том случае, если выясняется, что состав Арбитража, назначенный в соответствии с Регламентом, некомпетентен рассматривать переданное ему дело. Значит, первичный анализ должен быть проведен Арбитражным институтом еще до того, как дело будет передано на рассмотрение составу Арбитража.

Если Арбитражный институт принимает просьбу об арбитраже, это не всегда свидетельствует о том, что арбитражное соглашение имеет юридическую силу, а означает лишь, что рассмотрение подобного спора входит в компетенцию Арбитражного института. Тогда Арбитраж в составе, назначенном Институтом для разрешения данного спора, в целях определения своей компетенции принимает дело к более детальному рассмотрению. В некоторых случаях арбитражные судьи могут прийти к выводу о недостаточности своей компетенции, несмотря на то что Арбитражный институт принял просьбу об арбитраже на основании первичной оценки.

Прежде чем принять дело к рассмотрению, арбитражные судьи должны быть полностью убеждены в своей компетенции. Согласно ст. 20 Закона об Арбитраже в Швеции 1929 г. решение арбитражного суда недействительно, если нет юридически оформленного арбитражного соглашения. Более того, это решение ничтожно, поскольку по данному вопросу не требуется вынесения специального решения арбитражного или гражданского суда. Решение арбитражного суда может быть также оспорено в судебном порядке по иску одной из сторон и признано недействительным, если, например, арбитры превысили свои полномочия. Тем не менее, если какая-либо из сторон участвовала в арбитражном разбирательстве и не заявила возражений против любых отклонений от положений договора на любом частном основании, эта сторона считается отказавшейся от своего права ссылаться на данное основание. Стоит упомянуть и еще одно положение, согласно которому

арбитражное соглашение может быть изменено или расширено и дополнено в силу требований к оформлению письменных документов, предъявляемых Арбитражу в соответствии с прецедентом Верховного Суда.

Обычно у арбитражных судей нет реальных причин детально рассматривать вопрос о собственной компетенции, если ни одна из сторон не подавала относительно этого жалоб. И все же часто арбитражные судьи требуют от сторон подтверждения того, что они не будут заявлять протесты, касающиеся компетенции арбитражных судей.

Далее представлен краткий обзор некоторых случаев из практики Арбитражного института за периоде 1993-го по 1996 г., когда Арбитражный институт или арбитражные судьи, назначенные в соответствии с рассматриваемым Регламентом, вынуждены были констатировать свою не достаточную компетенцию.

Просьбы об арбитраже, отклоненные Арбитражным институтом

Как уже говорилось, Арбитражный институт может отклонять просьбы об арбитраже, если арбитражное разбирательство в соответствии с Регламентом Арбитражного института очевидно невозможно вследствие неверной формулировки арбитражной оговорки. В этом случае должно быть заключено новое соглашение со ссылкой на данный Регламент. Так как в этот Регламент введены дополнительные положения, которых нет в Законе 1929 г. об Арбитраже в Швеции, Арбитражный институт не может принимать к рассмотрению арбитражные соглашения, включающие ссылку на Арбитражный суд на территории Швеции или в соответствии со шведским законодательством.

В практике Арбитражного института можно выделить три случая, когда со стороны истца были попытки подвести неправильно составленную арбитражную оговорку под требования Регламента. Например, Арбитражный институт отклонил просьбу, в которой ссылка на Арбитражный институт, якобы устанавливающая его юрисдикцию, заключалась в следующем: «Президент Торговой палаты г. Стокгольма должен назначить Председателя Арбитражного суда». Арбитражный институт также констатировал несоответствие нормам права содержание в арбитражном соглашении ссылки на Регламент ЮНСИТРАЛ Торговой палаты в г. Стокгольме, Швеция.

Поскольку этот Регламент, применяемый для арбитража ad hoc, отличается от Регламента Арбитражного института, было признано очевидным, что данное дело находится вне компетенции Арбитражного института. Арбитражный институт признал очевидное отсутствие компетенции и в случае, когда арбитражная оговорка была сформулирована следующим образом: «Арбитражное разбирательство должно проводиться в г. Стокгольме (Швеция) в соответствии с существующим шведским законодательством», так как в оговорке нет упоминания о Торговой палате г. Стокгольма или об Арбитражном институте.

Как отмечалось, Арбитражный институт принимает просьбы об арбитраже в том случае, когда недостаточность компетенции не является очевидной. Тем не менее арбитражные судьи могут прийти к заключению, что они не наделены достаточными полномочиями в соответствии с Регламентом Арбитражного института. В связи с этим необходимо подчеркнуть, что Арбитражный институт не имеет постоянных арбитражных органов, но состав Арбитража в соответствии с Регламентом назначается отдельно для каждого разбирательства. Это означает, что обычно каждая из сторон назначает одного арбитра, Арбитражный институт — председателя арбитража.

Просьбы об арбитраже, отклоненные составом Арбитра-пса в соответствии с Регламентом Арбитражного института

Следующий пример показывает, что арбитражные судьи могут отклонить рассмотрение одних исков и в то же время начать предварительное разбирательство по другим искам на предмет выяснения своей компетенции.

Речь пойдет об арбитражном иске в связи с различными товарообменными сделками. Три отдельных договора на поставку, заключенные сторонами, были составляющими одного вида коммерческой деятельности, сутью которой и являлись подобные сделки. Первое и третье (по хронологии) заключенные сторонами соглашения содержали арбитражную оговорку: «Будут решаться в соответствии с Регламентом Арбитражного суда», однако без конкретного определения места рассмотрения дела. Не было также указано, какой суд (или другое арбитражное учреждение) имеется в виду. Второе соглашение включало в себя статью следующего содержания: «Все споры между сторонами решаются Арбитражным судом г. Стокгольма».

Стороны согласились, что данная статья представляет собой ссылку на Арбитражный институт Торговой палаты г. Стокгольма. Однако стороны не заключили договор о том, решаются ли также споры, возникшие и связи с первым и третьим соглашениями, в соответствии с Регламентом Арбитражного института. В этой ситуации арбитражные судьи вынесли постановление о том, что арбитражная оговорка в первом и третьем соглашениях составлена недостаточно ясно и не содержит требуемой ссылки согласно Регламенту Арбитражного института.

Данное постановление было вынесено в соответствии с принципом, определяющим, может ли арбитражная статья, представляющая собой чисть одного соглашения, распространять свое действие на другое соглашение. Вывод о соответствии делается на основании определения, являются ли упомянутые соглашения независимыми по отношению друг к другу. В конкретном случае каждое соглашение представляло собой независимый договор о поставках, хотя фактически было частью товарообменной коммерческой деятельности в целом.

Таким образом, очевидно, что стороны, вовлеченные в коммерческую деятельность и заключающие несколько отдельных соглашений, должны быть убеждены, что все они содержат одну и ту же арбитражную статью, или в каждом соглашении необходима четкая ссылка на основной договор, который в этом случае должен содержать арбитражную статью, которая может быть истолкована недвусмысленно.

Арбитражные статьи, принятые составом Арбитража к производству

Зачастую на практике арбитражные судьи принимают к рассмотрению договоры, содержащие даже откровенно туманные ссылки на Регламент Арбитражного института. Таким образом, в двух случаях независимо друг от друга были признаны действительными арбитражные оговорки, в которых значилось, что «все споры будут решаться Арбитражным судом г. Стокгольма». Обе эти ситуации касались споров между западной компанией, с одной стороны, и государственной организацией одной из стран бывшего СЭВ — с другой. В одном случае арбитражные судьи прямо ссылались на такое соотношение сторон и на тот факт, что заказчик, как было установлено сторонами, ранее участвовал в подобных сделках и часто обращался в Арбитражный институт Торговой палаты г. Стокгольма.

В другом случае арбитры признали действительной арбитражную статью, в которой юридическими полномочиями наделялись два разных арбитражных учреждения в зависимости от того, какая из сторон подавала просьбу об арбитраже. Арбитражная оговорка была составлена таким образом: если в Арбитраж обращается западная сторона, то разбирательство будет находиться в компетенции Арбитражного института Торговой палаты г. Стокгольма, если же иск подает восточная сторона, дело подпадает под юрисдикцию Международного Коммерческого Арбитражного Суда (МКАС) при Торгово-промышленной палате Российской Федерации в Москве. Арбитражные судьи сочли такую арбитражную статью допустимым компромиссом между интересами сторон.

Арбитражному институту приходится сталкиваться и с такими необычными формулировками арбитражных статей: «В том случае, если разногласия не могут быть урегулированы путем переговоров, спор передается в Арбитражный суд г. Стокгольма.

Поскольку на данный момент нет возможности обратиться в Арбитражный суд г. Стокгольма на территории (указание страны), все споры передаются на рассмотрение в судебные органы (указание страны)».

В этом случае ответчик заявил протест против арбитражного разбирательства на основании того, что его страна еще не присоединилась к Нью-Йоркской конвенции 1958 г. Однако оказалось, что присоединение к этой Конвенции фактически произошло еще до возбуждения арбитражного разбирательства, и арбитры сочли себя правомочными выносить решения по данному спору.

Таким образом, неправильно составленная арбитражная оговорка может привести к ситуации, когда арбитражное разбирательство становится невозможным несмотря на тот факт, что обе стороны, заключая договор, без всякого сомнения, имели намерение разрешать все разногласия в Арбитраже. Ошибки в составлении арбитражной статьи могут принести даже к такому откровенно неприятному результату, когда истец вынужден вести разбирательство на территории ответчика.

Главный вывод: арбитражная оговорка, содержащая ссылку на Регламент ЮНСИТРАЛ (предназначенный для арбитража ad hoc) или на любой другой институциональный арбитражный регламент, не наделяет Арбитражный институт никакими полномочиями. Тем не менее ссылки на Торговую палату г. Стокгольма, даже без упоминания Арбитражного института, оказывается вполне достаточно.

Распространенными являются ситуации, когда стороны подписывают соглашение о том, что все споры будут решаться в соответствии с Регламентом Международной торговой палаты в г. Стокгольме. В связи с такой формулировкой возникает вопрос: имеют ли стороны в виду урегулирование споров в соответствии с Регламентом Международной торговой палаты, а Стокгольм выбран лишь в качестве места проведения разбирательства, или же они взяли за основу Регламент Торговой палаты г. Стокгольма (ошибочно назвав Торговую палату г. Стокгольма международной)? Однозначного ответа на этот вопрос нет. В случае возникновения разногласий между сторонами вопрос будет решаться по обстоятельствам, на основании свидетельств, говорящих в пользу того или иного толковании совместного волеизъявления сторон. Если формулировка, например, такая: «Регламент Примирения и Арбитража», она, без сомнения, указывает на Регламент Международной торговой палаты в г. Стокгольме.

Вероятно, могут быть приняты и другие названия арбитражных учреждений в г. Стокгольме. Возможна также ссылка, как указано выше, но Арбитражный суде г. Стокгольме, поскольку других арбитражных органов, кроме назначаемых Арбитражным институтом, в Стокгольме нет. Тем не менее, если в статье нет никакой (даже неправильной) ссылки на арбитражные учреждения Стокгольма, как, например, и формулировке: «Арбитражное разбирательство будет иметь место и г. Стокгольме», Арбитражный институт не сможет подтвердить свою юрисдикцию. В подобной ситуации сторонам не остается ничего другого, как провести арбитраж ad hoc и Стокгольме в соответствии с Законом об Арбитраже в Швеции 1929 г. или заключить новое арбитражное соглашение.

Отметим, что во многих случаях со стороны ответчика не возникает возражений против компетенции арбитражных судей, несмотря на то что арбитражная статья может быть составлена неправильно и тем самым открывать широкие возможности для признания ее недействительной.

Однако сторонам коммерческого договора, которые намерены передавать потенциальные споры для разрешения в шведский арбитраж, настоятельно рекомендуется делать четкую ссылку на Арбитражный институт Торговой палаты г. Стокгольма. Выполнив это требование, стороны смогут участвовать в арбитражном производстве, которое регулируется учреждением, имеющим богатый опыт разрешения международных споров и пользующимся хорошей репутацией в деловых кругах. Кроме того, при разбирательстве будет применяться отвечающий современным требованиям Регламент ЮНСИТРАЛ,

который дополняет основные процедурные правила, установленные Законом об Арбитраже в Швеции 1929г.

Если стороны намерены использовать эту возможность, им рекомендуется включить в свои договоры арбитражную оговорку, образец которой предложен Арбитражным институтом: «Любой спор, разногласие или претензия, вытекающие из настоящего договора или возникшие в связи с настоящим договором либо его нарушением, прекращением или недействительностью, будут окончательно разрешены арбитражем в соответствии с Регламентом Арбитражного института Торговой палаты г. Стокгольма». Из формулировки «в соответствии с Регламентом Арбитражного института Торговой палаты г. Стокгольма» становится ясно, что стороны не собираются обращаться к процедуре арбитража ad hoc на основании общего арбитражного регламента, но намерены начать арбитражное разбирательство под надзором Арбитражного института в соответствии с его Регламентом.

Вопросы для самопроверки

1. В чем различие подходов к определению неплатежеспособности в новом Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» и в ранее действующем Законе?
2. Что понимается в новом Законе о банкротстве под градообразующими организациями и каковы особенности применения к ним процедур банкротства?
3. Назовите специальные правила нового Закона о банкротстве, регулирующие банкротство сельскохозяйственной организации.
4. В чем принципиальное отличие подхода, реализованного в новом Законе о банкротстве, от подхода, определенного в прежнем Законе, в плане последовательной защиты прав должника и кредитора?
5. Перечислите основные характеристики систем управления, которые может применять временный управляющий. Какая из этих систем принята в новом Законе о банкротстве?
6. Сформулируйте принцип совмещения функций руководителя и временного управляющего.
7. Какие решения обусловливают окончание действия внешнего управляющего?
8. Поясните различие понятий «преднамеренное банкротство» и «фиктивное банкротство».
9. Поясните основные принципы кредитования и права заемщика и кредитора, вытекающие из кредитного договора.
10. В каком случае арбитражным судом может быть назначена реорганизационная процедура?
11. Объясните правовую природу форм опровержения действий должника.
12. Какова законодательная конструкция оснований недействительности сделок должника?
13. Каковы основные характеристики сделок должника, влекущих за собой предпочтительное удовлетворение требований отдельных кредиторов?
14. Перечислите основные объективные и субъективные факторы, влияющие на принятие решений о признании ничтожной сделки недействительной.
15. Поясните основные особенности механизма арбитражных оговорок. Каковы задачи, решаемые при помощи данного механизма, и возможности его применения в российской практике при реализации нового Закона о банкротстве?

Литература

1. *Витрянский В.* Новое законодательство о несостоятельности (банкротстве)// Хозяйство и право.— 1998.— № 3.
2. *Телюкина М.* Наблюдение как процедура банкротства//Хозяйство и право.— 1998.— №9, 10.

3. *Лишансшй М., Маслова И.* Правовое регулирование кредитных отношений// Хозяйство и право.— 1999.— №

4. Комментарий Вашкова Б.//Хозяйство и право.— 1999.— № 2.

5. Комментарий Платоновой Н.//Хозяйство и право.— 1999.— № 6.

6. *Весенева Н. О* некоторых вопросах рассмотрения дел о банкротстве//Хозяйство и право.— 1999.— №1,2.

7. *Дубинш А.* Недействительность сделок должника в законодательстве о банкротстве/Хозяйство и право.— 1999.— № 5.

8. *Эдлунд Л.* Как составить арбитражное соглашение//Хозяйство и право.— 1999.— № 4.

РАЗДЕЛ 4

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

4.1. Государственное управление реструктуризацией

В экономической жизни страны государство выступает как орган, устанавливающий правила поведения хозяйствующих субъектов на рынке и определяющий условия функционирования рыночных субъектов при помощи инструмента обязательных предписаний.

При таком управлении экономикой особую важность приобретает индикативное планирование, тесно увязанное с долгосрочной социально-экономической стратегией. Формирование стратегического направления государственного управления предполагает организацию оперативной работы, направленной прежде всего на решение острых экономических проблем текущего периода. Специфика переходного периода состоит в том, что эти взаимосвязанные задачи необходимо решать одновременно (в условиях стабильности данные проблемы разрешаются последовательно).

Одной из острых экономических проблем в настоящее время является оздоровление финансово-экономической деятельности предприятий и повышение их инвестиционной активности. В решении этой проблемы условно можно выделить три направления:

1) совершенствование управления, т.е. решение комплекса задач, относящихся как к корпоративной (совместной) деятельности предприятий, так и к образцам экономического поведения руководителей предприятий и их объединений;

2) совершенствование технологии решения экономических и финансовых задач (вовлечение в оборот иммобилизованного, омертвленного основного и оборотного капитала, упорядочение использования амортизационного фонда, развитие механизмов и условий кредитования под залог имущества и пр.);

3) корректировка мер в рамках политики санации предприятий в соответствии с конкретным содержанием задач их оздоровления.

Комплексное решение этих задач позволяет гарантировать продвижение к желаемому результату. В переходный период государственное регулирование распространяется на оба уровня управления — на уровень регулирования процессов формирования рыночных институтов и инфраструктуры и на уровень предприятий.

Отметим, что до недавнего времени основное внимание при реформировании экономики отводилось институциональным преобразованиям. Решения же проблемы реструктуризации предприятий предполагаюсь достичь на базе самоорганизации хозяйствующих субъектов. Накопанный опыт развития экономики показал несостоятельность такого подхода. Не решенными, но актуальными для эффективного хозяйствования в уже сформированной инфраструктуре оказались прежде всего следующие вопросы внутрифирменного управления: разработка и реализация краткосрочных производственных стратегий на всех уровнях управления предприятием; разграничение управленческих полномочий между подразделениями предприятий; дифференциация по уровням задач стратегического и тактического управления; организация полномасштабного цикла выполнения управленческих решений.

При формировании в новых организационных структурах не были изданы такие элементы, как маркетинг, финансовый менеджмент, управление персоналом.

Не изменилось и экономическое поведение в среде руководителей предприятий и объединений. Важно не просто создание маркетинговых служб — необходимы изучение конъюнктуры и перспектив рынка, планирование ликвидности и пр. Речь идет о переходе с производственно - технологического на маркетинговый, рыночный подход. При таком подходе определяющей является роль затрат, цены и финансовых результатов предприятия, а не технологии. Особенность экономического поведения руководителя в рыночных условиях

заключается в постоянном поиске технологии, ориентированной на выпуск продукции, которая может быть реализована по выгодным ценам, с наименьшими затратами и наилучшими финансовыми результатами.

Помимо этого, все больше обостряется, как мы уже говорили, проблема корпоративного управления предприятием, неурегулированности отношений акционеров и управляющих. Прежде всего нужно восстановить реальный контроль собственника за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия (акционеров — за деятельностью акционерных обществ, государственных органов — за деятельностью государственных предприятий, муниципальных органов — за работой муниципальных предприятий). Усиление позиций собственника в отношении деятельности предприятия, в частности осуществление в полном объеме контрольной функции, представляет собой один из рычагов современного менеджмента.

Наличие описанных выше проблем обусловило невосприимчивость хозяйствующих субъектов к проводимым реформам, что привело к кризисному состоянию финансов предприятий, негативным социальным явлениям, обострению проблем экономической безопасности страны, снижению притока российских и иностранных инвестиций в экономику.

Отмеченные недостатки определили необходимость разработки определенным образом направленной Концепции реформирования прел приятии и иных коммерческих организаций, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 30 октября 1997 г. № 1373. Целью создашь концепции является реструктуризация предприятий, которая способствовала бы улучшению управления, повышению производительности труда эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также снижению издержек.

Необходимо отметить явную «проакционерную» направленное п. этого документа (в отличие, например, от действующего Закона об акционерных обществах), по смыслу которого в переходный период директор бывших государственных предприятий имеют немало возможностей игнорировать интересы акционеров. В этом Законе, вступившем в силу с января 1996 г., акцент в сфере управления акционерным обществом сместился на менеджера. Анализ опыта работы предприятий в условиях ослабленного контроля собственника за управлением показал, что руководители предоставлено больше возможностей законным способом уменьшать при быль предприятия и иметь немалую личную выгоду. Этому способствовала и сложившаяся практика, при которой акционеры были одновременно работниками предприятия, занимающими ключевые управленческие посты. Контроль за эффективностью хозяйствования по сути превратил не только во внутренний по форме, но и в элемент искаженного так: образом менеджмента.

Используемая модель внутреннего корпоративного контроля, свойственная самоорганизации, во многом обусловила недостаточный рост темпов освоения эффективного менеджмента в России.

Наметившийся переход к модели внешнего корпоративного кот роля предполагает установление нормативов реструктуризации. Подобные нормы определяются в ходе достижения компромисса между теорией и практикой осуществления переходных процессов в экономике стран с развитой системой рыночных отношений и в России с учетом реальны отечественных условий.

Постановление Правительства РФ от 30 октября 1 997 г. № 1373 первый шаг в установлении подобных норм: с одной стороны, это нормы экономического поведения хозяйствующего субъекта, а с другой — нормы управленческой деятельности руководителя.

Среди задач реформирования предприятий можно выделить приоритетные:

- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий;
- защита прав акционеров;
- четкое разграничение ответственности учредителей и управляющих;
- развитие механизмов корпоративного управления;

- обеспечение свободного перераспределения прав участия в капиталах предприятий;
- совершенствование механизмов исполнения решений судов;
- обеспечение учредителей (участников), акционеров, инвесторов и кредиторов достоверной информацией о финансово-экономическом положении предприятий;
- создание эффективного механизма управления на предприятиях.

К каждому реформируемому предприятию правительство предъявляет следующие требования:

- ведение реестра акционеров независимым регистратором;
- наличие бизнес-планов на средне- и долгосрочную перспективу;
- переход на международные стандарты бухгалтерского учета;
- отсутствие текущей задолженности по уплате налогов, переход на уплату НДС и акцизов по мере отгрузки продукции (выполнения работ, оказания услуг) и существенное снижение неденежных форм оплаты товаров (работ, услуг) вплоть до полного отказа от бартера.

Поставлена также задача значительного увеличения минимального размера уставного капитала акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью в целях обеспечения гарантий удовлетворения возможных требований кредиторов.

Тотальная недооценка уставного капитала предприятий стала источником крупных конфликтов, поэтому теперь каждое предприятие, которое в ходе реформы захочет получить от правительства какие-либо блага, обязано показать реальную величину уставного капитала.

Главной задачей, сформулированной в Постановлении № 1373, является повышение ответственности руководителей предприятий за принимаемые управленческие решения. Акцент делается на усилении ответственности за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, финансово-хозяйственные результаты его деятельности, а также сокрытие от участников информации о сделках с организациями, в которых они имеют личный коммерческий интерес. В целях ограничения сложившейся практики одновременной работы на руководящих должностях в разных организациях для руководителей хозяйственных обществ предполагается установить разрешительный порядок совместительства. Реализация этого положения уменьшит возможности «законных» злоупотреблений, допускаемых в настоящее время руководителями.

Примером подобных злоупотреблений может служить следующая ситуация. Руководители Западно-Сибирского металлургического комбината в обход акционеров продавали по дешевке металл фирмам, которые сами же учредили и возглавили. Возник скандал, закончившийся серией арестов этих руководителей.

Предусматриваются и другие меры ответственности за сохранность и эффективное использование имущества предприятий, что только увеличит возможности эффективного менеджмента.

Еще одно условие получения поддержки государства — переход с нынешнего, ориентированного на налогообложение бухгалтерского учета на учет по международным стандартам. Это требование ставит руководителей в жесткие рамки: им будет уже не так просто завышать себестоимость продукции и скрывать прибыль. Зато оно выгодно акционерам, потому что западный бухгалтерский учет — необходимое условие привлечения иностранных инвестиций.

Планируется поэтапный переход на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Так, в 1997 г. началось реформирование правовой базы бухгалтерского учета с целью приведения его в соответствие с международными стандартами и разработка новых программ обучения бухгалтеров и аудиторов. За 1998 г. около 200 предприятий обучили своих специалистов и перешли на ведение бухгалтерского учета по новым правилам. Необходимо отметить, что государство взяло на себя часть расходов по переподготовке кадров и обучению их правилам ведения международного бухгалтерского учета.

В целях улучшения экономического положения предприятий государство обязуется принять меры по изменению амортизационной политики для ее либерализации и завершению приема объектов соцкультбыта с балансов предприятий.

Реструктурируемым предприятиям гарантированы права на приобретение по минимальным ценам в собственность земельных участков, на которых они размещены; будет осуществляться переход на рыночную оценку активов предприятий.

Основным направлением повышения эффективности взаимоотношений государства и руководителя государственного унитарного предприятия становится совершенствование контрактных отношений. Правительство намерено прекратить создание новых унитарных предприятий, оси ванных на праве хозяйственного ведения, а действующие унитарные предприятия преобразовать в хозяйственные общества, федеральные казенные предприятия либо учреждения.

Для акционерных обществ, в уставном капитале которых имеется доля государства, планируются меры по существенному обновлению и совершенствованию механизмов представления интересов государства и доверительного управления, право на которые должно передаваться исключительно на конкурсной основе. Будут исключены случаи представительства интересов государства в органах управления акционерных обществ лицами, состоящими с ними в трудовых отношениях. Предусмотрено устранить особенности правового положения акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, приводившие к конфликтам между акционерами и управляющими. Тогда бывшим государственным предприятиям уже ничто не будет мешать превратиться в полноценные рыночные предприятия.

Важным вопросом является экономический механизм реструктуризации. В Постановлении № 1373 подтверждается принцип самостоятельности реформирования хозяйствующего субъекта в условиях рынка. Более того, отмечается, что в условиях экономического спада и платежного кризиса лишь незначительное число предприятий способно к реструктуризации без государственной поддержки. Поэтому федеральные органы исполнительной власти, не вмешиваясь во внутренние дела предприятий, должны создавать более благоприятные условия хозяйствования для тех предприятий, которые активно реформируются. Иными словами, при введении новых норм экономического поведения будут использоваться методы косвенного управления: установление образца такого поведения и напора мер, создающих стимулы к продвижению в заданном направлении реформирования.

Таким образом, в переходной экономике образование системы управления предполагает создание не только условий и инфраструктуры для саморазвития хозяйствующих субъектов, но и структуры этого субъекта, обеспечивающей режим самоорганизации. Иначе говоря, государство монтирует такую модель внутрифирменного устройства, которая взаимодействует с институтами рынка и позволяет создать механизм самореализации хозяйствующего субъекта. При этом ключевой задачей государства является распределение средств (льгот и субсидий), выделяемых эти цели, по соответствующим направлениям и на создание механизма самоорганизации субъекта хозяйствования.

4.2. Организация процессов реструктуризации

Управление процессами реорганизации, реструктуризации, реконструкции и модернизации оборудования, проводимыми на уровне предприятия, приобретает все большее значение для российских предприятий. Многие руководители осознают необходимость полного технического, экономического и финансового реструктурирования для повышения эффективности работы предприятий. В практике реструктуризации российских предприятий уже не новы такие инструменты, как выделение отдельных подразделений в качестве независимых производственных единиц и передача им функций

самостоятельного управления, слияние с другими предприятиями или даже полная ликвидация. Приведем несколько примеров.

Пример 1. На Уралмаше причиной начала работ над проектом реструктуризации послужила неудовлетворительная работа отдела сбыта, который не справлялся с ежегодными планами реализации продукции. В процессе работы над проектом потребовалось рассмотреть вопросы реформирования управления всеми функциональными службами от отдела закупок до отдела сбыта.

Проектом реструктуризации предусмотрено сокращение численности персонала на 15%. Это касается не только вспомогательного персонала (его численность уменьшится благодаря концентрации производства на модернизированных участках, консервации отдельных видов оборудования и перепрофилированию производственных мощностей), но и управленческого персонала (в результате согласования менеджмента Уралмаша и завода сварных машиностроительных конструкций как предприятий, участвующих в единой технологической цепочке создания товара). Планируемая схема организации управления должна была привести к снижению непроизводительных издержек. Отметим, что задача снижения издержек — наиболее актуальна для предприятий России, имеющих недостаточный опыт работы на рынке. Кардинальной перестройке подверглась и система сбыта.

На Уралмаше реформирование работы отдела сбыта осуществляется путем совершенствования организации управления этой функциональной службой. Так, в этом подразделении были выделены бизнес-единицы по продуктовому признаку. Каждая такая единица должна заниматься своим участком сбыта и маркетингом. Это позволит обеспечить тесную взаимосвязь с потребителем, более полный учет его запросов, а главное — изменить подход к поиску потребителя. В российских условиях главным требованием является платежеспособность потребителя.

Запланирована также реорганизация системы учета. Речь идет не только о совершенствовании бухгалтерского учета, переходе на систему GAAP и МСФО, но и об организации и ужесточении регламентации прежде всего управленческого учета, обеспечивающего реальное управление издержками производства [1].

Пример 2. Чебоксарский завод электроники и механики начал реформы с разукрупнения. Изменение структуры управления предприятием повлекло за собой изменения в организации общего управления, маркетинге, управлении финансами и производством, а также в отношениях с персоналом.

Главная цель реструктуризации бизнеса состояла в повышении степени адаптируемости предприятия к рыночной ситуации, изменении мотивации работников посредством изменения отношения к собственности, приближении структуры и размеров завода к требованиям рынка. Центральным моментом преобразования является согласование внутренних преобразований с изменениями внешней среды.

Первым шагом в реструктуризации стал перевод на подряд большей части подразделений. Еще в 1989 г. появилась первая дочерняя фирма в 1990 г. их было уже 12. В настоящее время в холдинге «Чебоксарский завод электроники и механики» около 30 взаимосвязанных направлений бизнеса. Отношения с дочерними фирмами строятся на патронажной основе, но без вмешательства в их оперативную деятельность. В целом такой способ изменения структуры управления крупным предприятием с многономенклатурным производством можно охарактеризовать как социально мягкое реформирование.

Большое внимание при реструктуризации уделяется обучению персонала. Эти задачи выполняют несколько служб завода.

Речь идет не только о формировании новых взаимоотношений с потребителями, но и об освоении новых организационных связей. Это прежде всего усвоение работниками новых знаний о маркетинге, способах учета результатов маркетинговых исследований в конструкции товаров, построении системы гарантийного и послегарантийного обслуживания товаров.

Кроме того, для скорейшего достижения целей холдинга потребовалась ускоренная перестройка отношений между дочерними предприятиями. Это и налаживание новых форм внутрикорпоративного экономического взаимодействия, и разработка единых требований к качеству, и создание современной системы подготовки и повышения квалификации кадров, и формирование ценовой политики дочерних предприятий.

Анализ опыта работы российских предприятий показывает, что в ходе реструктуризации часто допускаются однотипные ошибки, например, при решении задач централизации управления предприятием неправильно определяются права и ответственность. Так, не предоставляя свободу подразделениям, руководители пытаются превратить их в подвижные с высоким уровнем инициативы при выполнении своих задач. Более того, руководители чаще всего ожидают от таких подразделений действий, направленных на получение дополнительной прибыли. Именно этой стороне реструктуризации — достижению баланса прав и ответственности подразделений с целью повышения их прибыльности на Чебоксарском заводе электроники и механики уделяется особое внимание и, судя по первым результатам, достигнуты определенные успехи [2].

Пример 3. Реформирование Челябинского тракторного завода были вызвано десятикратным падением спроса на основную продукцию. Переход на рыночную систему хозяйствования отчетливо выявил ранее существовавшие проблемы инфраструктуры — гигантский завод находился вдали от сырьевой базы и поставщиков материалов.

В начале 90-х годов обострились проблемы, характерные и для других предприятий: почти потерян рынок сбыта в странах СНГ и бывшего СЭВ, сократился рынок внутри страны. Более 70% производства составляли устаревшие модели.

Положение осложняла кредиторская задолженность, сильно возросшая к 1998 г., и нехватка оборотных средств. Долги по заработной план обострили конфликты с работниками (к началу 1998 г. завод практически не работал четыре месяца).

В сложившейся ситуации руководство завода выделило следующие приоритетные проблемы: во-первых, завод структурно не приспособлен к новым экономическим условиям и ощущается дефицит времени, отпущенного на реформы; во-вторых, завод выпускает средства производства, маловостребованные в настоящее время рынком.

Магистральным направлением реформирования руководство выбрало диверсификацию продуктового портфеля на базе обновления организационной структуры. За счет совершенствования организационной структуры планируется обеспечить сокращение затрат, введение интегрированной функциональной системы управления, привлечение инвестиций и кредитов.

Первым шагом в реструктуризации бизнеса стала децентрализация управления посредством создания дочерних предприятий с закреплением за каждым своей номенклатуры выпускаемых товаров.

В самостоятельные дочерние предприятия были выделены вспомогательные и обслуживающие подразделения, а основное производство распределили по центрам финансовой ответственности (ЦФО).

Однако запланированных радикальных изменений не произошло. Хотя некоторые дочерние предприятия начали получать прибыль, у основного производства возникли серьезные проблемы. Усилия менеджеров по совершенствованию хозяйственных связей внутри образовавшегося холдинга «Челябинский тракторный завод» не дали видимых результатов, так как отсутствовал спрос на продукцию. Поэтому в начале 1997 г. были созданы дочерние предприятия и на базе основного производства (каждый цех преобразовали в открытое акционерное общество). Этот прием сработал — новые ОАО эффективно работают и продают свою продукцию даже бывшим конкурентам. В результате прибыльными стали дочерние предприятия, ведущие как основную, так и вспомогательную и обслуживающую деятельность.

Координация деятельности материнской фирмы и дочерних предприятий холдинга осуществляется посредством системы договоров. Ключевым является договор о совместной

деятельности юридически независимых предприятий. Он позволил выстроить вертикаль по производству основного продукта и тем самым обеспечил единство технологической цепочки и управление созданием товара в соответствии с требованиями потребителя. Вместе с тем такое объединение создало основу для контроля и регулирования финансовых потоков и управления издержками. В настоящее время у всех участников холдинга единое нормативное поле, единый подход к системе качества. Общая диспетчерская служба обеспечивает оперативное управление производством, а общая система снабжения — непрерывность технологического цикла. Договор о совместной деятельности позволяет оптимизировать налогообложение. Постепенно уменьшается кредиторская задолженность, что стало возможным благодаря сокращению издержек.

В результате реструктуризации бизнес-процессы организованы так, что обеспечивают заводу достаточно стабильное и успешное положение и своей отрасли [3].

По-другому решили проблему реструктуризации на сталепрокатном заводе.

Пример 4. Орловский сталепрокатный заводе 1996 г. переживает уже вторую реструктуризацию. Первая состояла в децентрализации управления и ресурсных потоков. В результате второй реструктуризации завод должен вновь объединиться. При этом речь идет об интеграции управления совокупностью дочерних предприятий и материнской фирмы, улучшении координации деятельности участников корпорации (в форме холдинга) для быстрейшего достижения стратегических целей. Однако ее проведение связано с особенностями экономических и социальных проблем региона. Так, 60% бизнеса в г. Орле связано со сталепрокатным заводом — ранее ведущим метизным предприятием России и крупнейшим в Европе. Производственная мощность в 1990 г. — 1 млн. 250 тыс. т метизной продукции. Способствовало такому производству то, что в регионе других металлургических комбинатов нет.

Определенные сложности возникли во взаимоотношениях с поставщиками. С самого начала завод был ориентирован на украинское сырье. Сейчас для такого сотрудничества требуются «живые» деньги, что для завода, как и для многих других российских предприятий, неприемлемо. Кроме того, в России упал спрос на метизы и вообще изменилась структура сбыта металлопродукции. В итоге в 1994 г. объемы производства сократились на 90%. В настоящее время объем составляет 100 тыс. т. Завод оказался без сырья и оборотных средств, с задолженностью перед бюджетом. Такое положение привело к необходимости активного поиска новых потребителей и выхода на рынки стран СНГ.

Для решения названных проблем была осуществлена группировка по центрам прибыли и затрат: завод разделили на дочерние предприятия и поставили их в условия выживания. Это не вызвало затруднений, поскольку производство состояло из нескольких не жестко связанных технологических цепочек — каждая под определенный продукт. Таким образом, дочерние предприятия могли самостоятельно работать на рынок. Однако опыта работы на рынке не было, и тогда решили основать специализированные торговые фирмы. Схема работы получилась следующая. Основной поставщик инвестиционных ресурсов для завода — банк «Российский кредит» создал специальное предприятие ЗАО «Финансовый менеджмент», которое являлось «проводником» инвестиционных средств: оно получало кредиты, закупало сырье, передавало его дочернему обществу, а потом сбывало продукцию через специальные торговые фирмы.

В конечном счете сформировалась такая структура: завод обеспечивает только производство, а специализированные самостоятельные организации занимаются финансированием, снабжением и сбытом.

Одним из результатов реструктуризации стал рост профессионального уровня управления. Но вновь созданная структура оказалась малоэффективной для ведения бизнеса. Поэтому стало необходимым объединение дочерних предприятий, занимающихся как основной, так и вспомогательной деятельностью. Необходимость объединения была обусловлена существенной разницей в темпах прироста прибыли у некоторых дочерних предприятий. Так, предприятия, занимающиеся вспомогательным производством,

развивались и эффективно работали, а у предприятий основного производства по-прежнему были проблемы.

В этих условиях было принято решение о создании единой службы сбыта. Что касается снабжения, то решили свести к минимуму работу со сторонними организациями, оптимизировав всю систему управления, исключив излишнюю децентрализацию и дублирование функций. Иными словами, решено было выделить в холдинге в специальное подразделение ключевую функцию «маркетинг продукции». Эта мера не только способствовала профессионализации сбыта, но и позволила организовать эффективный контроль со стороны материнской фирмы за сбытом и финансовыми потоками. Такой управленческий подход обеспечил эффективную координацию деятельности дочерних предприятий и их ориентацию на цели всего завода (холдинга) [4].

Причиной реструктуризации предприятия в ряде случаев служат обострение финансовых проблем, рост задолженности перед бюджетом и поставщиками.

Пример 5. Согласно антикризисной программе большая часть основных фондов Ростсельмаша должна быть законсервирована, численность работающих снизится с 21 до 13 500 чел. Ряд заводов и производств, входящих в Ростсельмаш, станут самостоятельными. Авторы программы предполагали, что обретение самостоятельности активизирует поиск сторонних заказов. В этих условиях сохранение мощностей под производство комбайнов формулировалось как обязательное.

Вместе с тем объемы производства резко снизились. Так, завод, рассчитанный на производство 35 500 комбайнов в год, в 1998 г. выпустил не более 1000, в 1999 г. — 1550, в 2000 г. — 1600 комбайнов.

После децентрализации управления и перехода на холдинговую систему предполагалось производить 5000 комбайнов в год при расширении объемов выпуска непрофильной продукции. У этой программы тут же появились противники. Их аргумент: Ростсельмаш потеряет свою долю рынка и ее захватят иностранные конкуренты. Более того, самостоятельный поиск заказов при такой децентрализации управления производством нарушит технологическую цепочку.

Потенциально такая опасность существует, но для Ростсельмаша данная схема управления была единственным выходом. В 1998 г. из бюджета на поддержание производства не было получено никаких средств, и задача сохранения производства в этой ситуации превратилась в острейшую проблему. Добавим, что сельхозпроизводители в то время были не в состоянии приобретать сельхозтехнику даже в объеме 1000 единиц.

Сокращая производство в условиях сокращения платежеспособного рынка, Ростсельмаш пытается повысить конкурентоспособность своей продукции. Более того, была разработана программа выпуска новых комбайнов.

Таким образом, сокращение производства и уменьшение доли рынка стали характерными чертами новой стратегии Ростсельмаша. В настоящее время руководство стремится не только сохранить технологию производства комбайнов, наработанный организационный и технический опыт, но и внедрить ноу-хау, новые идеи и решения как основу будущего развития прежде всего для повышения качества конструкторских решений, совершенствования технологии (создания определенного технологического потенциала), организационной структуры и механизма сокращения издержек и не ставит целью доминирование на рынке. Отметим, что кризис 1998 года во многом помог Ростсельмашу восстановить положение на рынке комбайнов благодаря относительно низким ценам на продукцию. Это привлекло отечественных сельхозпроизводителей. Однако к середине 1999 г. инфляционные возможности расширения производства практически исчерпались. Поэтому в настоящее время необходима критическая оценка результатов работы Ростсельмаша по рыночным критериям, прежде всего стратегии развития [5].

Заметим, что стратегия реструктуризации бизнеса, выбранная некоторыми руководителями на основе собственного опыта, совпадает с рекомендациями консалтинговых фирм.

Пример 6. Чебоксарский агрегатный завод (ЧАЗ) в условиях командно регулируемой экономики выпускал запасные части для тракторов и комбайнов, а заготовками и комплектующими изделиями снабжал практически все тракторные и комбайновые заводы страны. Но 90-е годы круто переменили судьбу завода: разрыв прежних хозяйственных связей, невыполнение поставщиками сырья обязательств и невыполнение обязательств завода по отношению к покупателям, резкое падение спроса на сельскохозяйственную технику грозили довести завод до полного крах, Однако ЧАЗ в отличие от других предприятий не остановился, не было массовых сокращений персонала, сохранилась «социалка» — детские сады, пансионаты, базы отдыха.

Программа реструктуризации ЧАЗ состояла из пяти главных пунктов, которые постепенно и реализуются:

1) курс на постоянное обновление ассортимента продукции;
2) жесткая экономия;
3) внедрение новых управленческих технологий;
4) снижение цены на продукцию ради увеличения спроса;
5) выпуск товаров народного потребления.

Результаты налицо, они конкретны и материальны. С 1992 г. освоен выпуск 169 новых видов продукции. Завод располагает такими уникальными производствами, как сталелитейный цех, позволяющий обеспечить наивысшие технические характеристики заготовок. К наиболее эффективным и перспективным проектам заводских конструкторов относится освоение выпуска деталей ходовых систем для тракторов и экскаваторов. Задействованные производственные мощности в сочетании с высококвалифицированным персоналом позволяют в короткие сроки наладить выпуск новых изделий от стадии разработки конструкторской документации до начала серийного производства [6].

Как мы уже говорили, целью реструктуризации является нахождение способов вывода предприятия из кризисного положения, превращение его в рентабельное производство. Анализ показывает, что такая реструктуризация необходима каждому предприятию и должна охватывать многие организационно-управленческие, финансовые и социальные аспекты деятельности предприятия. Речь идет о переориентации всех функций предприятия на рыночный механизм получения прибыли.

Обобщая рассмотренный материал, касающийся реструктуризации бизнеса российских предприятий, можно выделить следующие основные компоненты.

1. Организационная структура как система служб, осуществляющих правление всеми видами деятельности предприятия, т.е. его менеджмент. Для совершенствования организационной структуры менеджерам высшего тепа необходимо решить следующие проблемы:

- ✓ создать новый рыночный механизм управления, в частности, с целью преодоления недоверия потенциальных иностранных инвесторов к налей организационной системе;
- ✓ пересмотреть взаимоотношения между службами (уменьшить число уровней подчиненности, сократить численность управленческого персонала);
- ✓ пересмотреть количество и функции всех линейных служб;
- ✓ сформировать на предприятии новую корпоративную культуру;
- ✓ руководителям и топ-менеджерам освоить не свойственные им ранее функции маркетологов. Содержание товара, ценообразование, реклама, методы стимулирования продаж, формирования общественного мнения о предприятии и товаре — это неполный перечень вопросов, по которым руководители должны принимать решения;
- ✓ разработать бизнес-план на средне- и краткосрочный период и дать его экономическое обоснование. Бизнес-планирование как комплексный взгляд на любое предложение должно войти в практику руководителей высшего и среднего звена;
- ✓ обучать кадры, что является многоаспектной задачей: во-первых, планировать содержание обучения, сроки, объем; во-вторых, усиливать мотивацию применения

полученных персоналом знаний; в-третьих, осуществлять контроль за уровнем профессиональных знаний и навыков работников.

2. Реструктуризация управления производственной деятельностью предприятия. Основная идея — выпуск конкурентоспособной продукции, главные характеристики которой — высокое качество и доступная цена.

3. Модернизация технической базы. Это прежде всего модернизация самого продукта, которую можно провести двумя путями: используя свой потенциал или франчайзинг.

Руководство должно пересмотреть методы пополнения оборотных средств предприятия — наиболее эффективны расширение объема продаж и совершенствование потребительных качеств выпускаемых товаров.

4. Режим строжайшей экономии всех ресурсов.

В России причиной нестабильности поставок и неоправданного роста цен на комплектующие, сырье и материалы является большое число посредников.

Важнейший элемент реструктуризации управления производством — качественно новая система служб снабжения и маркетинга, позволяющая сократить число посредников. Решение проблемы сбыта с подобных позиций создает условия для уменьшения числа бартерных сделок в хозяйственном обороте.

4.3. Планирование реструктуризации

Стратегическое планирование предприятия

Важным этапом стратегического планирования является определение целей и задач предприятия. При формулировании целей предприятия рекомендуется использовать количественные показатели (например, до товаров фирмы по регионам или сегментам; объемы продаж товаров и услуг на рынках в натуральном или денежном выражении) и качественные показатели, характеризующие освоение новых рынков, разработку и сбыт новой продукции и пр.

Анализ опыта работы российских предприятий показывает, что при стратегическом планировании можно выделить следующие основные цел и предприятия:

1) выживание в условиях экономического спада и роста инфляции.

2) адаптация хозяйственной деятельности и системы управлении к изменяющимся экономическим условиям;

3) сохранение коллектива специалистов и руководящих работников;

4) обеспечение стабильного положения на рынке.

Стратегическое планирование на предприятии выступает средством достижения его целей. Одна из основных задач стратегического планирования — обеспечить освоение нововведений и изменений в организации в планируемом периоде.

Назовем четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

1) распределение ресурсов;

2) адаптация к внешней среде;

3) внутренняя координация;

4) организационно-стратегическое предвидение.

Процесс распределения ресурсов нацелен на оптимальное использование организационных возможностей, таких, как фонды, интеллектуальный потенциал менеджеров, технологический опыт.

Большое значение имеет адаптация к внешней среде. Необходимо выработать варианты действий как для благоприятных, так и для неблагоприятных внешних условий, соответствующим образом формировать стратегию.

Внутренняя координация позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия с целью достичь результативной координации выполнения внутренних операций.

Стратегические планы должны быть постоянными в течение длительных периодов времени, но в то же время достаточно гибкими, чтобы мри необходимости можно было их модифицировать и переориентировать. Современные темпы научно-технического прогресса и увеличения объема знаний настолько высоки, что стратегическое планирование выступает, по существу, единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает предприятию возможность продолжать работу на долгосрочную перспективу.

Стадии делового планирования при реорганизации предприятия

Многие предприятия подлежат полной технической, экономической н финансовой реструктуризации с целью повышения эффективности их работы: выделению производственных единиц в качестве независимых, слиянию с другими предприятиями или даже полной ликвидации.

Анализ опыта работы российских предприятий показывает, что процесс реструктуризации состоит из следующих стадий:

1. Диагностирование. На этой стадии выявляются слабые и сильные стороны деятельности предприятия. Основная цель — разработать детальные планы (промежуточный и долгосрочный) реструктуризации всего предприятия или некоторых его подразделений.

2. Проведение краткосрочных реорганизационных и реконструкционных мероприятий. На этой стадии могут осуществляться мероприятия, например, в областях финансового управления, контроля квалификации повышения кадров, что не требует в этот период больших капиталовложений.

3. Оценка проектов и накопление средств. В случае, когда диагностирование закончено, необходимо, чтобы проект был оценен и одобрен инвесторами. Если потребуются займы, то предложение должно быть оценено финансовой службой предприятия. Партнеры, возможно, будут предлагать свои реабилитационные проекты. В таких ситуациях необходимы меры, способствующие продвижению хорошего предложения (например, форум инвесторов).

4. Собственно реструктуризация. На этой стадии необходим широкий спектр мероприятий, таких, как техническая и технологическая ревизия, инвестирование, дальнейшая проработка всех аспектов реконструкции, профилактика техники и контроль качества продукции, совершенствование управления, в том числе финансами, приглашение консультантов, занимающихся вопросами планирования, включая стратегическое планирование.

Реструктуризация подчас весьма дорогостоящий процесс. Она во многих случаях вызывает дополнительные затраты, например, на модернизацию оборудования и обучение персонала. Поэтому должно быть подготовлено сжатое предварительное технико-экономическое обоснование реконструкции (реконструкционное исследование), определены объем и стоимость производимых работ, которые сравниваются с выгодами, ожидаемыми в период осуществления делового проекта. Результаты проведенного для этого исследования покажут, выполнять реконструкцию или отказаться от нее.

Как было отмечено выше, в прошлом одной из причин многих неудач реорганизации заводов являлось отсутствие подготовленных должным образом предварительных технико-экономических обоснований. Для проведения реконструкционного исследования необходима группа экспертов. Только работа такой группы может гарантировать хорошую координацию, взаимодействие с консультантами и сжатое итоговое заключение, указывающее на целесообразность реконструкции. Заключения индивидуальных консультантов, хотя и очень ценны, но часто противоречивы.

Формирование плана реорганизации

План новых инвестиций служит той же цели, что реорганизационный анализ: следует установить, имеет ли смысл проводить реконструкцию.

Однако некоторые исследования в рамках реорганизационного анализа необходимо провести более детально в зависимости от критических результатов, получаемых в ходе изучения предприятия. Проведение такого анализа может быть затруднено из-за различных ограничений, таких, как расположение предприятия и его филиалов, существующие оборудование или квалификация персонала.

Общее руководство

Основными предметами анализа, проводимого в целях реструктуризации, являются существующая структура и общее руководство предприятием. При этом необходимо оценить сильные и слабые стороны верхнего и среднего звена управления, а также дать рекомендации относительно использования наиболее квалифицированных работников предприятия и улучшения управленческой структуры и ее работы.

В связи с этим в качестве примера полезно рассмотреть опыт предприятия легкой промышленности АО «Сибирская кожгалантерея».

На первом этапе рыночной реформы в 1992—1995 гг. предприятие активно занималось созданием новой организационно-управленческой структуры. За этот период (по сравнению с 1990 г.) объем производства уменьшился примерно на 40% (в легкой промышленности в целом — от 35 до 96%).

Предприятие одним из первых в России прошло процесс приватизации и в конце 1995 г. стало ассоциацией трех небольших фирм: торговая, общественного питания и строительная.

При реструктуризации были допущены две существенные ошибки.

Первая ошибка: при организации названных фирм было выпущено из-под контроля финансовое управление в связи с образованием на каждой фирме своей независимой бухгалтерии и назначением своего директора, хотя формировались они за счет уставного капитала АО «Сибирская кожгалантерея». Потребовалось создание единой бухгалтерии для всех компаний. Сейчас финансовое управление жестко централизовано.

Вторая ошибка: руководители слишком увлеклись непрофильным бизнесом.

Продукция вновь созданных фирм была вытеснена с рынка товарами более профессиональных конкурентов. Акционерному обществу следовало укрепить свои позиции на традиционном рынке.

Необходимо было прежде всего добиться управляемости акционерного общества, т.е. завладеть блокирующим или контрольным пакетом акций. В течение пяти лет целенаправленная работа позволила сконцентрировать пакет акций в руках совета директоров, и появилась возможность проводить в жизнь непопулярные, но необходимые решения.

В 1996 г. был реализован второй этап совершенствования структуры АО «Сибирская кожгалантерея» — становление и оптимизация финансово-хозяйственной деятельности.

Общий анализ, рыночный анализ и маркетинговая стратегия

Одна из главных причин реконструкции предприятия — недостаточное использование установленных мощностей. Обычно их размеры слишком велики с точки зрения рыночного сегмента, который может занять предприятие. Существующая производственная программа, мощность и выбранная технология часто не соответствуют окружающей деловой среде и условиям рынка. Это выясняется, когда уже произведены капиталовложения или предприятие не в состоянии приспособить производство к изменяющейся деловой среде.

Основные проектные цели и общие стратегии следует проанализировать с учетом современной деловой среды и спрогнозировать кратко- и среднесрочные изменения, например рыночные тенденции для максимально возможного объема выпуска продукции. Новая маркетинговая стратегия и анализ продукции могут привести к пересмотру производственной программы. Необходимо оценить затраты на маркетинг и предлагаемый продукт, а старые изделия, которые достигли последней стадии продуктового цикла,— заменить новыми. Как и в случае с новыми инвестициями, эта часть реструктуризационного анализа наиболее сложна.

Здесь уместно обратиться к истории реорганизации ЗАО «КОРС» — «Кожа и обувь, рожденные Сибирью». Переходный период для этого предприятия сопровождался многими соблазнами, прежде всего соблазном переключения на другие виды деятельности.

Однако в настоящее время усилия сосредоточены на создании конкурентоспособной продукции. Разработана стратегия, в которую ежегодно вносятся определенные поправки и изменения. Раньше главными рынками сбыта для ЗАО были Западная и Восточная Сибирь, Дальний Восток и Север. Со временем Север утратил свое значение как рынок реализации: стала резко сокращаться численность населения; перестала дотироваться система финансирования транспорта, в связи с чем увеличилась стоимость перевозок. На Дальнем Востоке продукцию ЗАО в значительной степени потеснили дешевые товары из Индии, Кореи и Китая. Поэтому была поставлена задача продвижения «на запад» — в Центральную Россию и Москву (в данный момент продукцией ЗАО «КОРС» торгуют шесть столичных магазинов). Товары ЗАО «КОРС» можно купить теперь в Сыктывкаре, Мурманске, Ставропольском и Краснодарском краях, Ростовской области.

Таких результатов удалось достичь благодаря комплексной организации производства, т.е. по договоренности с совхозами, колхозами, мясокомбинатами впрок заготавливается сырье, проводятся первичная обработка кож, сортировка и повторная обработка. Есть свои основные поставщики. Отсутствие перекупщиков позволяет на 10— 12% снизить цены на продукцию по сравнению с ценами конкурентов. Большой экономический эффект предприятие получает от сокращения затрат, которого удается достичь вследствие правильного использования натуральных материалов.

В 1995 г. показатели использования натуральных кож увеличились на 1,1 %. Это снизило себестоимость и цену.

Для достижения хороших результатов требуется определить необходимый уровень рентабельности. На этом предприятии с каждым оптовым покупателем составляется индивидуальное соглашение, на основе которого происходит дальнейшее сотрудничество.

Чтобы удержать свои позиции, предприятие должно производить не только дешевую, но и высококачественную продукцию, отвечающую всем требованиям рынка.

Поставки

Неудача в достижении целей любого проекта совершенствования производства может быть обусловлена проблемами в поставках сырья и комплектующих промышленных изделий. Сбои в производстве возможны из-за низкого качества сырья или роста цен. Если причины определены, то следует найти стратегию их преодоления.

В свое время с проблемами поставки сырья столкнулся Новосибирский хлопчатобумажный комбинат. После распада СССР произошло резкое ухудшение поставок хлопковолокна из Средней Азии, прекратилось снабжение из Таджикистана. Остались поставки из Узбекистана — самого крупного производителя и поставщика хлопка на экспорт. В 1992 г. к Узбекистане была объявлена либерализация цен и предоставлена свобода торговли волокном. Но затем ситуация была поставлена республиканскими властями под контроль, хлопок объявлен стратегическим сырьем и обильный хлопковый поток, лившийся в Россию, иссяк. С октября 1994-го но апрель 1995 г. предприятия легкой промышленности не получили ни грамма хлопка.

Трудности для комбината начались в 1995 г. — из-за отсутствия сырья он простаивал почти два месяца. Затем начались трудности с оборотными средствами, что без поддержки со стороны области могло привести к сокращению большого числа работников.

Для преодоления этих проблем необходимо было наладить поставки продукции. С премьер-министром Таджикистана был подписан протокол о намерениях долговременного сотрудничества, впоследствии — двустороннее соглашение с точным указанием конкретной продукции, сроков поставок, количества, цен и других условий.

Кроме того, решались и текущие задачи. Так, при посредничестве Главного управления хлопкоочистительной промышленности Минэкономики России в обмен на определенную продукцию комбинат должен получить хлопок. Возможно использование альтернативных видов сырья. Например, уже сейчас работает участок по переработке льна. Это позволяет производить качественные и конкурентоспособные ткани: хлопко-льняные, льняные с вискозой, льняные с полиэфиром и пр. Они имеют лучшие потребительные свойства, пользуются повышенным спросом на мировом рынке.

Поскольку многим предприятиям не хватает оборотных средств, необходимо создать условия для кредитования. Кредит должен быть избирательным. Следует предоставить льготы тем, кто экспортирует свою продукцию, например предусмотреть для таких предприятий централизованные поставки сырья по межправительственным соглашениям. Тогда можно будет намного увеличить объем экспорта.

Что касается внутреннего рынка, то приток на прилавки российских магазинов отечественных хлопчатобумажных и льняных тканей благоприятен для бюджета, так как ускоряет оборачиваемость капитала и, следовательно, увеличивает налоговые поступления.

Месторасположение предприятия

Расположение участка для строительства и требования защиты окружающей среды обычно ограничивают гибкость работы группы экспертов из-за расположенных вблизи выбранной строительной площадки гражданских и промышленных сооружений.

Предприятия, загрязняющие окружающую среду, могут быть перенесены в другое место или ликвидированы.

Формирование технологии производства

Этот раздел плана посвящен вопросам проектирования предприятия, производственного планирования, контроля качества и эффективности работы оборудования, внедрения нового оборудования в пределах рабочей программы реконструкции, техники безопасности и предотвращения загрязнения окружающей среды, а также разработке программ текущего ремонта и обеспечения оборудования запасными частями. Анализ целей реконструкции предприятий показывает, что на практике они могут быть сведены всего к одному моменту, например, к энергетической проверке или анализу контроля качества, что явно недопустимо.

Производственная и организационная структура, накладные расходы

Частая причина реструктуризации — отсутствие квалифицированного местного персонала. Нередко на предприятии, которое нуждается в реструктуризации, нет хорошо работающих учетных и управленческих систем, в которых формируется полная и достоверная информация для финансового планирования и контроля за затратами, в особенности за накладными расходами. Изучение практики и процедур учета с последующей их модификацией в случае необходимости поможет избежать организационной перестройки. По сути, речь идет о введении системы управленческого учета, обеспечивающей эффективный контроль.

Трудовые ресурсы

Основной упор необходимо сделать на уже действующий персонал и процесс его подготовки. Предприятия часто перегружены рабочей силой из-за государственной политики регулирования занятости население В других случаях может потребоваться новая разрядная шкала оплаты труда с целью появления эффекта, указанного в рекомендациях программы но реструктуризации. Речь идет о системе мотивации для усиления (рудовой активности. Однако классические варианты оплаты труда в ряде случаев не дают эффекта в силу приостановления действия политики массовых увольнений. Такая политика во многих случаях оказывается единственной в регионах, где предприятие является градообразующим.

Финансовые оценки

Анализ финансовой структуры и финансовой эффективности деятельности предприятия должен выявлять достоинства программы реструктуризации. Особое внимание следует обратить на обеспечение достаточных средств на реструктуризацию, а также на основные причины затруднений, с которыми сталкиваются финансово нездоровые предприятия. Только после завершения реструктуризационного анализа и разработки плана финансового оздоровления предприятия следует начинать реструктуризацию.

Анализ и деловое планирование расширения производства

Анализ опыта работы ряда российских предприятий показывает, что расширение существующего производства возможно в таких направлениях:

- увеличение объема выпуска продукции без ее видового изменения;
- изменение производственной программы — выпуск новых видов продукции той же ориентации;
- комбинация этих направлений.

Первоочередными мерами по расширению производства, обеспечивающими количественное изменение производственной программы, являются: введение посменной работы; повышение эффективности работы «слабых» подразделений с целью повышения общей ее эффективности; модификация технологий или увеличение производительности производственных линий.

Организация выпуска новой продукции может потребовать установки па предприятии новых производственных линий или в зависимости от их масштаба — создания новых производственных мощностей на другой территории. Такое расширение следует трактовать как новый проект.

Для того чтобы сформулировать предложения по разработке проекта расширения производства, технико-экономические показатели, которые будут заложены в этот проект, нужно сбалансировать с соответствующими фактическими данными за прошлые годы. В зависимости от размеров бизнес-проекта следует определить, будет достаточно существующей внутренней организационной структуры и вспомогательных мощностей или требуется создание новой структуры, которая поглотит существующие. В этом предельном случае, возможно, понадобится выбор ноною месторасположения предприятия.

Эффективность рассмотренной схемы делового планирования, как показывает анализ опыта российских предприятий, во многих случаях недостаточна. Наиболее важные причины такого положения можно объединить в пять групп:

1) недостаток знаний как у руководителей, так и у специалистов финансово-экономических служб;

2) изношенность оборудования;

3) недооценка руководителями усилий, требующихся для реорганизации предприятия, непонимание того факта, что при реорганизации не может быть мелочей: упущения сегодня — это невозможность продать свою продукцию завтра;

4) непонимание значения системного, комплексного планирования;

5) необеспеченность руководителя проекта соответствующими организационными и информационными ресурсами, а также ненаделение его необходимыми властными полномочиями.

Все это обусловило крайне низкий уровень делового планирования в современной практике российских предприятий, а иногда и его отсутствие.

4.4. Реинжиниринг: сущность и методология

Современные предприятия в значительной мере все еще базируются на принципах, сформулированных Адамом Смитом в его фундаментальном труде «Благосостояние нации», опубликованном в 1776 г. Производственный процесс он предлагал разбить на элементарные, простые задания (работы), чтобы каждое из них мог выполнять один рабочий; при этом от рабочего не требовалось высокой квалификации и умения выполнять работу в целом, достаточно, чтобы он специализировался на одном или нескольких простейших заданиях. Это легкореализуемая идея, в связи с чем предложенные принципы были и остаются весьма эффективными в массовом производстве типовой продукции, выполняемой силами большой армии неквалифицированных рабочих, использующих простое оборудование.

Принципы, сформулированные Смитом и революционные для его времени, не соответствуют требованиям современной индустрии, так как продукция в наше время должна быть ориентирована в основном на узкие группы потребителей, исполнители хорошо образованны, не боятся ответственности и стремятся к решению по-настоящему сложных задач; рынок продуктов стал намного шире, а конкуренция и борьба за потреби теля — более агрессивной.

Мир, в котором живут современные предприниматели, за последние 10 лет существенно изменился.

Во-первых, потребители в цивилизованном мире взяли в свои руки контроль на рынке. Они намного лучше чем в начале 80-х годов осведомлены о своем положении на рынке и о возможностях выбора продукции, которые у них имеются.

Во-вторых, сформировались новые ожидания относительно предлагаемых потребителям товаров и услуг. Потребляемой становится продукция, которая адаптирована к определенным нуждам конкретного потребителя и доставляется наиболее подходящим способом в момент, установленный потребителем.

В-третьих, существенно изменились средства производства и технологии, а среди последних — прежде всего информационные. Информационные технологии — это не только база многих других важных технологий (вычислительных, коммуникационных, робототехники, распределенных баз данных и пр.), но и способ, с помощью которого информация, предлагается потребителю.

Однако несмотря на эти изменения, многие компании с длительной историей хозяйствования на рынке, по мнению западных исследователей, продолжают по инерции держаться за старые управленческие идеи. Поэтому, по мнению зарубежных аналитиков, необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Этот подход — основа инжиниринга бизнеса (бизнес-процессов), наиболее важным направлением которого является реинжиниринг, или перестройка существующих компаний.

Проблемы повышения эффективности бизнеса и усиления его конкурентоспособности остро стоят перед российскими предприятиями, переживающими переходный период.

Результативно решить данные проблемы можно при помощи подходов, базирующихся на реинжиниринге бизнес-процессов. В работах российских исследователей этим подходам уделяется незаслуженно мало внимания. Поэтому необходимо разобраться в сущности реинжиниринга как одного из направлений предотвращения кризисных явлений на предприятии.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, мене действующих структур управления на новые и пр.

Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации деловых процессов. Для этого прибегают к консалтингу, который базируется на прошлом опыте, суждениях специалистов готовых апробированных решениях, аналогиях, эвристических оценках, сопоставлении мнений. Но можно использовать и альтернативный путь, которым является инженерная деятельность. Такой подход гарантирует получение результата при условии соблюдения правил и методик применения инструментов реинжиниринга, он позволяет контролировать пол ноту исполнения предлагаемых решений и оценивать их качество. Этот подход основан на концепции и методах реинжиниринга бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов, или перепроектирование деловых процессов предприятий, — относительно новый для России вид консалтинговых услуг. Его появление связано с особым интересом к реструктуризации бизнеса в новых условиях.

Методология реинжиниринга не предполагает отрицания существующих способов, но в дополнение к ним позволяет на более строгой основе принимать и оценивать решения, связанные с изменениями деятельности предприятия. Есть специальные инструменты, которые дают возможность соответствующим образом описывать деятельность предприятия, формировать альтернативные решения и объективно оценивать их эффективность. Благодаря этому можно не только систематизировать поиск новых решений, но и упростить контроль за выполнением бизнес-проекта, повысить его результативность и управляемость.

За счет обобщения прошлых достижений, их оценки, выявления негативного опыта сформировались инженерные методологические основы проектирования бизнеса (как совокупность методов оперирования измеримыми показателями и оптимизации известными способами). Однако говорить о какой-либо общей теории пока не приходится, как нет и лекарства от всех болезней.

Понятие «реинжиниринг бизнеса»

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер).

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

- почему компания делает то, что она делает?
- почему компания делает это таким способом?
- какой хочет стать компания?

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

Радикальный. Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10—100%, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском.

Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500—1000% и более) путем замены старых методов управлении новыми.

Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1) компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся;

2) компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.;

3) компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — выживаемости предприятия.

Ключевое слово ***«процесс»,*** как мы уже сказали, наиболее важное в определении понятия «реинжиниринг».

Бизнес-процесс — это множество «внутренних шагов» предприятия, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю. Назначение каждого бизнес-процесса

состоит в том, чтобы предложить потребителю продукцию (услугу), удовлетворяющую его по стоимости, сервису и качеству.

Итак, бизнес-процесс — это действия по достижению цели компании. При этом оптимизируется результативность бизнес-процесса путем его организации на основе упорядочения горизонтальных связей в структуре управления компанией.

Особенности проекта реинжиниринга

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1) разработка образа (vision) будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2) анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;

3) разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, новые процессы прототипируются и тестируются;

4) внедрение проекта нового бизнеса.

Важно то, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Особо следует отметить роль *информационных технологий* (ИТ) и реинжиниринге, так как перепроектирование деловых процессов становится возможным, как правило, благодаря этим технологиям.

Основная ошибка большинства компаний в том, что они рассматривают ИТ через призму существующих процессов. Они формулируют проблему следующим образом: как использовать новые технологии, чтобы улучшить то, что мы сейчас делаем?

Таким образом, реинжиниринг — это внедрение самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых нолей.

В настоящее время типичные ИТ-подразделения привлекаются в основном к технологическому, а не к стратегическому планированию. Такое санирование в современных условиях не адекватно задачам ИТ. Необходима ориентация на постоянно эволюционирующие услуги, наилучшим образом отвечающие нуждам потребителей. Поэтому необходима разработка стратегии ИТ как ряда целенаправленных и скоординированных действий, позволяющих использовать информационно-технологические ресурсы для создания и поддержания устойчивого конкурентного превосходства компании.

Применяя ИТ для создания и поддержания устойчивого конкурентного преимущества, требуется:

- встроить достигнутые преимущества в бизнес и продолжать работать над новыми «прорывными» решениями;
- распространить уже имеющиеся достижения на весь бизнес;
- использовать позитивный опыт и достижения других компаний.

Во многих компаниях для решения этих задач 25—50% вложений направляются на прикладное программное обеспечение.

Стратегическая цель ИТ — способствовать менеджменту, реагировать на динамику рынка, создавать, поддерживать и увеличивать конкурентное преимущество.

Принципы перепроектирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы весьма разнообразны, но существуют определеннее требования, которым все они должны отвечать.

Можно выделить следующие принципы организации бизнес-процесов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов — отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удается свести все этапы процесса к работе, выполняемой одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.

2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок. За счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость.

3. Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.

4. Логика реализации бизнес-процессов. Линейное выполнение ра бот заменяется логическим порядком (т.е. часто работы осуществляются параллельно). Это экономит время, которое тратилось на взаимоувязку работ на разных участках.

5. Диверсификация бизнес-процессов. Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех входов, приводя к согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи.

6. Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации. Поэтому новые процессы в отличие от традиционных проще и понятнее, так как каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.

7. Рационализация горизонтальных связей. Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно. Раньше в компаниях работа была организована по «тематическому» принципу в соответствующих подразделениях: расчетный отдел, транспортный отдел, отдел снабжения и т.д., поэтому если расчетному отделу требовались карандаши, то он обращался в отдел снабжения с заявкой. Этот отдел находил производителя, договаривался о цене, размещал заказ, осматривал товар, оплачивал его и передавал в расчетный отдел. Этот процесс длителен и неэкономичен. Анализ, проведенный и одной из компаний, показал, что затраты на приобретение батарейки за 3 дол. составили 100 дол. При реинжиниринге чаще всего создаются горизонтальные управленческие связи между подразделениями. Это позволяет сделать координацию высокоэффективной и устранить излишнюю интеграцию.

8. Рационализация управленческого воздействия. Речь идет об уменьшении числа проверок и снижении степени управленческого воздействия, которые не приводят непосредственно к получению материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга — осуществлять их только в той мере, в которой это экономически целесообразно.

9. Культура решения задачи. Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача ре-инжиниринга — минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

10. Рационализация связей «компания — заказчик». Совершенствование оргструктуры фирмы должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.

11. Уполномоченный менеджер. Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна. Уполномоченный менеджер является буфером между сложным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс. Чтобы сыграть эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Содержание задачи обусловливает необходимость обеспечения доступа менеджера ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, а также к его исполнителям.

12. Сохранение положительных моментов централизации управления. На практике это достигается путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные ИТ дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно повысить качество обслуживания.

Условия успешного реинжиниринга и факторы риска

Систематические исследования эффективности попыток реинжиниринга до настоящего времени не проводились, однако экспертные оценки показывают, что до сих пор около 50% проектов реинжиниринга заканчивались неудачей. С целью выяснения причин неудач и определения условий, необходимых для успеха, провели специальные исследования, опирающиеся на опросы консультантов из более чем 40 фирм, оказывающих услуги по менеджменту, информационным технологиям, реинжинирингу, формулировке стратегий бизнеса, эксплуатации оборудования и пр.

На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы.

1. Мотивация. Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно дай значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовем изменение структуры компании. Чтобы обеспечить успех, руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить в распоряжение команды по реинжннирингу лучшие силы.

2. Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление.

Руководитель проекта должен понимать, что возникнут трудности, неизбежные при построении новой компании: он должен сопротивляться «давлению» старых порядков и убедить своих сотрудников в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания компании. Он не должен сдаваться или допускать упрощений, порочащих общую идею, и. напротив, обязан прилагать все усилия для продвижения проекта и своевременного его завершения.

3. Сотрудники. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, выделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. При этом сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанное быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходим время и обоснованно

двигаться к успеху. По сути, все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения.

Опыт показывает, что относительно просто объяснить новый способ работы персоналу нижнего уровня, но людям, занимающим должности менеджеров, намного труднее понять то, что предлагает новая компания. Группа, на которую следует обратить особое внимание специалистов,— менеджеры среднего уровня.

Американский исследователь Б. Виллох определяет три категории менеджеров такого уровня:

1) «тигры» — молодые карьеристы, которые хотя и участвуют в проекте по реинжинирингу с энтузиазмом, имеют тенденцию концентрироваться на собственных задачах в ущерб общим целям проекта;

2) «ослы» — старейшие сотрудники, достигшие пика карьеры, которые хотят спокойствия и стабильности в компании; они могут серьезно навредить проекту;

3) «акулы» — сотрудники, которые разработали процедуры и инструкции для управления операциями компании; они часто имеют реальную силу в компании и могут создать огромные проблемы, саботируя реальные перемены в жизни компании.

4. Коммуникации. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

5. Бюджет. Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование ИТ. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Поэтому реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.

6. Технологическая поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка — соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

7. Консультации. Эксперты (консультанты) могут оказать существенно помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат компании. Поэтому руководитель проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг консультантов. К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, можно отнести и такие, как риск, четко определенные роли и обязанности и осязание результаты.

Естественно, некоторые из этих факторов, например стиль отношений в коллективе, быстро сформировать невозможно, поэтому работу над созданием необходимо начинать заранее.

Пример успешного реинжиниринга — опыт IBM Credit Corporation, являющейся филиалом IBM и занимающейся кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Это весьма доходный бизнес, однако проблема IBM Credit Corporation состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем шесть дней, а в сложных случаях — до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время мог найти (и часто находил) другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопросы клиента о том, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ.

Длительность принятия решения по запросу клиента была вызвана тем, что запрос обрабатывался в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти разных подразделениях компании, причем запрос передавался из одного подразделения в другое на бумажном носителе.

Сначала компания предприняла попытку отслеживать текущее состояние запросов, для чего по завершении каждого шага информация о запросах посылалась администратору. Это

решило одну проблему: на каком шаге обработки находится запрос, однако увеличило время обработки до семи дней.

С целью анализа временных потерь и недостатков технологии работ два старших менеджера IBM Credit Corporation решили сами пройти с не сколькими запросами клиентов все пять шагов, при этом они просили исполнителей обрабатывать запросы без задержки. Эксперимент показал, что на собственно обработку запроса затрачивается всего 90 минут, а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

Таким образом, оказалось, что проблема заключена не в сути решаемой задачи и не в эффективности, с которой работают исполнители, а в структуре процесса обработки, т.е. для решения проблемы необходимо было изменить процесс, а не отдельные его шаги.

Отметим особенности рассмотренного эксперимента. Во-первых, его проводили специалисты, хорошо представляющие себе, что такое реальное управление в компании. Во-вторых, анализ был строго ориентирован на поиск резервов в обработке, т.е. на выявление недостатков в организации этого процесса.

Для налаживания работ по поиску резервов и реинженирингу бизнес-процессов на российских предприятиях требуется учитывать рассмотренные особенности исследования деятельности крупных зарубежных компаний.

Помимо прочего, проведенный анализ показал, что в основе используемого способа обработки лежало следующее предположение (явно невыраженное): каждый запрос — сложная задача, решение которой требует участия экспертов разных специальностей. Это предположение оказалась ошибочным: анализ запросов показал, что в основном они простые и их обработка сводится к работе с базой данных, и это может сделать клерк, а не эксперт. Ясно, что существующий процесс обработки был ориентирован на наиболее трудный запрос.

В новом процессе всю обработку выполняет один специалист, снабженный информационной экспертной системой, обеспечивающей принятие решения и доступ ко всем необходимым данным и инструментам. Теперь в большинстве случаев (более 90% запросов) один специалист обеспечивает решение задачи, в трудных же случаях он обращается к эксперту.

Таким образом, в результате реинжиниринга IBM Credit Corporation радикально перепроектировала процесс обработки и достигла улучшения основных показателей деятельности: время обработки запроса сокращено с семи дней до четырех часов, а количество обрабатываемых запросов возросло в 100 раз (при небольшом уменьшении числа сотрудников).

Вывод: IBM Credit Corporation первоначально видела проблему и том, чтобы ускорить передачу информации между специалистами разных групп. Однако решение состояло в том, чтобы заменить всех участников процесса одним специалистом, имеющим доступ к экспертной системе с базой данных, т.е. отказаться от передачи информации между специалистами.

Итак, анализ технологии получения результата позволил установить точный диагноз проблемы, т.е. причины возникновения узкого места. Решение затронуло изменение, во-первых, структуры управления (задачу выполняет один специалист вместо нескольких), во-вторых, функций конкретного специалиста, которые сводятся к работе с экспертной системой и получения результата по бизнес-процессу. Бизнес-процесс базируется на усложнении информационной системы предприятия.

Типичные ошибки при проведении реинжиниринга

Риск реинжиниринга достаточно велик, однако причины неудач заключаются не в загадочности реинжиниринга, а в нарушении правил его проведения. Американские исследователи М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что с точки зрения риска реинжиниринг подобен игре в шахматы, а не в рулетку, т.е. участники реинжиниринга, как игроки в шахматы, в меру своих знаний и умения могут влиять на результат. Иными словами,

величину результата невозможно гарантировать. Главное в стратегии управления реинжинирингом — избегать глобальных ошибок.

При проведении реинжиниринга встречаются следующие характерные ошибки.

1. Компания пытается улучшить существующий процесс вместо того чтобы перепроектировать его.

Это наиболее грубая ошибка, хотя довольно распространенная. Например, компания IBM Credit Corporation до получения описанного положительного опыта реинжиниринга предпринимала несколько безуспешных попыток, которые, по сути дела, сводились к автоматизации существующих процессов, а не к их радикальному перепроектированию. Автоматизация не могла привести к успеху, так как она не меняла сути процесса, в ходе которого заполняемые экспертами вручную формы путешествовали из одного подразделения в другое. Более того, автоматизация не только не приносила значимого результата, но и увековечивала плохо организованный процесс путем запоминания его в компьютере, что усложняло проведение успешных преобразований в будущем.

Не достигнув желаемых результатов на пути автоматизации, специалисты начинают применять разнообразные методики, направленные на улучшение деятельности компании, но, как правило, результаты их не удовлетворяют.

Однако, потерпев неудачи с автоматизацией и другими улучшениями, компании обычно все равно избегают радикальной перестройки процессов. Консерватизм объясняется тем, что существующие процессы понятны и поддерживаются соответствующей инфраструктурой. Поэтому, кажется, что частичное улучшение старых процессов — наиболее без болезненный и безопасный путь.

Таким образом, для большинства компаний основной причиной неудач реинжиниринга является стремление к частичным улучшениям вместо радикальной перестройки процессов.

2. Несистемный подход к обновлению. Компании концентрируются только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное.

Реинжиниринг вызывает значительные изменения в таких областях как проектирование работ, организационные структуры, системы управления и оценок. Разнообразие последствий приводит к тому, что даже менеджеры, заинтересованные в радикальном перепроектировании процессов, избегают проводить все требуемые изменения.

При реинжиниринге часто повторяется следующий сценарий: менеджер верхнего уровня предлагает команде, осуществляющей реинжиниринг, совершить некоторое решительное преобразование существующего процесса. Команда, проанализировав последствия предложенное преобразования, показывает, что время выполнения процесса ускорит в 10 раз, его стоимость снизится в 20 раз и в десятки раз уменьшится количество ошибок. Подобная информация радует менеджера, однако когда команда сообщает, что реализация нового процесса потребует новой системы оценки работ, объединения нескольких отделений, изменения стиля производственных отношений и пр., он говорит, что просил сократить стоимость и количество ошибок, а не переделывать всю компанию. Подобная позиция менеджера ошибочна, потому что реинжиниринг — это именно «переделывание» компании.

3. Неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании.

Для того чтобы персонал эффективно выполнял перепроектированные процессы, он должен иметь побудительные причины, причем недостаточно просто определить новый процесс, необходимо, чтобы менеджеры сформировали и провели в жизнь новые системы ценностей и убеждении. Другими словами, менеджеры должны заботиться не только о том, что происходит на рабочих местах исполнителей, но и о том, что происходит в их головах.

Когда в компании «Ford» провели реинжиниринг способов расчетов с поставщиками, потребовалось изменить отношение сотрудников к поставщикам, которых теперь следовало воспринимать не как конкурентов, а как партнеров компании по данному бизнес-процессу.

Изменение позиции исполнителей достигается нелегко: нельзя ограничиться призывами к исполнителям, требуется новая система управления, при которой

культивировались бы новые ценности и соответствующим образом вознаграждалось их поддержание. Менеджеры должны не только произносить речи о необходимости и пользе новых ценностей, но и сами исповедовать их.

Существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления в определенных случаях могут не позволить даже начать реинжиниринг. Например, если решения принимаются на основании консенсуса, то сотрудники компании могут посчитать принцип проведения реинжиниринга «сверху вниз» (т.е. от менеджеров верхнего уровня к менеджерам среднего и нижнего уровней) оскорбляющим их чувства. Демократический опыт управления придет в противоречие с административными методами реинжиниринга, которые свойственны природе перестройки управления фирмой. Компании с короткой историей существования обычно свято чтут необходимость гарантировать ежеквартальные результаты, поэтому эти компании могут посчитать преобразования, связанные с реинжинирингом, весьма рискованными.

4. Непоследовательность освоения новации. Заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи.

Значительные результаты достигаются только при больших амбициях руководства компании. При реинжиниринге встречается следующая ситуация. Кто-то из менеджеров считает, что лучше синица в руках, чем журавль в небе, т.е. обещает без больших затрат и без перестройки, свойственной реинжинирингу, получить повышение эффективности работы на 10—20%. Выбор более легкого пути — усовершенствования — оказывается довольно соблазнительным. Однако легкость эта кажущаяся: усовершенствования, как правило, усложняют существующий процесс, а их наслоения делают его малопонятным.

Опыт показывает, что очень часто компании отказываются от реинжиниринга при появлении первых трудностей. Вместе с тем существуют компании, которые сворачивают деятельность по реинжинирингу при достижении первых успехов. Это объясняется тем, что начальный успех становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса. По сути, даже положительный опыт не мотивирует руководство к закреплению новых образцов поведения сотрудников, обеспечению условий комфортной работы персонала в новых условиях.

Реинжиниринг будет неэффективен, если ограничена область его действия или задача поставлена слишком узко. Реинжиниринг начинается с определения целей, которые должны быть достигнуты, а не способов их достижения. Приведем пример.

Старший менеджер компании, основным товаром которой является оборудование, считает, что процесс оформления заказов клиентов чрезмерно дорогой, и просит команду, осуществляющую реинжиниринг, снизить стоимость этого процесса. Команда исследует проблему и приходит к выводу, что стоимость оформления заказов можно существенно снизить, если компания станет продавать клиентам только ту продукцию, которую она сама изготавливает. Формально вывод команды решает поставленную задачу, хотя скорее всего это не устроит клиентов. Дело в том, что задача была сформулирована слишком узко, так как нельзя, не нарушая целостность процесса обслуживания клиента, изменить процесс оформления заказов. По сути, не соблюдается главный принцип — неразрывность бизнес-процесса. Реформирование только одной его части не даст ожидаемого результата.

Довольно часто встречается такая ситуация. Компания определяет, какой процесс она хочет перестроить. Однако как только реинжиниринг начинается, вместо всего процесса рассматривается лишь какой-то его фрагмент, поскольку существующие организационные границы не позволяют охватить весь процесс. Необходимо помнить, что задача реинжиниринга — не укреплять, а разрушать существующие организационные границы. Это, безусловно, усложняет функции и структуры управления, но результатом будет эффективное обслуживание клиента.

5. Нерациональное распределение задач по освоению инновации.

Попытки осуществить реинжиниринг не сверху вниз, а снизу вверх, но могут быть успешно завершены менеджерами нижнего и среднего уровни по двум причинам.

Первая причина состоит в том, что менеджеры этих уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность компании, которая необходима для реинжиниринга. Их опыт в основном ограничивается знанием функций, которые они выполняют в своем подразделении. Они, как правило, лучше других понимают узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть процесс в целом и распознать его слабые стороны. Менеджеры среднего и нижнего уровня успешно осуществляют частичные улучшения, но не реинжиниринг.

Вторая причина заключается в том, что бизнес-процессы неизбежно пересекают организационные границы, т.е. границы подразделений, поэтому менеджеры нижнего и среднего уровня не имеют достаточного авторитета для того, чтобы настаивать на трансформации процессов. Более того, радикальные преобразования существующего процесса могут привести к уменьшению влияния и авторитета того или иного менеджера среднего уровня. Менеджеры среднего уровня обычно много вкладывают н существующий способ выполнения процесса, и их будущее, вызванное перестройкой процесса, может оказаться неочевидным. По этим причинам менеджеры среднего и нижнего уровня могут не только не способствовать реинжинирингу, но и препятствовать ему.

Для успеха реинжиниринга недостаточно назначить руководителем старшего менеджера, необходимо, чтобы он обладал определенными профессиональными знаниями и навыками и понимал, что такое реинжиниринг, был предан ему и мог мыслить в терминах процессов. Более того, он должен уметь отстаивать свою позицию перед высшим руководством.

6. Недостаточное ресурсное обеспечение инновации.

Существенное повышение эффективности деятельности компании, являющееся следствием реинжиниринга, невозможно без значительных инвестиций в программу его проведения. Наиболее важный компонент них инвестиций — затраты времени и сил наиболее ответственных сотрудников компании. Недостаточное выделение подобных ресурсов для осуществления реинжиниринга сигнализирует руководству компании о том, что не все осознают важность перестройки и сопротивляются ее проведению.

Реинжиниринг не должен проводиться на фоне других программ и мероприятий. Если руководство компании не уделяет реинжинирингу основное внимание, то он обречен на неудачу.

Компания не должна одновременно осуществлять реинжиниринг большого количества процессов, так как время и внимание управленческого аппарата ограничено, а при проведении реинжиниринга недопустимо, чтобы внимание менеджеров непрерывно переключалось с проект на проект.

7. Планирование момента начала мотивации.

Шансы на успешный реинжиниринг заметно снижаются, если известно, что исполнительный директор компании через год или два уходит в отставку. И дело здесь не в том, что он не будет заботиться о будущем компании или станет недостаточно старателен, а в том, что реинжиниринг неизбежно повлечет за собой изменения в структуре компании, ее управляющих системах, и исполнительный директор может не захотеть взять на себя обязательства, которые будут стеснять его преемника. Кроме того, претенденты на ведущий пост в компании неизбежно осознают, что за ними наблюдают и их оценивают, что приведет к возникновению соблазна больше заботиться о личных показателях, а не о коллективной работе по успешному завершению реинжиниринга. Более того, претенденты не заинтересованы ни в каких преобразованиях, ухудшающих их позиции в компании.

8. Личностные проблемы обновления.

Попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих прав, не может привести к положительному результату. Выражение «нельзя приготовить омлет, не разбив яиц» весьма точно отражает суть реинжиниринга. Он приносит не только радости, поскольку в результате его проведения одним сотрудникам приходится изменять характер работы, другие могут ее потерять, третьи будут чувствовать себя некомфортно. Так как угодить всем невозможно,

приходится либо откладывать реинжиниринг, либо последовательно проводить лишь частичные изменения.

Компания отступает, когда встречает сопротивление сотрудников, не довольных последствиями реинжиниринга. Сопротивление некоторых сотрудников компании изменениям, вызванным реинжинирингом, не должно удивлять никого, в том числе руководителей проекта реинжиниринга, так как противодействие — это естественная реакция на перемены. Правда, иногда сопротивление ошибочно рассматривается как первопричина неудач реинжиниринга. Но это заблуждение — первопричиной неудач является не реинжиниринг, а ошибки в управлении, которые не позволили предвидеть и учесть неизбежное сопротивление преобразованиям.

Проведение реинжиниринга создает определенное напряжение в атмосфере компании, и затягивать этот процесс весьма опасно. Опыт показывает, что 12 месяцев обычно достаточно для того, чтобы компания прошла путь от декларирования идей до завершения первой действующей версии реконструированных процессов. Большие затраты времени приводят к тому, что сотрудники компании становятся нетерпеливыми, они тревожатся и сбиты с толку, начинают думать, что реинжиниринг — это очередная фальшивая программа преобразований.

Завершая описание наиболее распространенных ошибок, допускаемых при реинжиниринге, отметим, что существует множество примеров его успешного проведения. Компания, руководители которой понимают основы реинжиниринга и привержены его идее, имеет практически стопроцентный шанс добиться успеха. Выигрыш от успешного осуществления реинжиниринга — это не только ярчайшее событие в жизни компании, но и значимое событие для страны, если учитывать огромное влияние, которое окажет на экономику эффективная перестройка важнейших компаний, организаций, акционерных обществ и банков, а для России — и финансово-промышленных групп, и собственных монополий.

Подходы к разработке моделей бизнеса

Так как реинжиниринг бизнеса обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса, то все известные методики моделирования бизнеса принадлежат к одному семейству методов моделирования сложных информационных систем и делятся на три большие группы:

1) традиционные;
2) интегрированные;
3) объектно-ориентированные.

К традиционным методикам разработки моделей относятся три наиболее распространенные за рубежом методики, основанные на моделировании информационных систем:

- структурный анализ и структурное проектирование SA&SD (Structured Analysis and Structured Design) является одной из самых известных методик разработки информационных систем. Она основывается на том, что система предоставляет своим пользователям одну или несколько функций — так называемый подход функциональной декомпозиции. Предлагается набор таких средств, как диаграммы потоков данных, диаграммы состояний-переходов, ER-диаграммы (на фазе анализа) и структурные схемы (на базе проектирования);
- методика IDEF (Integrated computer aided manufacturing Definition) разработана ВВС США на основе идей, появившихся в середине 70-х годов. На базе этой методики Министерство обороны США создало Федеральный стандарт обработки информации посредством «модели бизнеса», «модели информационной системы» и «модели технологии». Моделирование бизнеса поддерживается ER-диаграммами для данных диаграммами потоков данных специального вида, что позволяет иерархически описывать функции системы;

- в методике SA&DT(Structured Analysis and Design Technique) для описания функций и структур данных информационной системы на основе декомпозиции используется система обозначений, похожая на диаграммы потоков данных в IDEF.

При моделировании сложные информационные системы разбиваются на составляющие, каждая из которых рассматривается отдельно от других. Такой прием называется декомпозицией.

Обычно выделяют два основных метода разработки сложной системы, основанных на приеме декомпозиции: каскадный и спиральный.

При ***каскадном методе*** жизненный цикл разработки сложной системы складывается из этапов анализа, проектирования, программирования, тестирования и сопровождения, которые выполняются последовательно.

Данный метод имеет следующие особенности:

- линейность выполнения этапов;
- четкое разделение данных и процессов их обработки;
- использование процедурных языков программирования.

Однако этот метод имеет свои явные недостатки. Главный из них — последовательное выполнение этапов. Например, программирование можно начать только по завершении анализа и проектирования, что приводит к большим потерям времени, не дает возможности быстро разрабатывать прототипы (т.е. первоначальные образцы) программной системы, на последних этапах не позволяет вносить изменения в решения, принятые на предыдущих этапах.

Для устранения этого недостатка американский исследователь Б. Боэм предложил ***спиральный метод,*** который заключается в том, что разработка проекта ведется как бы по спирали, причем на каждом ее витке последовательно выполняются перечисленные выше этапы, на которых уточняется проект. Но и для этого метода характерен ряд недостатков, к числу которых можно отнести:

- трудоемкость внесения изменений;
- большой объем документации по проекту, затрудняющий программирование;
- серьезные ограничения возможностей сборки системы из готовых компонентов;
- сложность переноса на другие платформы. Развитие новых идей, основанных на объектной декомпозиции, при -вело к появлению объектно-ориентированного метода разработки программных систем.

Объектно-ориентированная декомпозиция заключается в представлении системы в виде совокупности классов и объектов. При этом сложная система представляет собой иерархию классов, а ее функционирование рассматривается как взаимодействие объектов. В реальном мире, точнее в интересующей разработчика предметной области, в качестве объектов могут рассматриваться конкретные предметы, а также абстрактные или реальные сущности. Например, объектами могут быть покупатель, фирма, производящая товары, банк, заказ на поставку. Что же касается класса, то он определяет общие свойства всех объектов, такие, как состав и структура данных, описывающих атрибуты класса и соответствующих объектов, и совокупность методов — процедур, устанавливающих взаимодействие объектов этого класса с внешней средой.

Жизненный цикл объектно-ориентированной разработки программных систем содержит несколько этапов (анализ, проектирование, эволюция и модификация), но в отличие от двух предыдущих методов не предполагается строгая последовательность их выполнения.

Разработка начинается с этапа обследования — объектно-ориентированного анализа. На этом этапе формулируются требования к системе.

Затем осуществляется анализ предметной области, в ходе которого определяются основные классы и объекты, которые составляют термины и понятия предметной деятельности. Результатом обследования должны быть достаточно полные сведения для создания модели системы.

После обследования начинается объектно-ориентированное проектирование, входе которого детализируется представление классов и объектов, полученных на этапе анализа, определяются структуры данных, методы, отношения между классами, разрабатываются сценарии взаимодействия объектов. При проектировании системы могут вводиться новые классы и объекты, если это потребуется для решения поставленных проблем. В результате проектирования должна быть создана детальная моль системы, составлены спецификации объектов, классов и отношений, достаточные для их программирования.

Этап, называемый эволюцией системы, включает в себя программирование, тестирование и сборку системы. Объектно-ориентированный метод обеспечивает на данном этапе быстрое создание прототипов проектируемой системы, постепенное развитие которых приводит к конечному результату. На этом этапе также возможно введение новых классов, изменение структур данных, добавление новых методов. Следует заметить, что программирование и тестирование отдельных компонентов возможно до завершения проектирования, что экономит время разработки. Объектно-ориентированные информационные системы, применяемые при разработке программных систем, обычно обладают возможностями автоматизации ряда процессов, выполняемых на этом этапе. В частности, предусмотрена автоматическая генерация кодов программ.

Модификация системы может рассматриваться как отдельный этап, поскольку возможность внесения изменений — это естественное свойство ложных систем. При объектно-ориентированном методе модификация не требует полного пересмотра объекта, затрагивая лишь необходимые для этого классы и объекты.

Таким образом, главная особенность жизненного цикла при объектно-ориентированном методе заключается в том, что нет строгой последовательности выполнения отдельных этапов.

Наиболее перспективны интегрированные подходы к разработке моделей.

При всех достоинствах данного метода (распараллеливание работ: как было отмечено, программирование и тестирование отдельных компонентов системы возможно до завершения проектирования, что экономит время разработки, при программировании можно внести изменения и дополнения в существующие классы, ввести новые объекты или классы, не подвергая проект полной переработке; упрощение внесения изменений: в отличие от каскадного и спирального методов в объектно-ориентированном методе внесение изменений в проект имеет более локальный характер он является инструментом программистов, а не менеджеров. Однако в проведении реинжиниринга участвуют специалисты двух типов — профессионалы в области реконструируемого бизнеса и разработчики информационных систем. Опыт реинжиниринга показывает, что по-настоящему успешное и новаторское внедрение информационных технологий является уникальным и творческим процессом: управляющие компаниями и специалисты-технологи, знакомясь с методами информационных технологий, сами делают открытия относительно возможностей их использования в своем бизнесе. Вместе с тем создание высококачественных информационных систем требует участия профессионалов в области информационных технологий. Возникает проблема нахождения общего языка. Решение этой проблемы — в интеграции таких современных технологий как инженерия знаний, объектно-ориентированное программирование, ситуационные технологии, имитационное моделирование процессов и активная графика. Именно такая тенденция наблюдается в настоящее время в развитии методологий и инструментальных средств реинжиниринга бизнес-процессов.

Ситуационные технологии использовались в реинжиниринге практически с самого начала, они были сориентированы на разработчиков им формационных систем. Это привело к тому, что в настоящее время их начинают объединять с другими современными технологиями, в первую очередь с объектно-ориентированными.

Имитационное моделирование обеспечивает наиболее полное представление моделей для непрограммирующего пользователя и наиболее полные средства анализа таких моделей,

создаваемых в виде потоковых диаграмм, в которых представлены основные рабочие процедуры в компании и описано их поведение, а также информационные и материальные потоки между ними. Однако построение реальных имитационных моделей — это довольно трудоемкий процесс; их детальный анализ (выходящий за рамки простого сбора статистики о сроках и стоимости) зачастую требует от пользователя специальной подготовки, а для описания рабочих процедур — дополнительного программирования. Таким образом, при попытке привлечь менеджеров к непосредственному использованию средств имитационного моделирования могут возникнуть определенные проблемы.

Чтобы преодолеть эти проблемы в настоящее время начинают использовать методы инженерии знаний, с помощью которых можно непосредственно представлять в моделях плохо формализуемые знания менеджеров о бизнес-процессах, в частности о рабочих процедурах. Кроме того, решается задача быстрой разработки приложений и создания интеллектуального интерфейса конечного пользователя со сложными средствами анализа моделей.

Средства быстрой разработки приложений позволяют сокращать время создания поддерживающих информационных систем и, следовательно, необходимы не только в ходе реинжиниринга компании, но и на этапе эволюционного развития, сопровождающегося постоянными модификациями и улучшениями информационных систем компании.

В настоящее время переход к использованию интегрированных методологий и средств только начинается. Вместе с тем острота проблемы переходного периода, свойственного российской экономике, предполагает критический анализ зарубежного и отечественного опыта для преодоления трудностей, связанных с использованием данного подхода к повышению активности работы предприятия.

Но определению одного из классиков теории реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера, реинжиниринг бизнес-процессов — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких (скачкообразных) улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

В целом реинжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые предприятие использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими главными целями — улучшением финансового положения и рациональной организацией процессов, с помощью которых предприятие должно делать деньги. Для достижения этих целей в реинжиниринге находятся решения, которые позволяют снизить стоимость или сократить избыточность внутрифирменных работ, оптимизировать распределение ресурсов, совершенствовать кооперацию, ускорить процессы и как следствие — увеличить объем предлагаемых услуг (товаров), повысить их качество и обеспечить более полное удовлетворение потребностей клиентов (потребителей).

Важность данного направления совершенствования управления предприятием в условиях усложняющихся рыночных отношений подтверждают темпы расширения исследований по вопросам реинжиниринга.

Понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» возникло примерно в 1990 г., а уже с 1994 г. в США проводятся ежегодные конференции по реинжинирингу. Издано более десятка монографий и сотни статей на эту тему. Наибольшим успехом пользуется книга М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе», изданная в 1993 г.: в течение двух лет она была самой продаваемой не только среди научно-технических, но и среди беллетристических книг.

В настоящее время реинжиниринг бизнес-процессов взят на вооружение почти всеми ведущими компаниями мира. Поданным фирмы «Ernst & Young», 100 крупнейших банков Северной Америки затратили в 1997г. около 2,9 млрд. дол. на реинжиниринг своих подразделений. За последние полтора года правительство США начало более 200 проектов по реинжинирингу.

Необходимость реинжиниринга определяется высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и компании, стремясь выжить и сохранить конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать свою стратегию и тактику.

Решением проблемы является смена базовых принципов организации компаний и переход к ориентации не на функции, а на процессы. Из всех концепций менеджмента, основанных на процессах, реинжиниринг бизнес-процессов рассматривается как наиболее эффективная концепция. М. Хаммер, автор термина «реинжиниринг», считает появление реинжиниринга бизнес-процессов революцией в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения компаний, предложенных 200 лет назад А. Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена в первую очередь новейшими достижениями в области информационных технологий, в частности в технологии динамических экспертных систем.

Проблемы реинжиниринга отечественных предприятий находятся в центре внимания российских ученых и менеджеров. Больших результатов достигли консалтинговые группы, специализирующиеся в реструктуризации российских предприятий. Среди них группы «БИГ» и «РОЭЛ-Консалтинг». В настоящее время деятельность этих групп направлена на технологизацию проектирования бизнес-процессов промышленных предприятий. Опубликовано более десятка работ, в которых освещается опыт реинжиниринга бизнес-процессов на отечественных предприятиях. Такое положение в анализируемой сфере указывает на то, что российские руководители постепенно переходят не только к расширению арсенала методов работы на рынке, но и (что гораздо важнее) к перестройке структуры своих предприятий, а кроме того, используют в этой работе самый современный инструментарий.

Важность исследований проблем реинжиниринга бизнес-процессов обусловливается еще и тем, что, во-первых, он носит межотраслевой характер, т.е. требуется любому предприятию вне зависимости от рода его деятельности, во-вторых, реинжиниринг необходим для больших, средних и даже малых предприятий. Как говорит М. Хаммер, реинжиниринг бизнес-процессов применим к любой средней и крупной компании.

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой необходимый элемент системы современного менеджмента. Полномасштабное освоение российскими руководителями методов данной формы управления, характерных для реинжиниринга, позволит обеспечить стабильное развитие отечественных предприятий и обеспечит профилактику их предкризисного состояния.

4.5. Отечественный опыт реструктуризации бизнеса[1]

Пример 1. Закрытое акционерное общество «Компания «Чайковский текстиль» (прежнее название — «Чайковский комбинат шелковых тканей») находится в г. Чайковский Пермской области.

Основная продукция: ткани мундирные, ткани костюмные, ткани для профессиональной и форменной одежды, ткани технические, ткани для товаров народного потребления.

Число акционеров — 7495.

В 1994 г. выкуплено государственное имущество, а в 1995—1996 гг. было образовано 5 дочерних фирм и 14 региональных представительств.

[1] В данном разделе использован материал Н.В. Тренева, обобщившего работу над проектами «РОЭЛ-Консалтинг».

С 1997 г. производственные подразделения становятся самостоятельными юридическими организациями и совместно с ранее созданными фирмами объединяются в холдинг «Компания «Чайковский текстиль».

Работы по реформированию этого одного из крупнейших в СНГ и Европе предприятий текстильной промышленности начались в 1994 г. К середине года комбинат оказался в банкротном состоянии, но в результате энергичных действий руководителей совместно с консультантами была разработана программа выхода из кризиса.

Реализация первой части программы финансового оздоровления дала возможность достигнуть намеченной цели — за полгода выйти из зоны банкротства. В 1995 г. были приняты и реализованы агрессивная маркетинговая стратегия и основные меры по обучению управленческого персонала и реформированию системы управления (разработка, контроль и корректировка стратегии; создание системы активного развития; развитие активного маркетинга, управление финансовыми потоками, себестоимостью, ассортиментом, усиление механизма мотивации, создание региональных представительств, работа с инвесторами и пр.). Главное внимание уделялось подготовке резерва руководства и созданию управленческом команды.

В результате удалось резко увеличить объем продаж (более чем в три раза), повысить конкурентоспособность (увеличить ассортимент и экспорт продукции, ее качество и пр.).

Следующий этап работ (1996 г.) в основном был посвящен перестройке организационной структуры (реструктуризации) комбината с предоставлением подразделениям самостоятельности, созданию управляющей компании и отработке соответствующих комплексных механизмов управления (клиентная ориентация, увеличение собственных оборотных средств и система работы «под ключ», управление корпоративными финансовыми потоками, система оплаты труда и др.). На этот год был принят несколько завышенный план роста объема продаж. Однако основные результаты преобразований выявились в следующем году.

Цели и стратегии на 1997 г.

Основная стратегия, которая позволит достичь поставленных целей, сформулирована так: не допустить падения объемов продаж и усилить свои позиции на внутреннем и внешнем рынках; усилить конкурентоспособность продукта.

Учитывая анализ внешней и внутренней среды, прогнозы развития рынка и производственный потенциал предприятия, ставились следующие цели:

- обеспечить продажу ткани в объеме, соответствующем целевым установкам;
- осуществить разработку и вывод на рынок нового продукта в необходимом объеме;
- повысить долю рынка до 2,3%.

Для достижения целевых установок необходимо было решить следующие стратегические задачи:

- увеличить объем продаж по сегментам с 1,4 до 2,2 раза;
- перейти с функциональной структуры управления разработкой новой продукции на продуктовую и ускорить создание новых конкурентоспособных продуктов; выполнить план маркетинговых работ по поиску и освоению новых ниш рынка; расширить сеть региональных представительств и обеспечить их эффективное функционирование;
- сохранить оборотный капитал, обеспечив его ликвидность на уровне 95%;
- обеспечить объем производства в соответствии с целевыми установками по объему продаж (заказы должны выполняться точно в срок, с минимальными издержками и качеством, удовлетворяющим запросы клиента); сократить сроки отработки технологии и нормативно-технической документации на новый продукт; обеспечить качественное проведение работы по отработке технологических процессов, гарантирующее выполнение требований качества и максимальной эффективности при массовом производстве продукта;

➢ ускорить внедрение системы работы «под заказ»; разработать и внедрить базовый пакет документов по управлению качеством на базе международных стандартов ИСО-9000; разработать систему оплаты труда по конечному результату с учетом проведения реструктуризации фабрик и изменения организации и мотивации труда; завершить техническую реконструкцию фабрик, проведя весь комплекс работ по ремонту оборудования и отработке технологии; продолжить работу по реструктуризации подразделений компании с переводом их на самостоятельный баланс и расчетные счета;.

➢ разработать и внедрить систему управленческого учета для более эффективного управления издержками и финансовой деятельностью; создать концепцию и стратегическую программу ассортиментного и технико-технологического развития на ближайшую и среднесрочную (1998 — 2000 гг.) перспективы; провести комплекс мероприятий по внедрению разработанных нормативов по расходу сырья и материалов; развивать систему стратегического планирования и управления по целям.

В условиях нестабильной экономики и при наличии многих внутренних проблем достижение намеченных целей было сложным процессом, однако результаты работы за 1997 г. внушали оптимизм. Планы по реализации выполнены на 126%, значительно снижены темпы падения производительности труда в натуральном выражении, доход на одного работника увеличен до 839 500 неденоминированных рублей.

Объемы производства в 1997 г. увеличились по сравнению с 1996г. в 1,5 раза.

В настоящее время холдинг (более 20 фирм) «Компания «Чайковский текстиль» — одно из ведущих предприятий в отрасли. Он является надежным поставщиком высококачественной текстильной продукции как на отечественном, так и на мировом рынке (28% российского экспорта шелковых тканей и тканей из искусственных волокон).

Сегодня компания обеспечивает: поставку продукции под зарегистрированным товарным знаком, соответствующей международным стандартам ИСО-9000; послепродажную гарантию на весь срок эксплуатации; чайковский сертификат качества (решением Международного института маркетинга продукция компании награждена за качество Международной алмазной звездой).

Компания продолжает динамично развиваться. Имеются сильная служба развития, включающая управление маркетингом, центр информации, анализа и стратегического планирования, центр технического развития, помощник директора по персоналу и отдел кадров, компания активно участвует в передаче опыта реформирования и реструктуризации другим предприятиям.

Традиционно под предприятиями, требующими реформирования и реструктуризации, понимаются бывшие (акционированные) государственные структуры, находящиеся в кризисном или предбанкротном состоянии.

Это не совсем верно. Реформирование не менее необходимо и благополучным предприятиям или коммерческим организациям, имеющим неиспользованные резервы системы управления, и предприятиям, идущим к финансовому кризису из-за потери управляемости (когда система управления не соответствует производственным возможностям).

К данному классу можно уверенно отнести быстроразвивающиеся коммерческие структуры, типичным представителем которых является ОАО «Электротехническая корпорация».

Пример 2. ОАО «Электротехническая корпорация» — головная организация группы фирм и предприятий, объединенных одной торговой маркой «РОЭЛ» (Российская электротехника). Сегодня это один из лидеров на российском рынке электротехнической продукции.

В основе деятельности корпорации лежит опыт реализации сложных технологических цепочек и нестандартных схем по товарным взаимозачетам. Такая мера позволяет значительно увеличивать оборот и повышать загрузку производственных мощностей российских предприятий на 30—40%, «расширять» задолженности предприятий друг другу и

бюджету. Реализация проектов корпорации позволит обеспечить рабочие места нескольким десяткам тысяч человек.

Основные партнеры корпорации — крупные заводы и объединения: Крюковский вентиляторный завод, Ясногорский насосный завод, завод Ливгидромаш, ВЭМЗ (Владимир), ЯЭМЗ (Ярославль), «Южэлектромаш» (Каховка), «Электродвигатель» (Могилев), КЭМЗ (Бишкек), «Уралэлектро» (Медногорск), «Азерэлектромаш» (Баку) и др.

Вокруг «Электротехнической корпорации» сформирована необходимая инфраструктура: работают консалтинговая фирма, аудиторская фирма «РОЭЛ Аудит»; имеется специальное подразделение, занимающееся реализацией сложных зачетных схем, организацией товарных потоков, использованием нетрадиционных финансовых инструментов; создана торговая структура (торговый дом); для управления недвижимостью образована управляющая компания; ведется подготовка и переподготовка кадров менеджеров; имеются своя киностудия, рекламное агентство и ряд других фирм.

Созданная инфраструктура позволяет реализовывать значимые и крупномасштабные проекты: ведутся проекты по изготовлению и реализации новых типов энергетических установок для обеспечения регионов, поселков и отдельных предприятий независимыми источниками электро- и теплопитания с использованием высокоэффективного энергетического оборудования, создаваемого на базе конверсии военной техники и технологий оборонной промышленности (в рамках программы «Новая энергетика России»); прорабатываются проекты телефонизации отдельных районов России; начаты комплексные региональные программы; осуществляются другие мероприятия. Строится собственный деловой офисный центр и Москве проектной площадью 40 000 м (и настоящее время введена и действие первая очередь офиса площадью 12 000 м).

Однако еще в 1992 г. «Электротехническая корпорация» была небольшой фирмой «ЭТТА» («Электротехника, технология, автоматизация») с оборотом в несколько десятков тысяч долларов, объединяющая коллектив в 20—30 человек.

Что же позволило относительно небольшой фирме превратиться и достаточно мощную и устойчивую структуру, реализация проектов которой позволяет обеспечить рабочие места нескольким десяткам тысяч человек в разных городах России? Ответ прост. Это наличие целей и стратегии развития, жесткая политика руководства, направленная на реализацию этой стратегии, постоянная работа с консультантами по реформированию фирмы.

Остановимся на работах по реформированию подробнее.

Фирма «ЭТТА» как торговая развивалась сравнительно высокими темпами и к 1995 г. масштабы, а главное — возможности ее деятельности в рамках созданного блока фирм выросли настолько, что возникли серьезные проблемы дальнейшего развития:

- рост упущенной прибыли из-за неполной реализации многих новых выгодных проектов;
- появление признаков потери управляемости — несоответствие системы управления, сложившейся в малой фирме, существующим масштабам и структуре (более десятка фирм);
- недостаточная эффективность деятельности из-за неполного использования имеющихся возможностей и как следствие — угроза снижения конкурентоспособности;
- неуверенность в том, что очередное намеченное крупное увеличение оборота реализуемо.

Осознав эти проблемы, руководство решило сначала «укрепить тылы», а уже затем существенно увеличить объем продаж и вместе с внешними консультантами начало комплекс работ по реформированию системы управления. Через несколько месяцев результаты работ дали возможность достичь намечавшихся масштабов развития. Управленческое консультирование стало повседневной нормой, дало новые возможности инновационного развития фирмы, определившие новую стратегию, привело к преобразованиям, позволившим создать корпорацию в ее современном виде.

Программа работ по реформированию фирмы

Комплексная диагностика дала следующие результаты.

Сильные стороны фирмы:

- достаточно прочная позиция на рынке электротехнических изделий;
- нестандартные отношения с предприятиями-поставщиками, оказание помощи в их обеспечении важнейшими материалами; достаточно сплоченный коллектив единомышленников;
- хорошо развитая первая очередь информационной компьютеризованной поддержки (например, что особенно важно, автоматизация учета договоров и складского учета);
- активные, целеустремленные руководители, понимающие необходимость изменений в системе управления;
- возможность маневрировать ресурсами в рамках блока фирм «РОЭЛ»; большие потенциальные возможности увеличения масштабов и видов деятельности.

Слабые стороны фирмы:

- несовершенная система планирования и управления;
- отсутствие жизненно важных для фирмы специализированных служб маркетинга и финансового планирования;
- несогласованность учетной политики предприятия, ориентированной на повышение эффективности управления;
- невыполнение функций финансового менеджера (не осуществляется анализ финансового состояния и финансовой эффективности, не обосновывается привлечение дополнительных финансовых ресурсов и пр.);
- недостаточное обоснование проектов развития;
- неоправданно высокая концентрация функций и ответственности у руководителей фирмы, что вызывает их стрессовую перегрузку и ухудшение своевременности и качества принимаемых решений;
- отсутствие четкой организационной структуры и распределения функций;
- появление признаков неполной управляемости, которые могут стать угрожающими при росте фирмы и усложнении ситуации;
- отсутствие программы развития персонала (обучение, стажировки и пр.), что грозит относительным снижением профессионального уровня, необходимого для конкурентоспособного развития фирмы;
- дефицит (примерно в 1,5 раза) необходимых для нормальной работы площадей.

Общие выводы

Анализ показал, что сложившуюся на фирме систему управления в целом можно считать:

- вполне приемлемой для начальных стадий развития фирмы (по ее состоянию примерно полгода — год назад);
- заметно не соответствующей решаемым в настоящий момент фирмой задачам, что снижает эффективность функционирования фирмы;
- неприемлемой для решения перспективных (на пол года и год вперед) задач, что создает серьезный риск для дальнейшего успешного развития фирмы и требует неотложной реорганизации системы управления и организационной структуры.

На основании выводов были выбраны главные направления неотложной реорганизации:

- четкая формулировка принципов, целей, критериев и стратегических направлений работы и развития фирмы;
- устранение наиболее узких мест и организации управления (отсутствие маркетинговой службы, финансового планирования и пр.);

- комплексная проработка системы управления.

Другими словами, потребовалось разработать стратегию развития, создать программу и механизм ее реализации. Был сформирован перечень первоочередных мероприятий, разработан и осуществлен следующий комплекс проектов реформирования:

- создание механизма стратегического управления развитием (включая определение целей, критериев развития, оценку и выбор ассортиментной политики, систему управления изменениями);
- изменение организационной структуры, четкое распределение задач и функций с делегированием ответственности и полномочий;
- организация эффективной единой системы бухгалтерского учета и финансового планирования;
- организация эффективной маркетинговой службы;
- образование системы управления персоналом, профилактика текучести кадров;
- разработка и реализация («под ключ») бизнес-плана для разворачивания нового направления деятельности;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях цивилизованного рынка;
- формирование системы внутреннего документооборота.

Реализацию этих предложений рекомендовалось начать с формирования целевых установок («траектории развития»). Затем в рамках требования выявления и устранения узких мест разрабатывались взаимосвязанные программы первоочередных мероприятий. Так, одними из первоочередных мер были: укрепление финансовой системы, т.е. разработка и принятие для внутрифирменного использования учетной политики, автоматизация бухгалтерского учета, создание системы финансового планирования, увязка с ними в единую систему учета договоров; введение должности финансового менеджера (или распределение его функций) и создание подразделения финансового планирования и анализа.

Параллельно была предложена отработка технологий обоснования и управления реализацией проектов развития (на примере бизнес-плана проекта «Малая энергетика. Энергоснабжение») во взаимоувязке его финансового раздела с создаваемой системой финансового планирования и управления.

Одновременно началась подготовка всего персонала к реорганизации и обучение его эффективным методам работы. Были сформированы рабочие группы, ответственные за реализацию мероприятий.

Анализ опыта нескольких лет работы показал, что поставленные в этот период цели оказались заниженными (увеличение оборота на 50% за полгода и на 100% за год). Организация работы на основе современных технологий управления свидетельствует о том, что за год можно поднять оборот не вдвое, а на порядок.

Через полгода после начала работ появились признаки потери управляемости и, следовательно, конкурентоспособности. Причина заключалась в слишком бурном росте коммерческих и производственных возможностей, за которыми не успевала система управления. Была повторена вся процедура — постановка целей, разработка программы и мероприятий, согласование деятельности рабочих групп, обучение, контроль исполнения. Такая итерационная процедура действует до настоящего времени.

Реализация программы реформирования

Одна из российских особенностей такова: обычно идей предлагается во много раз больше, чем за рубежом; планов и программ не меньше, чем за рубежом, а вот процент реализации этих программ — во много раз меньше. Поэтому реализуемость является одним из самых узких мест и для программ реформирования.

Как показывает практика фирмы «РОЭЛ», какой бы хорошей ни была программа развития и какими бы авторитетными компаниями она ни разрабатывалась, в том числе

западными, она не будет воплощена в жизнь до тех пор, пока не использованы соответствующие механизмы реализации и активизации персонала, т.е. сняты барьеры освоения инновации.

Прежде всего необходимо обеспечить эффективную комплексную технологию управления, ориентированную на результат, и в первую очередь — решение следующих задач: планирование и организация эффективной производственной и проектной деятельности на всех рабочих местах предприятия; объективный контроль за ее результатами; оперативное принятие решений управляющими и специалистами всех уровней; мотивация персонала.

Отметим лишь несколько необходимых условий успешной реализации программы реформирования.

1. Наличие лидера, знающего рынок, умеющего предвидеть его динамику. В отличие от «классического» менеджера, умеющего планировать, контролировать и управлять финансами, производством и пр., лидер преобразует и обновляет, видит возможности, которых не замечают другие. Лидер формирует стратегию и команду, ее реализующую, высвобождая энергию творчества работников, заинтересованных и воодушевленных его примером, совершающих возможное и невозможное.

2. Выработанная стратегия, программа развития должны быть не декларацией, которую многие работники и не видели, и не слышали, и не понимают, а шансом для каждого идентифицировать себя с предприятием. Для этого нужно подобрать хороших «реализаторов». Таким образом, главное не что делать и даже не как делать, а кто делает.

3. Новая организационная структура должна отражать стратегию развития. Для нее нужны способные независимые специалисты, в повседневную работу которых лидер не вмешивается. Он отслеживает процесс через систему управленческого учета и систему правил поведения.

4. Делегирование полномочий, в рамках которого работники проводят программные мероприятия, должно обеспечивать отдачу на вложенные ресурсы.

5. В результате децентрализации каждое подразделение, центр финансового учета вносят существенный вклад в реализацию программы реформирования за счет многофункционального командного подхода.

6. Анализ, сегментирование и моделирование рынка, позиционирование товара проводятся перманентно.

7. Приоритеты распределения средств выполняются с учетом интересов предприятия в целом; оцениваются последствия принимаемых решений.

На сегодняшний день основа стратегии корпорации: в функциональной области — комплексное, качественное и надежное обслуживание клиентов; в области развития — инновационный путь, обеспечивающий повышение эффективности (конкурентоспособности) работы клиентов, партнеров и самой корпорации за счет активизации и использования выгодных новшеств как в производственной сфере, так и в сферах управления, экономики и финансов.

Другим примером целевой реструктуризации российского промышленного предприятия (переход к конкурентоспособному развитию) служит опыт работы в этом направлении ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей».

Пример 3. Открытое акционерное общество «Заволжский завод гусеничных тягачей» расположен в г. Заволжье (Городецкого района Нижегородской области). В России ОАО «ЗЗГТ» является почти монопольным производителем внедорожной гусеничной техники (транспортных средств) и запасных частей к ней. Основные конкуренты — канадские и шведские фирмы. Предприятие имеет квалифицированные кадры и высокую мобильность производства за счет парка универсальных станков. Основными видами деятельности акционерного общества являются производство и сбыт: гусеничных транспортеров-тягачей, запасных частей для гусеничной техники и автомобилей ГАЗ-53; товаров народного

потребления (тягово-сцепных устройств, канистр, бензобаков); деталей и узлов — по кооперации для предприятий автомобильной отрасли.

В состав акционерного общества входят пять основных цехов: механосборочный; сборочный; прессовый; кузнечный универсальных работ, а также три вспомогательных цеха: инструментально-штамповый; транспортный; ремонтно-строительный.

В марте 1997 г. предприятие находилось в тяжелом финансово-экономическом положении и имело неплатежеспособный баланс. Основной причиной этого стала недостаточно эффективная система управления (особенно финансами, персоналом, ассортиментом), что привело к большой кредиторской задолженности — 45,1 млрд. руб. (при дебиторской задолженности — 23 млрд. руб.), сверхнормативным остаткам готовой продукции — 9,5 млрд. руб. и росту незавершенного производства до 14,9 млрд. руб. Существовавшая система управления финансами была неэффективна, а именно: отсутствовали такие важные ее элементы, как управление финансовыми потоками и затратами, разработка бюджета по структурным подразделениям и помесячная и поквартальная ее разбивка, надлежащий контроль за исполнением бюджета. Отсутствовало грамотное управление движением капитала, в результате — превышение нормативных запасов и рост незавершенного производства.

На предприятии существовал отдел маркетинга, но его работа признана неудовлетворительной (выполнялись лишь функции сбыта, не проводились исследования предпочтения потребителей, глубокий анализ деятельности конкурентов, поиск новых ниш на рынке; на предприятии отсутствовала ориентация на клиента; был низким уровень взаимодействия службы маркетинга с другими службами, в частности при ценообразовании), однако кадровый потенциал был достаточно высок.

Управление персоналом также признано неудовлетворительным: выполнялись только традиционные функции отдела кадров, не велась регулярная работа с персоналом по мотивации труда, формированию команды управленцев, резерва руководства, целевому обучению (особенно в области экономики и управления в условиях рынка).

Созданная служба маркетинга в силу объективных причин была не в состоянии решить задачи вывода предприятия из предкризисного состояния. Сложилась критическая ситуация с реализацией основных видов продукции, т.е. уменьшался объем сбыта, оставались большие неликвиды, а также запасы готовой продукции, возникали трудности при организации бартерных сделок.

В начале 1997 г. на балансе ОАО «ЗЗГТ» находились убыточные структурные подразделения, в том числе подсобное хозяйство, общежития, ЖЭК, пионерлагерь, столовая и кафе.

Негативные тенденции начали усиливаться во второй половине 1994 г. (что было связано с изменением экономической ситуации в стране, когда уже невозможно стало жить «по-советски»), тогда как многие предприятия России столкнулись с этими проблемами уже в начале 90-х годов и к тому времени либо разорились («проданы с молотка» или имеют долги, с которыми невозможно расплатиться), либо устойчиво развивались.

Разработка плана реструктуризации ОАО «ЗЗГТ»

По состоянию на 1 марта 1997 г. предприятие по законодательству Российской Федерации согласно формальным критериям находилось в зоне банкротства.

Следовательно, четко осознавая сложившуюся ситуацию, нужно было принимать меры для ее скорейшего преодоления. Тем более что ОАО ЗЗГТ» имело значительные быстромобилизуемые резервы, которые позволяли переломить негативные тенденции, стабилизировать ситуацию и не только выжить в нелегких рыночных условиях, но и процветать.

В соответствии с Проектом содействия реструктуризации предприятий Нижегородской области, утвержденным Распоряжением губернатора от 6 января 1997 г. № 02р, был разработан и утвержден план реструктуризации ОАО «ЗЗГТ».

Общий вывод был таков: для обеспечения устойчивого конкурентоспособного развития предприятию придется претерпеть ряд серьезных изменений (в том числе структурных) и перейти на инновационный путь развития.

При разработке плана реструктуризации рассматривались четыре альтернативных варианта развития ОАО «ЗЗГТ».

Вариант 1. Экстенсивное развитие предприятия и сохранение сложившихся тенденций — все идет накатанным путем, мероприятия по финансово-экономическому оздоровлению не проводятся, помощь со стороны областной и местной администрации отсутствует. Производятся платежи по текущим налогам и погашению долгов в бюджет в режиме Постановления реструктуризации долгов.

Вариант 2. Экстенсивное развитие предприятия — все идет накатанным путем, мероприятия по финансово-экономическому оздоровлению не проводятся, однако имеется поддержка областной и местной администрации, которая предоставляет предприятию возможность задержки выплаты долгов на шесть месяцев и приостанавливает начисление пени.

Вариант 3. Предприятие пытается мобилизовать внутренние резервы, реализуются мероприятия плана реструктуризации, однако помощь со стороны областной и местной администрации отсутствует.

Вариант 4. Предприятие активно реализует разработанный план реструктуризации, областная и местная администрация также принимает участие в финансово-экономическом оздоровлении предприятия. Оно получает отсрочку выплат долгов и пени в счет задолженности областному и местному бюджету, а также ряд налоговых льгот на дополнительный (в результате реализации плана реструктуризации) прирост оборота и прибыли. Последний вариант был выбран в качестве основного.

При первом варианте развития объем продаж не может расти (программа маркетинговых мероприятий не сформирована). При условии регулярных выплат текущих налогов и погашения долгов неминуемо возникновение дефицита оборотных средств. Нехватка оборотных средств приводит к сокращению производства и как следствие — к дальнейшей потере рынка. Продолжают нарастать долги, и предприятие попадает в зону устойчивого банкротства.

Второй вариант отличается от первого наличием налогового кредита и рядом налоговых льгот (в части областного и местного бюджетов). Динамика развития предприятия напоминает сценарий первого варианта, растянутый во времени за счет разовых мер (например, временное уменьшение налоговых выплат в счет погашения налогов), а затем действуют те же причины, которые ухудшают состояние предприятия. Итог тот же — банкротство.

Третий вариант получается из первого добавлением к нему результатов выполнения мероприятий плана реструктуризации (в части увеличения объемов продаж за счет маркетинговых мероприятий, сокращения времени оборачиваемости средств, сокращения складских запасов, улучшения управления затратами и других мер). В этом случае к концу года возможна стабилизация финансового положения предприятия и обеспечение поступления средств в бюджет. Однако из-за необходимости регулярных выплат текущих налогов и погашения долгов в период структурных изменений предприятие длительный период времени будет находиться в состоянии неустойчивого равновесия (не накоплены резервы), при котором любое незначительное неблагоприятное изменение внешних условий (например, очередное повышение цен на энергоносители) может с большой вероятностью привести к деструктивным изменениям в положении на предприятии и попаданию в режим, аналогичный второму варианту. Погашение долгов может начаться не ранее чем через год.

Четвертый вариант получается из третьего. Разница — в поддержке властей на начальном этапе реструктуризации. За счет этой меры предприятие получает запас финансовой устойчивости, позволяющей ему до конца 1997 г. гарантированно пройти фазу организационных мероприятий и выйти в режим устойчивой работы. Следует отметить, что при данном варианте развития суммарные (по 1997— 1998 гг.) налоговые поступления в бюджет значительно превышают таковые по первым трем вариантам, а все долги достаточно надежно гасятся за полтора года.

В связи с этим именно четвертый вариант был предложен в качестве рабочего.

Поскольку этот вариант, опирающийся на собственную управленческую команду, дает возможность достичь целей предприятия (в том числе пополнения бюджета), варианты с внешним конкурентным управлением нецелесообразны в связи с их повышенным риском.

Стратегия развития ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей»

Миссия ОАО «ЗЗГТ» — удовлетворение потребностей организации и жителей России во внедорожной технике.

Стратегическая цель — производство и продажа внедорожной гусеничной техники для обеспечения роста прибыльности и устойчивой конкурентоспособности, а также достойного уровня жизни работающих и акционеров.

Целевые установки (траектория развития) на 1997 г.

1. Рыночные цели — увеличить объем продаж в 1,71 раза, доведя его до 97,8 млрд. руб.

2. Производственные цели — обеспечить производство товарной продукции в объеме 94,2 млрд. руб.; обеспечить соответствие выпускаемой продукции рыночным требованиям (по цене, тактико-техническим характеристикам, качеству); провести опытно-конструкторские работы по проекту машины с новым двигателем с целью повышения конкурентоспособности.

3. Финансово-экономические цели — обеспечить рост маржинальной прибыли до 67,8 млрд. руб. (т.е. на 90%), в том числе за счет роста объема продаж товарной продукции — 60 млрд. руб., реструктуризации активов — 2,8 млрд. руб., сокращения дебиторской задолженности -5 млрд. руб.; обеспечить своевременную выплату текущих налоговых платежей; повысить рентабельность на 10%.

4. Социальные цели — в 1997 г. повысить среднюю заработную плату работающих не менее чем на 30% по сравнению с 1996г. с введением ее дифференциации в зависимости от вклада в конечный результат; ввести систему непрерывного обучения всего персонала ОАО, в том числе управленческих кадров; обеспечить социальные гарантии работающим

Первоочередная цель — улучшение финансово-экономическою состояния предприятия: обеспечение финансовой стабильности (платежеспособности); выход на устойчивую безубыточную работу; увеличение прибыли и рентабельности.

Основной критерий этапа 1997г. — прирост конечного финансового результата за счет увеличения объема продаж, снижения затрат, отчислений и потерь, выхода на безубыточную работу.

Оценка потенциала реформирования предприятия приведена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Оценка потенциала реформирования ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей»

Факторы реформирования	Эффект, %	Финансовый результат, млрд. руб.	Затраты, млрд. руб.	Суммарный финансовый результат, млрд. руб.	Суммарные затраты, млрд. руб.
Оперативный пересмотр договорных оптовых цен на убыточную продукцию	85,00	1,700	0,020	1,700	0,222
Комплекс мер упорядочения норм расхода основных и вспомогательных материалов	75,00	0,150	0,002	1,850	0,272
Увеличение количества запасных частей (катки, траки) и объема их продаж в 2 раза	26,67	4,000	0,150	5,850	0,372
Комплекс мер по экономии энергии	20,00	1,000	0,050	6,850	2,372
Комплекс дополнительных мер по снижению Затрат	20,00	1,000	0,050	7,850	2,442
Уменьшение доли незавершенного строительства	11,50	1,150	0,100	9,000	2,592
Сокращение сверхнормативных запасов путем их реализации; доведение этих запасов до планового уровня	90,65	18,130	2,000	27,130	2,692
Обеспечение прироста производства деталей и кузнечном цехе, увеличение объема их реализации	8,71	0,610	0,070	27,740	2,792
Обеспечение прироста производства деталей в ЦУРе, увеличение объема их реализации	8,67	1,300	0,150	29,040	3,272
Дотации Минфина России на содержание мобилизационных мощностей	5,90	0,590	0,100	29,630	7,272
Обеспечение прироста производства специальных видов деталей, увеличение объема их реализации	4,00	0,400	0,100	30,030	7,322

Продажа запасных частей к гусеничным тракторам через дилерскую сеть	2,60	1,250	0,480	31,280	7,722
Сокращение дебиторской задолженности	2,25	9,000	4,000	40,280	8,202
Производство и реализация изделий из дерева	2,00	0,100	0,050	40,380	9,402
Запуск кислородного участка; производство и реализация кислорода	1,25	0,500	0,400	40,880	
Организация дилерской сети для увеличения продаж транспортеров	1,04	0,500	0,480	41,380	
Ускорение запуска в серию модернизированного тягача ГАЗ – 34036 - П	0,33	0,400	1,200	41,780	

Эффективность приоритетных мероприятий комплексного плана развития ОАО «ЗЗГТ»

Основные задачи, стоящие перед предприятием, связаны с формированием и реализацией целевых установок плана реструктуризации. Выделяются следующие основные группы задач:

- задачи формирования и уточнения (мониторинга) стратегических планов развития предприятия;
- задачи, связанные с реализацией рыночных целей,— маркетинг (организация дилерской сети, анализ рынка, организация работы с потребителем, формирование клиентоориентированной политики, управление запасами, мероприятия по реализации неликвидов);
- задачи, связанные с реализацией производственных целей (повышение качества продукции, изменение ассортимента исходя из потребностей рынка, экономия сырья и материалов);
- задачи, связанные с управлением финансами (постановка системы финансового планирования, сокращение дебиторской задолженности, создание системы управления затратами, в том числе системы управления себестоимостью);
- задачи развития персонала и создания управленческой команды; эти задачи на первом этапе решаются путем разработки системы мотивации персонала и создания на предприятии непрерывной системы обучения, направленной на достижение общих целей и решение ключевых проблем. На следующих этапах происходят совершенствование системы мотивации и переход к формированию корпоративной культуры.

В реализации плана реструктуризации выделяются три основные этапа.

Этап 1 включает в основном организационные мероприятия. На этом этапе формируется первый вариант стратегии предприятия, фиксируются целевые установки, выделяется состав первоочередных мероприятий, утверждаются программа работ, состав целевых групп по основным направлениям, формируются и утверждаются (генеральным директором) положения о временных целевых группах. На этом же этапе реализуется часть мероприятий в рамках системы управления затратами, сокращения дебиторской задолженности и коммерческого цикла (повышения скорости оборачиваемости средств), развития персонала и создания управленческой команды. Продолжительность первого этапа

— 2—3 месяца. Экономический эффект на данном этапе может достигать 1 —3 млрд. руб. (за счет экономии затрат и сокращения дебиторской задолженности).

Этап 2 включает организационные мероприятия и мероприятия, связанные со структурными изменениями. На этом этапе уточняется стратегия предприятия, корректируются целевые установки, происходит реализация мероприятий, выделенных на первом этапе (работают целевые группы), а также осуществляются мероприятия в рамках системы управления затратами, сокращения дебиторской задолженности и коммерческого цикла (повышения скорости оборачиваемости средств), развития персонала и создания управленческой команды. Продолжительность второго этапа — 3—4 квартала.

Основной экономический эффект достигается за счет реализации маркетинговых мероприятий, оптимизации складских запасов, грамотного управления финансами и может достигать 10—20 млрд. руб.

С точки зрения финансовой политики дополнительные оборотные средства, полученные на первом этапе за счет ускоренной реализации мер по пополнению оборотных средств (сокращение дебиторской задолженности и сверхнормативных запасов, сокращение затрат), выгоднее вкладывать в увеличение объемов продаж наиболее рентабельных видов продукции (в первую очередь запасных частей с малым сроком оборачиваемости). Дополнительные оборотные средства, полученные за счет прибыли, а также средства, образовавшиеся за счет освобождения от выплаты долгов в местный и областной бюджеты, реинвестируются в увеличение объемов продаж основных видов транспортеров, дающих главный вклад в прирост финансовых результатов на втором этапе.

Этап 3 связан с инновационными мероприятиями. В части производства — это освоение новых технологий, новых видов продукции и как следствие — расширение существующих ниш рынка и выход на новые рынки. В части управления — это создание механизмов саморазвития и инновационного развития, обеспечивающих непрерывный рост эффективности (конкурентоспособности) предприятия.

Реальные мероприятия на данном этапе могут реализоваться только через 2—3 квартала после того, как приступили к реформированию предприятия. Ожидаемый эффект — кратное увеличение рентабельности и объемов продаж.

На этапе 1 дается обоснование проекта и ведется активный поиск инвесторов. К началу второго этапа предполагается получение кредита на создание нового транспортера сверхмалого класса, на третьем этапе планируется начало производства этого нового вида продукции и освоение новых ниш рынка.

В таблице 4.3 приводится программа работ по реструктуризации на предприятии.

Организация реализации плана реструктуризации

Реализация мероприятий по плану реструктуризации предприятия предполагалась с использованием элементов матричной структуры управления: распределение прав и ответственности внутри существующей иерархической структуры (делегирование полномочий) и силами рабочих групп (временных целевых групп — ВЦГ), в обязанность которых должна входить разработка положений и организационных решений выполнения отдельных мероприятий или групп однородных, тесно взаимосвязанных мероприятий, а в некоторых случаях — решение ключевых проблем.

Таблица 4.3

Программа работ по плану реструктуризации на ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей»

Мероприятие	Ожидаемый результат	Нормативные документы	Контрольная дата	Ответственный исполнитель
Уточнение стратегических планов развития предприятия	Цели, задачи и план реструктуризации ОАО «ЗЗГТ», структурированный и оформленный	Утвержденный план реструктуризации ОАО «ЗЗГТ»	15.06.97	Заместитель генерального директора
Расширение хозяйственной самостоятельности подразделений ОАО «ЗЗГТ»	Дополнительный оборот по непрофильным видам деятельности (10%). Сокращение затрат.	1. Положение о внутреннем экономическом анализе. 2. Положение о материнской компании. 3. Типовое положение о центрах финансовой ответственности. 4. Положение о финансово-расчетном центре. 5. положение о трансфертном ценообразовании	01.10.97	Заместитель генерального директора
Получение дотации в Минфине России на содержание мобилизационных мощностей	Безвозмездная дотация в размере 590 млн. руб.	1. Расчет потребной суммы на содержание МОБ – мощностей 2. План выделения дотаций 2-го отдела САМ –холдинг	01.07.97	Директор по экономике
Сокращение срока оборачиваемости (оборотных средств)	Сокращение коммерческого цикла на 10%	План мероприятий по сокращению срока оборачиваемости	01.06.97	Директор по экономике
Создание системы финансового планирования и управления	Повышение экономической эффективности на 10%. Расстановка	1. Положение о финансовом планировании. 2. Формы рабочих документов: отчет о движении платежных средств; баланс; отчет о прибылях и убытках 3. Регламенты формирования сводного бюджета	15.06.97	Директор по экономике
Создание системы финансового планирования и управления	Повышение экономической эффективности на 10 %. Расстановка приоритетов внутри ассортиментных групп (проведена).	1. Положение о финансовом планировании. 3. Формы рабочих документов: отчет о движении платежных средств;	15.06.97	Директор по экономике

	Отклонение фактических данных от плановых (на 10%). Использование кредитных ресурсов (в случае крайней необходимости – только под конкретный проект)	баланс; отчет о прибылях и убытках. 3. Регламенты формирования сводного бюджета.		
Активные маркетинговые исследования (создание сильной маркетинговой службы)	Регулярные (раз в месяц) отчеты о возможностях и перспективах рынка, включая прогнозы планов продаж. Исследования рынка легких тягачей. Оценка потенциальной емкости рынка по основным группам (группам)	1. Концепция стратегии товародвижения по группам и видам изделий. 2. Утвержденная типовая форма отчета о состоянии рынка. 3. Укрупненный план маркетинговых мероприятий на 1997 г. Бюджет маркетинговой службы. Концепция мониторинга рынков. 4. Техническое задание на разработку программного обеспечения мониторинга рынков	20.05.97	Директор по продажам и финансовому контролю
Организация дилерской сети для увеличения объема продаж гусеничных транспортеров и запасных частей к ним	Увеличение объемов продаж на 20%. Количество регионов, охваченных мониторингом (80%)	1. Положение о дилерских центрах. 2. Типовые договоры: с дилерами; с представительствами. 3. План работы с крупными корпоративными клиентами	20.05.97	Директор ПФК
Сокращение дебиторской задолженности до установленного нормативами	Сокращение задолженности на 5 млрд. руб.	План-график мероприятий и проведения работ	15.05.97	Директор ПФК
Увеличение объемов производства запасных частей (деталей и узлов ходовой части и трансмиссии) в 1,6 раза	Увеличение объемов продаж на 10,6 млрд. руб.	1. План-график мероприятий и проведения работ. 2. Заключение договоров о намерениях с заказчиками	01.06.97	Директор по производству
Сокращение сверхнормативных запасов в незавершенном производстве	Увеличение объемов продаж на 500 млн. руб.	1. План-график мероприятий и проведения работ. 2. План реализации сверхнормативных запасов	15.06.97	Директор по производству
Комплекс мер по	Экономия	1. План-график	15.05.97	Директор по

упорядочению нормативных расходов основных и вспомогательных материалов	материалов около 5%. Структура расходов материалов по подразделениям (определена)	мероприятий и проведения работ. 2. Нормы запасов в незавершенном производстве		производству
Комплекс мер по экономии энергоносителей	Экономия энергоносителей на 5—19%. Постановка учета расходов энергоносителей по подразделениям	1. План-график мероприятий и проведения работ. 2. Нормы расходов энергетических ресурсов	15.05.97	Заместитель генерального директора
Оперативный пересмотр договорных оптовых цен на убыточную продукцию	Повышение экономической эффективности на 10%. Разовый эффект равен 1,2 млрд. руб.	1. Методика расчета различных видов цен и скидок. 2. План мероприятий по выходу в дальние регионы	12.05.97	Начальник экономического отдела
Комплекс дополнительных мер по снижению затрат	Экономия затрат на 5—10%	План-график мероприятий н проведения работ	15.06.97	Начальник экономического отдела
Сокращение сверхнормативных запасов на складах отдела материально-технического снабжения (ОМТС), отдела комплектации до установленных нормативов путем их реализации по принадлежности складов	Пополнение оборотных средств предприятия	1. План-график мероприятий и проведения работ. 2. Прайс-лист на сверхнормативные запасы	15.06.97	Начальник отдела договоров, продаж и поставок, заместитель коммерческого директора
Обеспечение прироста производства продукции в инструментально-штамповочном производстве (ИШП) на сторону	Увеличение объема продаж и загрузки производства на 5—7%. Усиление мотивации работников	1. Положение о ЦФО. 2. План-график движения ИШП к ЦФО. 3. Проект договора с материнской компанией	01.08.97	Начальник ИШП
Снижение сверхнормативных запасов и инструмента и оснастки на центральном инструментальном складе	Пополнение оборотных средств	1. План-график мероприятий и проведения работ. 2. Прайс-лист на сверхнормативные запасы	01.06.97	Начальник ИШП
Обеспечение прироста производства продукции в цехе рамных усилителей (ЦУРе) на сторону	Увеличение объемов продаж на 10%. Усиление мотивации работников	1. Положение о ЦФО. 2. План-график движения ЦУРа к ЦФО. 3. Проект договора с материнской компанией	01.08.97	Начальник ЦУРа
Ускорение запуска в серию модернизированного тягача ГАЗ-3403-П	Получение установочной серии. Прирост объемов продаж	1. Приказ о запуске в серию. 2. График подготовки производства	01.09.97	Главный технолог
Запуск участка по	Увеличение	1. График мон-	01.07.97	Технический

производству кислорода	объемов продаж на 500 млн. руб.	тажных и пуско-наладочных работ. 2. План обучения кадров по профилю производства. 3. Документ о регистрации в органе Гостехнадзора		директор
Сокращение незавершенного и реализации запасов оборудования на складе	Реализация запасов на 1,5 млрд. руб.	1. План помесячной реализации запасов. 2. Прайс-лист на реализуемую продукцию	01.06.97	Начальник отдела капитального строительства
Совершенствование системы управления персоналом и системы развития персонала	Укрепление исполнительской дисциплины. Появление предпосылок для создания управленческой команды	1.Стратегия (концепция) развития персонала. 2. Положение о персонале. 3. Правила внутреннего делового распо-рядка. 4. Планы обучения и переобучения управляющих и сотрудников	01.06.97	Заместитель генерального директора
Разработка системы мотивации персонала па реализацию плана реструктуризации	Рост инициатив-ности и творческого потенциала. Появление реальной возможности для осуществления плана реструкту-ризации	1. Положение о временных целевых группах. 2. Положение о премировании. 3. Приказ гене-рального директора о стимулировании за деловую активность	01.06.96	Заместитель генерального директора, начальник экономического отдела

Для организации процесса реформирования и реструктуризации предприятия была создана служба управления реструктуризацией (СУР) из четырех человек с непосредственным подчинением генеральному директору (в дальнейшем возможно преобразование СУР в службу стратегического развития) с функциями: формирования стратегических целей и реализации стратегического планирования; координации деятельности служб управления по стратегическим направлениям развития; координации формирования перечня инновационных проектов; координации процессов разработки бизнес-планов приоритетных направлений и важнейших инновационных проектов; контроля анализа изменений внешней и внутренней среды; создания временных целевых групп (ВЦГ) по различным актуальным направлениям развития в соответствии с программой работ.

В целях нормативной поддержки реструктуризации: был издан приказ по предприятию о создании экспертного совета и назначении руководителей по реализации проектов реструктуризации ОАО «ЗЗГТ»; издано положение о материальном стимулировании работников ОАО «ЗЗГТ» за снижение затрат на производство и увеличение прибыли; разработана нормативно-техническая документация по формированию стратегической программы; сформирован перечень инновационных проектов и порядок определения приоритетов их разработки и внедрения в соответствии с планами стратегического развития.

Предполагалось, что в комплексе процесс реформирования будет охватывать систему активного развития ОАО «ЗЗГТ» и работы ВЦГ, которые должны представлять отчеты о своей деятельности не реже одного раза в месяц. Цели и задачи, поставленные перед конкретной ВЦГ,— не догма и могут корректироваться в процессе работы.

Один из перспективных путей повышения благосостояния предприятия — разукрупнение производства (расширение хозяйственной самостоятельности отдельных подразделений — структурных единиц) путем превращения их на первом этапе в центры финансовой ответственности (ЦФО) и делегирования ответственности вниз при сохранении принципа баланса интересов. В дальнейшем возможно выделение структурных подразделений в дочерние юридические лица (переход к холдинговой структуре).

Основным критерием для оценки результатов разукрупнения будет уровень повышения эффективности подразделения за счет увеличения выпуска и продажи продукции, снижения затрат, повышения рентабельности хозрасчетной деятельности, увеличения ассортимента выпускаемой продукции.

Консультационное сопровождение плана реструктуризации

В качестве основных направлений работы консультантов поданному проекту были:

- обучение персонала по тематике «технология решения задач реализации плана реструктуризации завода» (ежемесячные трехдневные семинары непосредственно на предприятии по 12 — 14 ч. в сутки) прошли 67 специалистов среднего уровня руководства предприятия;
- разработка бизнес-планов создания нового транспортера «Бобр» и наращивания производства запасных частей;
- работы над совершенствованием организационной структуры предприятия (разработка положений о подразделениях и должностных инструкций);
- оказание помощи в разработке бюджетов, постановке финансового планирования, выработке рекомендаций по оптимизации налоговой политики;
- разработка плана работы отдела маркетинга на II полугодие 1997 г. и системы информационного взаимодействия отдела маркетинга с другими службами предприятия.

Закрепленный координатор от консалтинговой фирмы постоянно курировал ВЦГ.

Основные результаты плана реструктуризации по итогам 1997г.

В целом за 1997 г. объем производства и продаж продукции составил 97,9 млрд. руб. при задании по плану реструктуризации и 97,8 млрд. руб. и по отношению к 1996 г. вырос на 180,5%. 11лан реструктуризации выполнен на 100,1 %. Гусеничных транспортеров произведено 224 шт., что составило выполнение плана реструктуризации на 135,6%. По запасным частям, деталям и узлам по кооперации план реструктуризации выполнен па 91,7% и 72,2% соответственно, хотя по отношению к 1996г. рост объемов составил 151,5% и 203,1%.

Анализ помесячной динамики данного показателя указывает на то, что основной прирост оборота произошел и 1997 г. Следует отметить, что если в 1996 г. отклонение помесячного значения показателя от средней арифметической было незначительным, то и 1997 г. такое отклонение увеличилось в 4 раза. Иными словами, в 1997 г. стала заметной неритмичность продаж, что требует содержательного анализа блока маркетинга и его связей с другими блоками производства и продаж.

Одновременно с ростом производства и реализации продукции выросла средняя заработная плата и составила 693 тыс. руб., что на 133,8% выше, чем в 1996 г. Наметился рост платежей в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды. Прекратился отток квалифицированных кадров и начался их возврат на предприятие: общая численность персонала по сравнению с 1996 г. составила 101,9%, рабочих— 106%.

В соответствии с планом реструктуризации на предприятии было создано 20 временных целевых групп, которые реализуют ключевые про екты программы. Главными проектами являются: создание системы финансового планирования и управления; активные маркетинговые исследования рынка; сокращение дебиторской задолженности; увеличение

объема запасных частей; сокращение сверхнормативных запасов; запуск кислородного участка и др.

Пример 4. Открытое акционерное общество «Владимирский электромоторный завод» является ведущим предприятием России по производству промышленных электродвигателей средней мощности. В настоящее время на заводе работают около 2 500 человек, месячный оборот — свыше 14 млрд. руб., это практически единственное устойчиво работающее и платящее налоги крупное предприятие в г. Владимире.

В конце 1996 г. на завод пришел новый генеральный директор, молодой, энергичный, полный желания восстановить былую славу завода. А наследство ему досталось трудное. Сильно упал и продолжал падать объем реализации (даже по сравнению с 1995 г. объем реализации уменьшился на 15%), имелись большие долги, незавершенное производство, сверхнормативные запасы на складах, не хватало оборотных средств. Система управления заводом была настроена на экономику «старого образца».

Казалось бы, единственный и самый очевидный путь решения проблемы — поиск оборотных средств, т.е. привлечение инвестиций. Но «слабому и больному» предприятию никто не хотел давать денег. Порочный круг: чтобы получить средства, нужна сильная и стабильная экономика завода, а чтобы сделать завод сильным, нужны средства. Поэтому решили привлечь к работе специалистов-консультантов.

Вместе с консультантами руководители завода нашли единственно правильный выход — коренное изменение оценки позиции предприятия: если нельзя повлиять на внешние условия, то необходимо изменить стиль работы.

Выполнение работ по выводу предприятия из кризиса

Первым шагом стало совместное с консультантами формирование новой организационной структуры завода, позволяющей наиболее эффективно использовать его сильные стороны (генеральный директор, готовый проводить реформы, устойчивое, а по отдельным видам продукции почти монопольное положение на рынке, грамотные специалисты, среднеизношенное оборудование и пр.).

Сформировали команду единомышленников, поставившую своей целью поднять завод.

Работа по реформированию системы управления заводом, позволяющая построить отношения с рынком на новых принципах, потребовала твердой кадровой политики. Некоторые подразделения завода были полностью преобразованы (службы главного инженера, технического директора, планово-экономическая, информационная и др.). Начали внедрять новые информационные технологии (технологии управления).

Был выпущен ряд приказов о реорганизации структур управления. Введена контрактная система для всех работников (начали с верхнего уровня управления), а также новая структура управления общими вопросами и персоналом предприятия. Разработано положение о персонале. Оговорен диапазон ответственности, созданы должностные инструкции для всех работников завода. Построена новая система взаимоотношений между подразделениями и специалистами.

Начали использоваться эффективные толлинговые схемы работы, позволяющие оптимизировать налогообложение, эффективно аккумулировать прибыль и реинвестировать ее в развитие производства.

Итак, руководители завода и консультанты разработали стратегию ОАО«ВЭМЗ», направленную на занятие лидирующего положения на рынке средних электродвигателей.

Были преобразованы организационная структура завода, кадровая и маркетинговая политика.

В рамках разработанной стратегии развития по-новому организовали отношения с дилерами: подписали договоры о базовых денежных ценах и установили согласованную систему скидок (в зависимости от объемов, сроков оплаты, «качества» денег).

Руководители ОАО «ВЭМЗ» приняли решение о прекращении всех неконтролируемых взаимозачетов. Взаимозачеты решили проводить только в интересах поставщиков электроэнергии (энергосистем), тепла и пр. и только самим заводом.

Основные результаты, достигнутые ОАО «ВЭМЗ»

Комплексное решение проблемы позволило заводу выжить и «набрать обороты». За год работы выручка от реализации возросла на 35%, производство товарной продукции — на 58%.

Результатом принятия соответствующих мер стало уменьшение затрат производству товарной продукции на 14%.

Проведение маркетинговых исследований и активной работы на рынке электродвигателей привело к изменению структуры производства моделей электродвигателей с увеличением выпуска продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Увеличилась доля производства электродвигателей новых моделей и общем выпуске. Она составила 72% общего выпуска, т.е. явно наметился переход на наиболее конкурентоспособные виды продукции.

Кроме того, завод упрочил лидерские позиции по электродвигателям. Если доля ОАО «ВЭМЗ» в 1996 г. на рынке отечественных электродвигателей по отдельным категориям составляла 39%, то уже в 1997 г. эта доля повысилась до 57%.

В условиях, когда ОАО «ВЭМЗ» является успешно развивающимся предприятием, основная цель завода состоит уже не только в сохранении и укреплении своего места на рынке, но и обеспечении как можно большего отрыва от конкурентов.

Современный рынок требует не только товаров, но и услуг, т.е. изделий в комплекте, максимально соответствующих индивидуальным требованиям заказчика. У завода есть техническая возможность выполнить это требование рынка. На базе собственного чугунолитейного и механического производств продолжается работа по освоению выпуска насосов, осваиваются другие виды продукции.

Для решения задач в области финансово-экономической и маркетинговой политики осуществляется переход на современные методы компьютерного учета, уход от «котлового» метода работы с затратами, использование противозатратных экономических механизмов. Необходимость дальнейших усилий, прилагаемых в этом направлении, очевидна.

Приятно отметить, что моральный климат на заводе стал более здоровым, коллектив почувствовал возможность выхода из кризиса, а главное — стал активным участником процесса улучшений. Успешное развитие завода — основная идея сплоченного коллектива, готового воплощать ее в жизнь.

Пример 5. Открытое акционерное общество «Истра-хлебопродукт» является одним из крупнейших в Московской области комбинатов по производству муки и комбикормов. Доля рынка Московской области по муке у комбината — 21 %, доля рынка по комбикормам — 10%. Комбинат был построен примерно 15 лет назад недалеко от г. Истра в поселке Холщевики рядом с крупнейшей в то время Глебовской птицефабрикой, которую он должен был обеспечивать комбикормами. На комбинат были привлечены молодые и достаточно квалифицированные кадры.

С началом рыночной реформы на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спадобъемов реализации и соответственно производства, вызванный неумением работать в новых условиях. К октябрю 1996 г., когда были приглашены консультанты, по сравнению с 1995 г. производство муки упало более чем на 40%, а комбикормов почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30%), разорение многих птицефабрик(в том числе близлежащих) и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств, которые остро необходимы для такой перерабатывающей промышленности, и др. Следует отметить, что предприятие продолжало выплачивать

достаточно большую заработную плату своим работникам. Это ускорило процесс проедания оборотных средств. Руководство ОАО «Истра-хлебопродукт» стало ощущать приближение глубокого кризиса и возможного разорения предприятия.

В сентябре — октябре 1996 г. было решено провести комплексную диагностику состояния предприятия и наметить пути выхода из сложившейся ситуации. Комплексное обследование предприятия показало, что предприятие находится в предбанкротном состоянии. На предприятии вообще не было современных систем управления. Но что хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы вести предприятие по пути перемен. Все функции управления выполнял только директор. В анонимных социологических исследованиях подавляющее большинство работников во всех бедах винило только директора, который не хочет делиться властью, что, по сути, делает их жертвами обстоятельств и плохого руководства. Директор же в личных беседах говорил, что вполне готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно. Налицо были типичные проблемы управления и отсутствия управленческих навыков, как на многих российских предприятиях.

Программа первоочередных мероприятий

Входе комплексной диагностики была разработана программа, в которую вошли следующие первоочередные мероприятия по выводу предприятия из кризиса и повышению эффективности работы за счет собственных резервов управления:

- активизация сбыта и маркетинга, формирование рыночных ниш, грамотная работа с потребителем;
- создание эффективной маркетинговой службы, реализующей основные стратегические задачи ОАО «Истра-хлебопродукт»;
- создание механизма управления но результатам (включая определение целей, критериев развития, стратегии и тактики, оценку и выбор ассортиментной политики, систему управления изменениями);
- формирование команды единомышленников, способной реализовать намеченную стратегию;
- переориентация на потребителя, создание эффективной технологии обслуживания клиента;
- формирование эффективной финансовой политики, создание единой системы бухгалтерского учета и финансового планирования, а также системы управленческого учета;
- изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с делегированием ответственности и полномочий;
- выделение ЦФО (дохода, прибыли, затрат и инвестиций);
- создание системы управления персоналом;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях цивилизованного рынка, формирование командно главным направлениям деятельности;
- приобретение и освоение компьютеризованных систем поддержки принятия решений по направлениям — управление, маркетинговая деятельность, финансовые потоки, анализ эффективности деятельности, постановка налогового планирования на предприятии.

Тогда же был разработан план-график первоочередных мероприятий:

- ускоренное разворачивание маркетинговой службы (кандидатура руководителя выдвигалась из состава управленцев среднего звена пред приятия)со всем комплексом мероприятий (22.10.96 — 01.12.96);
- ускоренная переработка и реализация запасов сырья для высвобождения оборотных средств (до 01.01.97);
- реорганизация структуры управления предприятием (до 01.12.96), четкое распределение функций, делегирование ответственности и полномочий (до 01.12.96);

- выявление структурных подразделений, способных приносить прибыль, с целью их ступенчатого перехода в ЦФО (с 22.10.96);
- проведение комплекса работ по созданию команды единомышленников ОАО «Истра-хлебопродукт», повышение уровня информированности коллектива (22.10.96—01.01.97);
- внедрение информационных технологий поддержки принятия решений — управление ассортиментом, издержками, финансовое планирование и др. (с 22.10.96) и обучение персонала решению конкретных задач управления с использованием вычислительной техники (до 01.01.97);
- направление существующих резервов, в том числе налоговых, на осуществление перспективных проектов (22.10.96 — 01.01.97);
- переход на мини-энергетику (22.10.96 — 01.03.97); » разработка и внедрение прогрессивной системы стимулирования персонала (до 01.01.97);
- использование технологии управления по результатам, создание системы управленческого учета и финансового планирования (01.12.96 - 01.07.97).

Все эти мероприятия могли, по оценкам, дать эффект увеличения оборота в 1,5—2 раза и экономии издержек до 20% себестоимости продукции.

Предприятие решило в дальнейшем самостоятельно, без консультантов реализовывать программу реформирования. В ноябре — декабре 1996 г. наблюдался некоторый подъем производства (на треть по муке и на 40,4% по комбикормам). Однако ОАО «Истра-хлебопродукт» намеченные мероприятия в основном не выполнило. Резервы были мобилизованы лишь в направлении экономии оплаты труда, некоторой экономии электроэнергии и сокращения социальной сферы. Не были решены основные проблемы управления предприятием. В результате с января 1997 г. продолжился спад производства. Через восемь месяцев — к июлю обороты предприятия сократились на 25% от уровня октября предыдущего года. При этом в целом наблюдалась благоприятная рыночная ситуация: относительная стабилизация на рынке муки и комбикормов, платежеспособный спрос по сравнению с другими отраслями промышленности, наличие успешно работающих аналогичных предприятий.

В июне 1997 г. руководство ОАО «Истра-хлебопродукт» решило пойти на разработку и срочную реализацию программы реформирования и реструктуризации предприятия, поскольку при существующих тенденциях спада производства предприятие могло в ближайшее время (через 3—6 месяцев) стать полным банкротом или попасть в полную зависимость от инвестора. Снова пригласили специалистов-консультантов, выполнявших в октябре 1996 г. комплексную диагностику предприятия. Работа консультантов оплачивалась в определенном проценте от дополнительной прибыли.

Программа реформирования

Реформирование и реструктуризацию ОАО «Истра-хлебопродукт» было намечено реализовать в два этапа.

Этап 1 — предварительный (июль 1997 г.): разработка плана реструктуризации открытого акционерного общества.

Этап 2 — основной (август 1997 г. — сентябрь 1998 г.): проведение комплекса мероприятий по реализации плана реструктуризации.

Задачами этапа 1 были:

- комплексное обследование и экспертиза состояния ОАО « Истра-хлебопродукт»;
- разработка взаимосогласованного сторонами плана реструктуризации, формулирование конкретных целей, задач, сроков, этапов, критериев и результатов реструктуризации;
- выделение приоритетных направлений реформирования и создание рабочих групп по направлениям для осуществления плана реструктуризации;

➢ защита и утверждение плана реструктуризации, принятие решети о реализации утвержденного плана реструктуризации.

Задачами этапа 2 являлись:

➢ разработка мероприятий по реализации плана реструктуризации «АО «Истра-хлебопродукт»;

➢ реализация плана реструктуризации с целью выполнения (достижения) сторонами согласованных показателей.

Данные задачи должны были решаться по следующим направлениям:

➢ разработка организационной структуры;

➢ постановка работы коммерческой службы; » постановка маркетинга;

➢ внедрение системы управленческого учета и финансового планирования;

➢ внедрение системы управления себестоимостью и ассортиментом;

➢ создание системы управления персоналом;

➢ реструктуризация, выделение ЦФО;

➢ обучение управленческого персонала и аттестация, создание управленческой команды и постоянное ее совершенствование;

➢ расчет и внедрение инвестиционных программ, технических усовершенствований.

Результатом этапа 1 явились разработка плана реструктуризации ОАО «Истра-хлебопродукт» и создание рабочих групп, готовых реализовать этот план. Результатом этапа 2 является постепенное повышение эффективности работы акционерного общества, которое заключается в увеличении объемов реализации продукции, уменьшении доли прямых 1 затрат в себестоимости продукции и сокращении накладных (общецеховых и общезаводских) расходов.

В ходе разработки плана реформирования и реструктуризации был проведен с отрывом от производства трехдневный семинар-совещание верхнего и среднего звена управления (управленческие курсы), на котором решались проблемы предприятия, формировались рабочие группы и методом мозгового штурма прорабатывались конкретные проекты ре-формирования. На основе разработанных проектов с учетом опыта консультантов была создана комплексная программа реформирования и реструктуризации ОАО «Истра-хлебопродукт» сроком на один год.

На семинаре-совещании одним из вопросов было определение стратегии предприятия. Управленческий состав ОАО «Истра-хлебопродукт» единодушно утвердил стратегию перехода предприятия на путь реформирования и реструктуризации с последующим созданием финансово-промышленной группы (хотя были и такие варианты стратегии, как продажи «сильному хозяину»). Забегая немного вперед, следует отметить, что руководство предприятия планомерно осуществляет выбранную стратегии Первоочередной задачей реформирования являлось формирование эффективной структуры управления предприятием, делегирование управленческих функций и создание коллегиальных органов самоуправлении В этом направлении были предприняты следующие шаги.

1. Разработана новая структура управления предприятием. С сентября 1997 г. начался процесс ее поэтапного внедрения. Были введены должности коммерческого директора, директора по производству, финансового директора, директора по закупкам, а также созданы новые подразделения: отдел маркетинга, отдел управления изменениями, финансовый отдел и др. Отметим, что процесс изменения организационной структуры идет очень болезненно и медленно. Приходилось и приходится ломать многие стереотипы и догмы. Однако даже простое увеличение числа сотрудников, принимающих решения по договорам, закупкам, финансам, привело к росту производительности труда и оборота.

2. В течение двух месяцев проведена полная «инвентаризация» всех функций работников на предприятии. Для каждого сотрудника разработана должностная инструкция по реализации вертикальных и горизонтальных связей. В I квартале 1998 г., в процессе перевода подразделений на ЦФО эти должностные инструкции, как и саму организационную

структуру подразделений, начали совместно с руководителями подразделений оптимизировать подцели, стоящие перед подразделениями, — будущими ЦФО.

3. С началом работ по реформированию и реструктуризации при генеральном директоре был создан коллегиальный орган — экспертный совет, которому были делегированы функции подготовки и определения путей реформирования и реструктуризации, а также решения конкретных вопросов, связанных с изменениями на предприятии. Отметим, что этот коллегиальный орган способствовал формированию сплоченной команды руководителей и специалистов верхнего уровня, которая принимала непосредственное участие в решении проблем предприятия.

4. В августе 1997 г. был создан комитет по ценообразованию, в компетенцию которого входила корректировка отпускных и закупочных цен предприятия. Деятельность этого коллегиального органа оказалась на редкость эффективной. Ориентируя цены предприятия на рыночные путем снижения цен на продукцию (на 15%) и закупаемое сырье (на 10%), ждалось настолько повысить выручку, что она значительно перекрыла потери рентабельности на единице продукции. Правда, работа по снижению цен на сырье оказалась не полностью эффективной: согласно маркетинговым данным закупочные цены на зерно можно было бы снизить еще на 5-15%.

После первичных реорганизаций на предприятии начался процесс поэтапного внедрения управленческих методик (IV квартал 1997 г.). При этом были выполнены следующие мероприятия.

1. Комплексное обучение управленческого состава высшего и среднего звена по темам:

- стратегия и тактика предприятия, реформирование и реструктуризация, метод «затраты — эффективность»;
- комплексная работа специалистов по управлению персоналом и формированию управленческой команды (психологические тренинга);
- маркетинг (организация сбыта, реклама);
- внутренние экономические механизмы, методы материального стимулирования, механизмы внутреннего ценообразования;
- управленческий учет, управление финансами, центры финансовой ответственности;
- бизнес-планирование, обоснование инвестиционных проектов;
- опыт реформирования и реструктуризации на конкретных примерах.

2. Разработка и внедрение эффективной системы материального стимулирования работников предприятия. Эта система предусматривала зависимость получаемой премии от объемов производства и реализации, а также частично от экономии затрат.

3. Сопровождение рабочих групп, созданных для реализации плана реформирования и реструктуризации.

4. Формирование отдела маркетинга. Проведена небольшая и недорогая пробная рекламная кампания, которая принесла неплохие результаты. В рамках продвижения продукции предприятия на рынок создано московское представительство, которое начало успешно работать.

5. Разработка и установка комплексной системы финансового планирования, который в основном закончился в I квартале 1998 г.

6. Внедрение методики бизнес-планирования и обоснования инвестиционных проектов. В рамках реализации этой методики разработан бизнес-план развития производства товарных яиц на базе Глебовской птицефабрики, являющейся банкротом и должником комбината. Цель этого инвестиционного проекта — возврат денег комбинату за счет возобновления работы птицефабрики как потенциального потребителя продукции комбината и источника дивидендов.

7. Привлечение на комбинат кредитов для пополнения оборотных средств на достаточно большую сумму и под выгодные по рыночным меркам проценты.

Анализ положения предприятия на 1 апреля 1998 г. показал, что полным ходом идут следующие работы.

1. Активный процесс поэтапного образования ЦФО. В настоящее время реализуется первый этап этого перехода — создание центров финансового учета и перевод подразделений на самостоятельные бюджеты в рамках общего бюджета предприятия. Кроме того, началась активная работа именно с будущими ЦФО в направлении формирования квалифицированной обученной управленческой команды. Подразделениям также предоставлено одно из прав ЦФО — самостоятельно реализовывать продукцию предприятия с получением доли прибыли. При этом достаточно четко определяются экономические и коммерческие параметры, которые должны соблюдаться в обязательном порядке. Таким образом, на предприятии посредством развития внутреннего предпринимательства постепенно формируются профессиональные кадры хозяйственников.

2. Внедряется созданная на предприятии система финансового планирования. Теперь у предприятия имеется согласованный финансовый план деятельности до конца года.

3. На базе основных производственных подразделений (мукомольного и комбикормового заводов) формируется разветвленная служба маркетинга с подчинением центральному отделу маркетинга.

4. Идет дальнейшее изменение организационной структуры: внедряется система координаторов продаж, модернизируется отдел снабжения, усиливаются планово-экономический отдел и отдел управления изменениями, комплектуется финансовый отдел и др.

5. Вводится эффективная налоговая схема, позволяющая экономить в рамках действующего законодательства около 5—7% средств от оборота предприятия, что повышает его конкурентоспособность.

6. Формируется финансово-промышленная группа.

Благодаря этим переменам удалось убедить администрацию Московской области не выставлять крупный пакет икни и предприятии, находящихся в государственной собственности, на аукцион, а распределить его по квотам сельхозпроизводителям, которые таким образом смогут сформировать финансово-промышленный холдинг во главе с ОАО «Истра-хлебопродукт». Это в ближайшей перспективе даст большой экономический эффект. Кроме того, успешно ведутся переговоры с крупнейшими российскими банками и другими потенциальными инвесторами о привлечении денежных средств.

7. Создается бизнес-план развития и перевооружения производства.

8. Поставлена задача автоматизации управленческой деятельности.

Результаты реформирования

Предприятие стало эффективным собственником, исправно платящим налоги в бюджет. При этом оно имеет изрядный запас прочности и устойчивости.

Комплекс мер, предпринятых администрацией совместно с консультантами, дал незамедлительные экономические результаты.

1. По сравнению с июлем 1997 г. (момент начала программы реструктуризации и реформирования) оборот предприятия на конец года н натуральных величинах вырос по муке в 2,8 раза, по комбикормам — и 1,7 раза. Правда, в январе — феврале 1998 г. на предприятии произошел спад объемов реализации, в основном обусловленный ситуацией на рынке. Тем не менее к концу I квартала положение стабилизировалось и даже улучшилось по сравнению с концом 1997 г. (по комбикормам).

2. В связи с привлечением клиентов, работающих по давальческим схемам, маржинальная рентабельность предприятия увеличилась с 21 в I полугодии до 28% во 11 полугодии 1997 г.

3. Общий объем дополнительной маржинальной прибыли за тот же период составил более 6,5 млн. деноминированных рублей.

4. Заработная плата работников предприятия выросла примерно на 60—80%.

Если в начале 1997 г. у предприятия были сплошные убытки, то в конце года прибыль за месяц достигала примерно 1 500 000 деноминированных рублей.

Экономическая цель предприятия в 1998 г. — увеличение объема производства и сбыта комбикормов в 2—2,5 раза, а муки — на 20—30%. В связи с этим были намечены следующие мероприятия:

- полная компьютеризация производства и управления предприятием;
- разукрупнение предприятия посредством перехода на ЦФО;
- продолжение обучения коллектива;
- дальнейшая модернизация финансовых и коммерческих служб;
- разработка бизнес-плана модернизации производства.

Благодаря этим мерам ОАО «Искра-хлебопродукт» в настоящее время является устойчиво функционирующим и развивающимся предприятием, одним из лидеров в своей отрасли. Предприятие тратит немалые деньги на развитие, но при этом получает огромный экономический эффект.

Кроме того, положительная динамика роста и хороший запас прочности ОАО «Истра-хлебопродукт» стал основанием для привлечения инвестиций. Сегодня предприятие пользуется доверием финансистов и получает выгодные кредиты, что служит наилучшим показателем эффективности курса реформ.

Другой пример реструктуризации, когда основное внимание уделено изменению структуры и технологии управления,— работа ОАО «Подольскогнеупор».

Пример 6. Открытое акционерное общество «Подольскогнеупор» — одно из ведущих предприятий в своей отрасли с численностью работающих более 1000 человек и с оборотом по состоянию на июль 1996 около 5 млрд. руб. в месяц. Продукция завода применяется в черной и цветной металлургии, стекольной промышленности, производстве строительных материалов, энергетике и других отраслях экономики.

Резкое падение объема сбыта по сравнению с 1995 г. потребовало привлечения консультантов. Детальный анализ показал, что такое падение — лишь внешнее проявление действительно серьезных проблем, связанных с системой управления заводом.

Зафиксирован рост следующих показателей: незавершенного производства — в 4 раза; производственных запасов — в 3; запасов готовой продукции — в 1,7; дебиторской задолженности — в 7 раз. Это замораживание оборотных средств (нескольких миллиардов рублей) вызвало необходимость их пополнения заемными средствами (за счет краткосрочных кредитов), прибылью и привело к росту кредиторской задолженности.

Таким образом, достаточно высокие рентабельность и прибыль были «съедены» резким ростом темпов замораживания оборотного капитала.

Срок оборота денежных средств в 1996 г. вырос почти вдвое по сравнению с 1995 г. и достиг по готовой продукции 37,6дня (против 19,5 дней в 1995 г.). Безусловно, ухудшение этого фактора отрицательно повлияло на прибыль и рентабельность.

Рост кредиторской задолженности вызвал резкое снижение финансовой устойчивости (с 0,7 до 0,4).

Оценка величин в точке безубыточности показала, что фактический оборот ниже минимально безубыточного. Это означает, что ОАО «Подольскогнеупор» вошло в зону убыточной деятельности.

Попытки проанализировать, за счет каких товарных групп к первую очередь возникает убыточность, не дали результата, поскольку на заводе не был поставлен необходимый для этого управленческий учет.

По формальным признакам банкротства получены следующие результаты (в скобках у казаны определенные законодательством нормативы):

- коэффициент текущей ликвидности — 1,2 (должен быть больше 2);
- коэффициент обеспеченности собственными средствами — 0,169 (должен быть больше 0,1);
- коэффициент восстановления платежеспособности — 0,69 (должен быть больше 1).

Формально второй коэффициент не вышел за границы нормы, но по законодательству наличие даже одного признака может повлечь за собой признание в несостоятельности, тем более, что взятие еще одного кредита на несколько миллиардов рублей при столь же неэффективном его использовании могло привести и второй показатель к значению, свидетельствующему о формальном банкротстве.

По неформальным признакам (убыточность, рост замороженного капитала, снижение объемов реализации и пр.) завод находился в зоне ближнего банкротства.

Кроме того, были выявлены узкие места в системе управления акционерным обществом:

- отсутствует консолидированная команда управляющих с общими целями, а также ярко выраженный собственник (контрольный пакет распылен среди коллектива, руководители завода не могут считать себя хозяевами предприятия);
- не было коммерческого директора и соответственно службы коммерческого директора (их функции не отражены в перечне должностных обязанностей остальных менеджеров верхнего уровня). Как следствие — нет службы маркетинга, службы работы с потребителем, службы управления изменениями. Слабое развитие отдела маркетинга (данные функции выполнял один человек, что явно недостаточно для такого предприятия) не позволяло создать программу (систему) продвижения товара на рынок;
- служба управления качеством не была ориентирована на потребителя и меняющиеся рыночные условия (что, возможно, связано с отсутствием службы коммерческого директора). Нет системы управления качеством;
- не сформирована служба управления изменениями (основная задача которой — организационное обеспечение адаптации производства и технологического процесса к изменяющимся рыночным условиям, изменениям характера спроса, поставок сырья и пр.);
- не создана информационная система поддержки деятельности завода;
- отсутствовала служба работы с персоналом (отдел кадров выполнял лишь часть ее функций);
- инерционен технологический процесс — не создана система, позволяющая перестраивать технологический процесс в соответствии с изменениями внешней среды;
- не налажены связи с научно-исследовательскими институтами и конструкторскими бюро.

Завод, несомненно, имел и сильные стороны, поэтому можно было строить программу его перевода в зону устойчивой конкурентоспособной работы.

К сильным сторонам завода можно отнести:

- стремление руководства верхнего и среднего уровня выйти из кризиса;
- широкий ассортимент продукции;
- устойчиво развивающийся основной потребитель (черная металлургия);
- расположение завода в районе с хорошо развитой инфраструктурой (это в какой-то мере компенсирует удаленность от источников сырья), наличие неиспользованных резервов для совершенствования управления (возможность повышения эффективности управления на 30—40%).

Основные направления работы по выводу предприятия из кризиса

На первом этапе работа проводилась по двум направлениям:

1) упорядочение отношений среди собственников — консолидация пакета акций (формирование собственника), позволившая учесть интересы руководящего звена завода, сплотить коллектив;

2) упорядочение управления в условиях предбанкротного состояния — планирование финансово-экономического оздоровления завода (цели, стратегия развития, первоочередные мероприятия).

Цели были ранжированы (структурированы) следующим образом (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Ранжирование целей ОАО «Подольскогнеупор»

Цели	Критерии достижения целей	Желаемый результат	
		К концу 1996 г.	К концу 1997 г.
1. Рыночные	Увеличение доли рынка. Увеличение объема реализации	До 15% До 25%	До 30% До 50%
2. Производственные	Объем выпуска по товарным группам. Снижение себестоимости. Улучшение качества.	В соответствии с целями группы 1. На 10 % обеспечение требований покупателей.	В соответствие с целями группы 1. на 15-20 % обеспечение требований покупателей
3. Финансово-экономические	Увеличение маржинальной прибыли. Увеличение маржинальной рентабельности. Увеличение рентабельности по оборотным средствам.	На 40% На 15-20% На 10-15%	На 80% На 25-30% На 20-25%
4. Социальные	Заработная плата/ потребительская корзина	Поддержание действующего уровня	Увеличение на 20-30%

Главные направления первоочередных изменений (за 3—4 месяца), обеспечивающие выходка безубыточное функционирование:

- увеличение объема продаж в 1,25 раза;
- снижение затрат на 10%;
- повышение рентабельности на 15%.

Первоочередные мероприятия:

- усиление службы маркетинга (увеличение штата на пять человек, увеличение финансирования на зарплату и мероприятия по продвижению товара на рынок в 30 раз) к 01.09.96;
- увеличение объема продаж продукции:
  - ✓ по бартерным расчетам — на 25—30% к 01.04.97;
  - ✓ на предприятиях цветной металлургии — на 10—15% к 01.11.96, на 25—30% к 01.04.97;
  - ✓ на мелкооптовом рынке, в том числе за счет реализации продукции со склада методом «народного маркетинга» (всем желающим с комиссионными 3—5%) — на 5—7% к01.11.96, на 15—20% к01.04.97;
  - ✓ по прочим сегментам рынка — на 10% к 01.11.97.

По каждому направлению были созданы рабочие группы, включающие специалистов завода и консультантов, и сформированы производственные планы.

В первую очередь консультанты разработали новую организационную структуру (включая новые для завода подразделения — службу стратегического планирования, коммерческую службу, группу управления изменениями, службу управления персоналом) и систему финансового планирования.

Основные результаты работ по реформированию

К февралю 1997 г. руководство ОАО «Подольскогнеупор» осознало необходимость более тесных контактов с консультантами.

По настоянию консультантов в апреле 1997 г. были созданы пять временных целевых групп для разработки инновационной системы управления деятельностью завода по следующим направлениям:

1) увеличение объема продаж;
2) снижение затрат;
3) обеспечение требуемого рынком уровня качества продукции, разработка эффективной системы планирования и управления;
4) скользящее планирование, управление финансами и внедрение хозрасчета;
5) управление персоналом.

Группа финансового директора провела большую работу по финансовому планированию, управлению финансами и созданию внутреннего экономического механизма (внедрение ЦФО). Действуют положения: о внутреннем экономическом механизме; об административном центре ОАО «Подольскогнеупор»; о ЦФО для производственных подразделений; об оплате труда служащих.

С 1 октября 1997 г. осуществлен переход на жесткое бюджетирование всей финансово-экономической деятельности завода. Работает единая компьютерная сеть по составлению бюджета завода — финансового плана. Разработан регламент составления бюджетов, определены сроки и ответственные за исходную информацию по каждому бюджету. Утвержден прейскурант внутризаводских цен.

Ежемесячно и еженедельно ведется планирование и контроль поступления и расходования денежных средств предприятия, анализ целесообразности взятия кредита. Ежеквартально проводится анализ статей баланса, влияющих на финансовое положение завода и структуры баланса.

Результатом работы стало увеличение объемов реализации в 1997 г. за 11 месяцев к уровню 1996 г. на 20 750 млн. руб.

Объемы производства и продаж выросли примерно в 1,5 раза и стабилизировались, обеспечена безубыточная работа завода.

В отделе маркетинга ведется постоянная работа с потребителем. Принято положение о системе скидок, бонусов и премий при работе с оптовыми потребителями.

Группа по стратегическому планированию провела анализ выполнения мероприятий, направленных на улучшение качества продукции и выполнения работ по группе НИР. Результатом стало снижение брака по заводу с 0,88% за 6 месяцев до 0,80% за III квартал 1997 г. Уменьшилось количество нарушений технических нормативов с 5% за 3 месяца до 4,6% за III квартал 1997 г.

Подготовлен перечень первоочередных работ по созданию на заводе системы качества в соответствии с международными стандартами.

Подготовлена и утверждена схема по разработке и внедрению новых видов изделий, которая постоянно совершенствуется. Так, за 10 месяцев 1997 г. освоено и реализовано 20 новых видов изделий на сумму 2 млрд. руб., что составляет более 3% общего объема производства по заводу.

Эффект по снижению затрат равен 2035 млн. руб., или 3% объема производства.

Проведена большая работа по обучению всего персонала завода и формированию систем управления персоналом (именно данная задача сейчас приобретает наибольшее значение).

В заключение необходимо отметить, что на заводе произошли большие изменения, прежде всего в области планирования, финансовой и маркетинговой деятельности, в организации системы управления, что позволило стабилизировать положение.

В настоящее время ОАО «Подольскогнеупор» — одно из немногих устойчиво работающих предприятий Подольского района. На предприятии сохранены все рабочие места. Обороты (по реализации) выросли почти в 2 раза. Главное — создана сильная консолидированная команда управляющих, чьи жизненные цели неразрывно связаны с успешным развитием завода.

Другим примером успешной реструктуризации предприятия-банкрота и вывода его на безубыточную работу, стабилизацию финансово-экономического состояния и погашение долгов служит опыт ОАО «Муромский машиностроительный завод».

Пример 7. Открытое акционерное общество «Муромский машиностроительный завод» является одним из крупнейших машиностроительных предприятий страны. Оно находится в центре России, что удобно с точки зрения работы с поставщиками и потребителями.

Основными направлениями деятельности предприятия являются производство и сбыт:

- запорной арматуры (задвижек);
- бытовых холодильников марки «Ока»;
- узлов трансмиссий и ходовых частей для дорожно-строительной техники;
- тренажеров для Министерства обороны; различных товаров народного потребления.

На предприятии отработана схема взаимодействия с поставщиками сырья и комплектующих, значительная часть которых производители. С некоторыми поставщиками предприятие поддерживает многолетние связи. Таким образом, ОАО имеет устойчивую сырьевую базу.

Сильной стороной предприятия является значительный научный и производственный потенциал, который характеризуется высоким техническим уровнем и многопрофильностью производства, наличием современных (а в ряде случаев уникальных) технологий и квалифицированными кадрами. Предприятие имеет перспективные разработки продукции, пользующейся спросом.

Характеристика состояния предприятия к началу проведения работ

В сентябре 1997 г. финансово-экономическое положение было тяжелым: баланс был неплатежеспособным; имелась полугодовая задолженность по заработной плате; на складах — сверхнормативные запасы готовой продукции, незавершенного производства, неликвидных товаров, сырья и материалов; значительная часть рынка холодильной техники была утеряна; отсутствовала система сбыта запорной арматуры; доля постоянных затрат в общем их объеме превысила 50% и часть производимой в прежних объемах продукции стала нерентабельной; дебиторская и кредиторская задолженность, а также количество запасов на складах неуклонно росли.

Основными причинами этого явились: недостаточная эффективность системы управления финансами и персоналом; неэффективность системы управления ассортиментом; плохая работа отдела маркетинга (одна из причин — отсутствие необходимого оснащения); полное отсутствие какой-либо мотивации; негативная реакция на проявление активности и генерацию идей персоналом; устаревшая организационная структура, не способная решать текущие проблемы предприятия; отсутствие рыночной стратегии.

Это привело к следующим негативным результатам: кредиторская задолженность составила 180 млрд. руб.; дебиторская задолженность — 60 млрд. руб. задолженность по заработной плате — 95 млрд. руб.; запасы незавершенного производства — 10 млрд. руб.; запасы сырья и материалов — 15 млрд. руб.

Налицо были проблемы в работе системы управления финансами: отсутствовало управление финансовыми потоками и затратами; не формировались бюджеты по структурным подразделениям; общий бюджет не имел помесячной и поквартальной разбивки; контроль за его исполнением был недостаточно тщательный, как следствие — превышение нормативных запасов, рост незавершенного производства.

Работа существующего на предприятии отдела маркетинга была неудовлетворительной: не проводились анализ рынка, поиск новых покупателей, анализ предпочтений клиентов, оценка емкости потребления на плановый период, прогноз конкурентоспособной цены реализуемой продукции; отдел выполнял функции сбыта; отсутствовала ориентация на клиента; не координировались действия с другими службами (хотя отдел маркетинга был укомплектован кадрами); отсутствовали необходимые технические средства (в распоряжении сотрудников находился только один телефон); не предоставлялась необходимая для нормальной работы свобода действий.

Управление персоналом также было неудовлетворительным: выполнялись только традиционные функции отдела кадров; отсутствовала мотивация персонала; не велась регулярная работа по формированию команды управляющих, резерва руководства.

Тяжелая ситуация сложилась с собственным литейным производством, которое при имеющейся технологии было убыточным. Очевидной стала неготовность решать эту проблему коренным образом (вплоть до скрытия собственного литейного производства и перехода на покупку всего необходимого).

Ключевой проблемой было снижение затрат предприятия: некоторые меры (в частности, экономия топлива, энергии и воздуха) могли привести к снижению постоянных расходов, а переход к альтернативным поставщикам сырья и материалов(с частичным отказом от устоявшейся схемы снабжения) — к заметному уменьшению переменных расходов.

Объем выпуска продукции на предприятии снизился в десятки раз в течение нескольких лет. Оказались замороженными 90% производственных мощностей. Система управления и имеющиеся службы оказались не способными решить задачи по выводу предприятия из кризисного состояния. К 1 октября 1997 г. ситуация стала критической.

Пришлось сменить руководство ОАО «Муромский машиностроительный завод». Совместно с консультантами началась активная работа по улучшению ситуации.

Разработка плана реформирования и реструктуризации ОАО «Муромский машиностроительный завод»

В октябре 1997 г. силами консультантов была проведена диагностика состояния ОАО «Муромский машиностроительный завод». При этом анализировались:

- цели и критерии развития;
- стратегия и тактика достижения целей;
- организационная структура;
- основные функции подразделений;
- финансы и экономика предприятия;
- ассортимент и себестоимость;
- управленческая команда;
- первоочередные меры по развитию маркетинга;
- использование вычислительной техники и информационных систем в управлении перспективным развитием предприятия.

В ходе исследования выявили ряд резервов, которые позволяли ликвидировать негативные тенденции, стабилизировать положение и перейти от борьбы за выживание к планомерному развитию.

Были определены первоочередные цели ОАО «Муромский машиностроительный завод»:

- улучшение финансово-экономического состояния;
- выход на безубыточную работу, для чего необходим прирост маржинальной прибыли с одновременным погашением долга по заработной плате;
- реструктуризация и погашение долгов (в течение пяти лет).

В связи с этим намечены первоочередные мероприятия:

- активизация сбыта и маркетинга, формирование рыночных ниш, совершенствование работы с клиентами;
- создание эффективной маркетинговой службы, реализующей основные стратегические задачи ОАО «Муромский машиностроительный завод»;
- создание механизма управления по результатам (определение целей, критериев развития, стратегии и тактики, оценка и выбор ассортиментной политики, система управления изменениями);
- создание команды единомышленников, способной реализовать намеченную стратегию;
- клиентская ориентация, создание эффективной технологии обслуживания клиента;
- формирование эффективной финансовой политики, создание единой системы бухгалтерского учета и финансового планирования, управленческого учета;
- изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с делегированием ответственности и полномочий;
- создание системы управления персоналом;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях цивилизованного рынка, формирование командно главным направлениям деятельности;
- приобретение и освоение компьютеризованных систем поддержки принятия решений и обработки информации по направлениям — управление, маркетинговая деятельность, финансовые потоки, анализ эффективности деятельности;
- постановка налогового планирования;
- разработка бизнес-планов развития производства холодильной техники и запорной арматуры.

Определены основные риски и компенсирующие меры. К основным рискам относятся:

- жесткая позиция кредиторов, которая может поставить под угрозу реализацию программы;
- риск использования кредитных средств не по целевому назначению (счет недоимщика);
- социальная напряженность, вызванная задержкой выплаты заработной платы, что может принести к срыву сроков намеченных мероприятий;
- финансовые трудности, связанные с невозможностью осуществлять финансовые операции через расчетный счет;
- затягивание сроков получения кредита. Компенсирующими мерами являются следующие:
- усиление работы по реализации экспортной продукции;
- разъяснение работникам задач и целей программы и соблюдение графика погашения задолженности по заработной плате;
- разъяснение целей и задач программы кредиторам, согласование с ними графика начисления долгов и четкое выполнение всех обязательств;
- поиск путей, позволяющих исключить возможность использования кредита не по целевому назначению;
- активизация работы по получению кредита и представление банку обоснованной программы реформирования и реструктуризации;
- разработка эффективных мероприятий, обеспечивающих дополнительную прибыль и снижающих риски реализации программы.

Для реализации необходимых мер создан ряд служб и временных целевых групп:

- служба стратегического развития;
- группа финансового планирования;
- целевые группы:
  - ✓ по взысканию дебиторской задолженности,
  - ✓ реализации остатков готовой продукции,
  - ✓ экономии энергоресурсов,

- ✓ снижению материальных затрат,
- ✓ комплексному управлению финансами,
- ✓ маркетинговым мероприятиям,
- ✓ управлению противозатратным механизмом,
- ✓ информационному обеспечению,
- ✓ управлению персоналом,
- ✓ сокращению срока оборачиваемости всего финансово-экономического цикла,
- ✓ восстановлению и развитию производства холодильников,
- ✓ ремонту оборудования и транспорта,
- ✓ созданию комплексной системы управления качеством продукции,
- ✓ реализации экспортной продукции.

Консультанты совместно с представителями ОАО «Муромский машиностроительный завод» сделали оценку потенциала предприятия, описываемого показателем «затраты — эффективность». Выявлены организационные ресурсы, которые при сравнительно небольших затратах могли обеспечить выход из кризисного состояния.

Анализ показателя «затраты — эффективность» свидетельствует, что наибольший прирост суммарного эффекта (90%) произошел при вложении первых 10 млрд. руб. Дальнейшие вложения в объеме 10 млрд. руб. принесли уже 5%, а следующие 10 млрд. руб. — 2,7% прироста суммарного эффекта. Такое положение говорит о том, что резервы проведения реструктуризации практически исчерпаны.

Результаты проделанной работы

При реализации комплекса мер разработаны три бизнес-плана:

1) по развитию производства холодильной техники;

2) по развитию производства запорной арматуры;

3) полный бизнес-план по развитию холодильной техники и запорной арматуры.

Кроме того, проведены работы по созданию системы комплексного управления предприятием, установке эффективной системы финансового планирования и внесению необходимых для этого изменений в организационную структуру.

Анализ произошедших изменений позволил сделать следующие выводы.

В целом за 1997 г. объем производства и реализации продукции по отношению к 1996г. вырос на 50,1 % и составил более 110 млрд. руб.

В том числе:

- ➢ холодильников выпущено и реализовано больше в 1,6 раза;
- ➢ мостов ведущих — в 1,6 раза; » запорной арматуры — в 1,3 раза.

Одновременно с увеличением объема реализации и объемов производства выросли:

- ➢ производительность труда — на 9,5%;
- ➢ число рабочих мест — на 10%;
- ➢ средняя заработная плата — на 20%. . Освоен выпуск ряда новых изделий.

Начаты текущие выплаты в бюджет (и областной бюджет — 100%, к федеральный и местный бюджеты — более полонимы годовых начислений). Прекратился отток квалифицированных кадров и начался их возврат на предприятие; вновь принято более 500 человек.

В 1997 г. предприятие вышло на безубыточное производство гражданской продукции. Программа выхода на рентабельную и конкурентоспособную работу в целом к середине 1998г. была связана с дальнейшим увеличением объема реализации продукции (на 50%) и повышением рентабельности.

Программа обоснована разработанными консалтинговой компанией инвестиционными проектами (бизнес-планами развития производства холодильной техники и запорной арматуры), обеспечивающими быстрое увеличение объема продаж холодильников и

задвижек в среднем в 3 раза. Разработан также бизнес-план по освоению серийного выпуска нового конкурентоспособного автопогрузчика.

На первом этапе программы реформирования и реструктуризации IV квартале 1997 г. по сравнению с III кварталом был получен прирост кома реализации на 26%, что составило 10,3 млрд. руб. Принятые меры толкли выровнять положение и обеспечить стабильную работу.

Выводы

Обзор опыта реструктуризации ряда российских предприятий позволяет сделать выводе том, что проблемы реструктуризации возникают у предприятий с разным уровнем экономического и организационного развития.

По содержанию мероприятий реструктуризации можно выделить две группы.

1. Развивающиеся предприятия. О необходимости реструктуризации (реорганизации) свидетельствуют:

- рост упущенной прибыли из-за неполной реализации широкого спектра новых выгодных проектов;
- признаки потери управляемости; несоответствие системы управления, сложившейся на предприятии, существующим масштабам и структуре;
- недостаточная эффективность деятельности из-за неполного использования имеющихся возможностей и как следствие — угроза снижения конкурентоспособности;
- неуверенность в том, что очередное намеченное крупное увеличение оборота реализуемо.

Главными направлениями реорганизации предприятий данной группы являются:

- четкая формулировка принципов, целей, критериев и стратегических направлений работы и развития предприятия;
- устранение узких мест (отсутствие маркетинговой службы, финансового планирования и пр.);
- комплексная проработка системы управления.

Другими словами, требуется разработать стратегию развития, сформировать соответствующую программу и механизм ее реализации.

Опыт предприятий показывает, что организация работы на основе современных технологий управления позволяет за год поднять объем продаж на порядок. При таком расширении возможно возникновение проблемы неуправляемости уже в короткие сроки (через 6—8 месяцев). Процедура повышения управляемости состоит из следующих этапов: постановка цели, разработка программы, принятие мер, согласование деятельности специально созданных рабочих групп, обучение персонала, контроль исполнения.

2. Предприятия, находящиеся в предкризисном состоянии, а по формальным признакам являющиеся банкротами.

Признаки такого состояния: падение сбыта; образование больших неликвидов и запасов готовой продукции; трудности в организации бартерных сделок и последующей реализации товаров, полученных по бартеру.

Разработка плана реструктуризации, обеспечение устойчивого конкурентоспособного развития предприятия опираются на серьезные структурные изменения и переход на инновационный тип развития.

Рабочий план реструктуризации формируется на основе моделирования вариантов мобилизации внутренних и привлеченных ресурсов, в том числе поддержки администрации региона.

Наиболее распространенная стратегия реструктуризации предусматривает расширение производства основной продукции для обеспечения прибыльности и устойчивой конкурентоспособности, а также определенного уровня жизни работников и акционеров.

Целевые установки на годовой период классифицируются по следующим группам:

1) рыночные цели, которые определяют объемы продаж по кварталам и видам продукции;

2) производственные цели — количественные (объемные) показатели выпуска, а также цена, технические характеристики и показатели качества;

3) финансово-экономические цели — устанавливаются показатели не только прибыли, но и реструктуризации активов, сокращения дебиторской задолженности, увеличения рентабельности;

4) социальные цели — увеличение заработной платы, укрепление системы мотивации активности работников, введение системы непрерывного обучения кадров (особенно управленческих), обеспечение социальных гарантий.

Результатом реструктуризации является новое качественное состояние предприятия.

Во-первых, это расширение планов перехода к современной рыночной технологии работы: полная компьютеризация производства и управления, разукрупнение подразделений посредством перехода на ЦФО, переход на систематическое обучение всего персонала, модернизация финансовых и коммерческих служб и пр.

Во-вторых, это осознание необходимости тратить большие средства на развитие — не только на диверсификацию производства и расширение его объемов, но и на организационное совершенствование предприятия, современные технологии управления и работы с персоналом. Значительный экономический эффект от подобной направленности вложения средств достижим лишь при комплексном планировании данных мероприятий и одновременном совершенствовании производственной и маркетинговой политики.

В-третьих, это финансовое оздоровление, которое напрямую связано с инвестиционной привлекательностью предприятия. Предприятие, успешно преодолевшее кризис, становится объектом повышенного внимания инвесторов, что создает условия для реального получения выгодных кредитов. Важно понимать, что только упорядочение внутренних потоков (материальных и финансовых) создает условия для привлечения инвестиций. Инвестор дает средства только хорошему хозяину — эффективному собственнику.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные задачи государственного управления реструктуризацией в рамках реформирования предприятий. Охарактеризуйте направленность комплекса задач по реструктуризации.
2. Назовите основные направления реструктуризации российских предприятий.
3. Охарактеризуйте основные этапы процесса реструктуризации предприятия.
4. Раскройте содержание стратегического планирования в условиях реструктуризации.
5. Объясните содержание этапов планирования при реорганизации предприятия.
6. Каково содержание и особенности планирования при реорганизации предприятия?
7. Что входит в понятие «реинжиниринг бизнеса», каковы методы, применяемые для перепроектирования деловых процессов?
8. Назовите основные принципы перепроектирования бизнес-процессов.
9. Каковы необходимые условия успешного реинжиниринга?
10. Перечислите основные подходы к разработке моделей бизнеса.
11. Раскройте содержание интегрированного подхода к разработке моделей бизнеса.
12. Охарактеризуйте сильные и слабые стороны российского предприятия, часто выявляемые входе анализа его деятельности.
13. Каковы главные направления реорганизации российских предприятий?
14. Перечислите основные разделы плана реструктуризации российского промышленного предприятия.
15. Каковы основные стратегические цели развития предприятия: рыночные, производственные, финансово-экономические, социальные?

Литература

1. *ИноземцевВ.Ю.* Стратегия российской корпорации и внутренний рынок//Эксперт.— 1997.—№35.
2. *Ляпунов С.* Реструктуризация — это переговоры и баланс интересов//Экс-перт.— 1998.—№4.
3. *Лубков Д.* Карьера завода//Эксперт.— 1998.— № 15.
4. *Лубков Д.* Небо в метизах//Эксперт.— 1998.— №29.
5. *Павлов В.* Ростсельмаш: выход из кризиса по частям//Эксперт — 1998 — № 30.
6. *Филиппова Т.* Продукция, продлевающая жизнь технике//Деловые люди — 1999.— №92.
7. *Каляное Г.Н.* Консалтинг при автоматизации предприятий: подходы, методы средства.—М.: СИНТЕГ, 1997.
8. *Ойхман Е.Г., Попов Э.В.* Реинжиниринг бизнеса. Реинжиниринг организаций и информационные технологии.— М.: Финансы и статистика, 1997.
9. *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов.— М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
10. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя/Под ред. В. Красновой, А. Привалова.— М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
11. *Евсеев О.* Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий//Консультант директора.— 1998.—№ 19.
12. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпораций: революция » бизнесе.— М.: ЮНИТИ, 1994.
13. Деловое планирование. Методы, организация. Современная практики/Под ред. Э.В. Попова.— М.: Финансы и статистика, 1997.
14. *Уткин З.А.* Управление компанией.— М., 1997.
15. Технология и опыт вывода предприятий из критическою и йпнкротиого состояния в конкурентоспособное/Под ред. В.А. Ирикова,— М.: УН11К МФТИ 1996.
16. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт.— М.: Приор, 1998.

РАЗДЕЛ 5

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

5.1. Современное состояние работы с персоналом на российских предприятиях

Возникновение кризисной ситуации обусловливается, как правило, многими причинами. Эти причины нашли интегрированное выражение в формулировке «несоответствие структуры предприятия рыночным условиям». Это означает наличие подразделений, не справляющихся с важнейшими функциями управления в рыночной системе хозяйствования, прежде всего со сбытом, маркетингом, производством, исследованиями и обновлением, закупками, финансами, кадрами, информационным обеспечением. Эффективность работы предприятия определяется, с одной стороны, уровнем согласованности работы всех служб, их адаптируемостью к изменениям внешней среды, с другой — определенной структурой каждой из указанных служб. Последний фактор предполагает жесткую логику развития каждой из служб, внутреннюю структуру, обеспечивающую эффективное взаимодействие с другими службами для достижения целей предприятия.

Рассмотрим проблемы кадровой службы современных российских предприятий с позиций оценки угрозы возникновения кризисной ситуации именно в этой сфере деятельности предприятия.

Длительное время в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика как таковая во многом была прерогативой государственных органов и ортодоксальных идеологических механизмов. Многие ее составляющие оказывались вне влияния руководителей предприятий. Монополизм в сфере труда в целом при водит к сужению трудовой мотивации, отчужденности работников, уменьшению заинтересованности в труде и низкой производительности. Сейчас положение меняется на диаметрально противоположное. Можно утверждать, что кадры — это не фактор и не ресурс перехода России к рынку, а та сфера, в которой этот переход должен произойти. Практика подтверждает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении стоящих перед предприятиями целей.

Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий — кадры. Как бы ни были прекрасны идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса.

Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Сегодня значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала,

развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной структуры.

Кадровые службы предприятий в России

Формировавшиеся в нашей экономике на протяжении десятилетий кадровые службы предприятий обслуживали систему административно-командного руководства экономикой, осуществляя преимущественно учетные функции и не отвечая за эффективное использование труда и развитие кадров. Отделы кадров занимали обособленное положение в организациях. В них ощущалась явная нехватка профессиональных работников, а занятые кадры не имели высокого престижа и соответствующего стимулирования труда. Кадровые службы были не в состоянии решать такие задачи, как комплексное воспроизводство персонала, повышение качества человеческих ресурсов, обеспечение регулярного притока профессионалов и поддержание творческой атмосферы в организации. Чтобы оказаться на уровне новых требований в кадровой политике и требований оптимального использования труда в целом, службы управления персоналом нуждаются в расширении полномочий, укомплектовании квалифицированными сотрудниками — экономистами и юристами по труду, социологами и психологами, а также в оснащении современными информационными средствами.

Сегодня приходится работать в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция но всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности любой фирмы все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых, неведомых ранее требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на «светлое будущее».

В настоящее время в научной и специальной литературе принято выделять пять основных разделов системы знаний о работнике, которыми должны владеть сотрудники кадровой службы.

1. Профессиональная подготовка, способность выполнять определенный тип работы, «мощность» побудителей именно к этой работе.
2. Социально-психологические качества личности, в частности умение взаимодействовать с другими людьми в совместной работе.
3. Деловые качества работника — способность без лишних усилий и затрат добиваться достижения определенных результатов за минимальное время.
4. Интеллектуально-психологические возможности работника, среди которых ведущее место занимают гибкость интеллекта и сила воли, творческий потенциал и способность к оправданному риску, инициативность и трезвый расчет.
5. Условия, при которых перечисленные и другие качества проявляются, и пределы, за которыми начинаются сбои. Как работать с людьми во многом зависит от особенностей характера не только подчиненных, но и руководителей. Этот момент менеджер по персоналу должен учитывать.

Довольно трудно навязать руководителю тот или иной стиль управления. Безусловно, он сам выбирает подходящий для себя и адекватный ситуации стиль. Характеристики стиля: правильный или неправильный, современный или несовременный, общепринятый или индивидуальный не столь существенны.

Под стилем управления понимается определенная философия и стратегия управления кадрами с целью оптимального их использования. Для современных концепций управления характерны ориентация на поведенческие факторы, активное воздействие на ситуацию, систематический сбор и обработка информации, учет динамики социальных ценностей, анализ внешних и внутренних отношений в организации. При этом основное внимание уделяется ценностным представлениям и мотивам поведения работников.

Мотивация работников. При выборе места работы люди оценивают различные преимущества, которые они могут получить. Кого-то привлекают комфорт и удобство: близость к дому, стабильный график работы, понятность и регламентированность служебных обязанностей, хорошее техническое оснащение рабочего места. Для других на первом месте экономические соображения, дополнительные премии: за «приличные» деньги такой человек может ездить на другой конец города.

Для третьих главное, что их работа престижна. Некоторых может привлечь разнообразие работы, состояние постоянного поиска и возможность сделать что-то новое. Таких людей влечет творческий процесс, отсутствие рутины и постоянства.

Со временем основные мотивы, которые движут сотрудниками, могут меняться. Например, на первом этапе привлекали безопасность, комфорт и выгода. В последующем начинают интересовать сложные задания, свобода и независимость в работе, отсутствие мелочного контроля, возможность развития карьеры. Если руководитель не понимает этих изменений или считает их неважными и не удовлетворяет эти потребности работника, то возникает конфликт, в результате которого работник может либо уйти, либо превратиться в «непослушного» подчиненного. Мотивация сотрудников меняется потому, что они проходят определенные ступени «рабочей зрелости», и соответственно должен меняться стиль управления ими.

Значительно усложняется система мотивации и стимулирования работников с приемом на работу но краткосрочным контрактам, выдвижением различных предварительных условии, жесткой увязкой материального поощрения с получаемой организацией прибылью и другими факторами. Все эти проблемы приходится решать на фоне политической нестабильности и масштабной безработицы, которые оказывают все возрастающее давление на трудовые коллективы.

Как мотивировать персонал? Лучше всего эту проблему решать с позиции тех, на кого вы хотите оказать влияние, для чего нужно представить себя на их месте. Ведь возникает ситуация, когда другой человек должен отказаться от своей цели в пользу вашей. Нельзя навязывать ему свои собственные мотивы, т.е. уговаривать изменить свое поведение или поменять цель, следует действовать методом убеждения.

Необходимо также выяснить, какие мотивы определяли ранее поступки этого человека и почему он работал на достижение своих, а не ваших целей. Так выявляется цепь мотивов поступков других людей и становится ясно, как лучше всего использовать средства мотивации, чтобы привлечь сотрудников к решению задачи. Не исключено и компромиссное решение, удовлетворяющее все стороны.

Не секрет, что уступки, на которые приходится идти под давлением сиюминутных обстоятельств, чтобы затем забыть их, расцениваются не иначе как обман. При разработке технологии стимулирования труда необходимо учитывать многообразие психологических механизмов.

В литературе выделяются три, основных психологических требования к стимулированию труда:

1) всесторонний учет объективных условий труда, которые воздействуют на формирование впечатлений и представлений работника о труде;

2) органическое единство материальных и моральных стимулов, непрерывность их сочетания;

3) применение современных методов стимулирования — поощрения и наказания, которые выступают в виде конкретных мер. Стимулирование должно быть:

- ✓ определенным — нравственно и экономически обоснованным;
- ✓ своевременным — поощрения и наказания оперативны;
- ✓ гласным — широкая информированность и сравнимость результатов труда и мер стимулирования;
- ✓ наглядным — визуальная выразительность системы стимулирования.

Работник вступает в трудовые отношения тогда, когда он за ранее оговоренное вознаграждение начинает выполнять определенные обязанности. Стимулирование же труда применяется только в том случае, когда руководство добивается того уровня работы, за который платит, и поддерживает его.

Система морального и материального стимулирования на предприятии создается именно для этого. Хороший руководитель знает не только технологию производства для оценки выполняемой его подчиненными работы, но и каждого работника.

Характерной особенностью российских предприятий является ограниченность, а порой — отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда.

Многие российские фирмы, особенно мелкие и средние, ограничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат. Стандартные подходы к мотивации и организации стимулирования нередко оказываются неэффективными: стимулы меняются в зависимости от контингента работников, задач, стоящих перед коллективом, его особенностей.

С практической точки зрения было бы полезным внедрение индивидуальных расчетов заработной платы в зависимости от реально достигнутых результатов. Проблемы, связанные с оплатой труда, как и многие другие, обостряются в кризисные периоды. Однако отладка управленческой функции оплаты труда связана не только с необходимостью преодолеть последствия кризиса 1998 года, к этому должно логически придти любое предприятие, число работников которого превысило 70—100 человек. Требуется создать универсальный алгоритм вознаграждения сотрудников по документально зафиксированным рабочим результатам.

В сфере оплаты труда наемного персонала даже самые прогрессивные российские руководители проявляют косность. Это неудивительно, так как в нашей стране пока не сформировалась необходимая бизнес-культура, один из столпов которой — принцип оплаты по труду. Механизмы реализации данного принципа постоянно совершенствуются, иначе нельзя эффективно использовать человеческий капитал.

Для наемных работников в пашей стране, как отмечают менеджеры, по работе с персоналом, характерно в первую очередь неуважительное отношение к собственности и дисциплине, порожденное долгими годами уравниловки. Поэтому, строя систему мотивации и стимулирования, нужно тщательно продумывать те ее механизмы, которые заставляют и поощряют человека добросовестно работать.

К сожалению, российский работодатель но имеет навыков создания и поддержания таких механизмов. Не случайно специалисты отмечают стремление менеджеров разработать прежде всего систему премирования, минуя важный этап — точное обозначение обязанностей работника, за выполнение которых он получает основную заработную плату.

Многие в общих чертах представляют себе, из чего состоит компенсационный пакет: базовая заработная плати, социальные трансферты и премии. Недалеко не всегда при управлении персоналом составные части связаны в сознании менеджеров с конкретными целями.

Все должностные инструкции следует подготавливать, ориентируясь на заработную плату. Это убережет от распространенной ошибки — подмены стимулирования через заработную плату псевдостимулированием посредством премирования.

Некоторые должности к премированию вообще не располагают. Скажем, премировать секретаря-референта за количество и качество работы бессмысленно — разговаривать по телефону и принимать посетителей он и так должен. А если, положим, секретарь выучит второй язык, и это нужно фирме, то поощрить его можно, дав постоянную надбавку к основной заработной плате.

Иногда система премий оказывается нецелесообразной даже в ситуациях, в которых она, вроде бы, должна срабатывать на сто процентов,— когда конечный результат бизнеса явно зависит от деятельности сотрудника. Исследования, проведенные в США, показали, что в некоторых отраслях торговли зависимость заработка продавцов от объемов продаж

приводит к неожиданным результатам,— продавцы начинают действовать слишком агрессивно, отпугивая покупателя.

Если же решение премировать за высокие личные результаты труда все-таки принято, то принципиально важны два обстоятельства:

1) показатели, за достижение которых премируется сотрудник, следует точно соотносить с конечной целью бизнеса;

2) система премирования должна быть справедлива и по отношению к тем, чей трудовой вклад непосредственно отражается на конечном результате, т.е. легко вычисляется, и по отношению к тем, чье воздействие на этот результат опосредованно.

Что касается льгот, то их следует предоставлять практически «даром», только за то, что человек работает на предприятии. Главное здесь — стимулировать продолжительность работы на предприятии. Есть шанс, что сотрудник, которому предприятие предоставляет бесплатный обед и бесплатное медицинское обслуживание, при кризисной ситуации согласится терпеть временные трудности.

Составляющие оплаты труда и их размер могут комбинироваться в зависимости от фантазии и квалификации менеджеров. Учитывая «воспитание» отечественного работника, следует делать акцент на переменной части оплаты труда. Уточним: в обычной практике под этим подразумеваются премии или комиссионные и почти не задействованы доплаты и надбавки. Между тем именно гибкий подход к базовой заработной плате может свести на нет характерное для России недобросовестное отношение к работе.

Вообще в системе оплаты труда на первом месте стоят не абсолютные цифры, а то, что эта система — часть бизнес-системы фирмы. Фундаментом служат должностные инструкции, отражающие бизнес-процессы, протекающие на фирме. Не менее важную роль играет корпоративная культура. Конкурентный уровень оплаты труда на фирмах, умеющих создать психологически комфортную рабочую атмосферу, ниже, чем на фирмах, где человек чувствует себя не в своей тарелке.

Однако верно и обратное — принципы оплаты труда определяют корпоративную культуру. Необходимо поддерживать привилегированное положение основного персонала, т.е. сотрудников, работа которых прямо влияет на конечный результат. Соответственно базовый уровень оплаты труда (как и шкала премирования) работников одинаковой квалификации, проявляющих одинаковое рвение, должен быть выше у тех, кто работает «на передовой», а не в офисе.

От корпоративной культуры зависят стратегические цели бизнеса. Устанавливая уровень заработной платы, фирма прежде всего определяет для себя, на какое место она претендует на рынке. Иногда достаточно предложить среднерыночную оплату труда, чтобы привлечь адекватные уровню фирмы кадры. Если же фирма хочет присоединиться к группе лидеров, то и уровень оплаты труда должен быть конкурентным.

Когда нет готовых рецептов, выход один: руководствоваться разумными принципами.

1. Должностные инструкции и критерии увеличения вознаграждения должны быть прозрачными для персонала. Каждый должен знать, какие шаги предпринять, чтобы увеличить свою заработную плату.

2. Определяя правила построения системы оплаты труда, руководители должны полностью отдавать себе отчет, что именно они хотят поощрить. Например, основоположник учения об управлении качеством У. Деминг был противником индивидуализированной заработной платы. Он считал, что такая оплата труда даже вредна, поскольку заставляет персонал руководствоваться кратковременными целями и подозревать больше получающих в интригах, что вредно сказывается на качестве работы компании в целом.

3. Каждый сотрудник должен видеть, что его успехи и неудачи постоянно и внимательно отслеживаются и фиксируются. Если работник доказал, что он профессионально вырос, улучшились его трудовые показатели и он вносит заметный вклад в развитие компании, то есть повод обратить на это внимание руководства. А если квалификация не растет, с работником лучше расстаться [1]. Однако прежде чем отказаться

от его услуг, менеджеру стоит провести инвентаризацию системы оплаты труда в компании. Не исключено, что из-за ее несовершенства работнику просто неинтересно и невыгодно трудиться как следует. Поэтому некоторые предприятия готовы к участию работников и распределении полученной прибыли с учетом вклада каждого.

Главная привлекательность труда — его творческий характер. Поэтому менеджер призван следить, чтобы содержание труда каждого подчиненного постоянно обновлялось. Участие персонала в планировании при прямой зависимости заработка от финансовых результатов деятельности фирмы также является одним из основных элементов мотивации.

Для менеджера важно не столько стимулировать сотрудника, сколько оценивать значение его труда. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также от удовлетворения пожеланий и надежд самих сотрудников. Один из наиболее действенных мотивов творческого труда — продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что позволяет сотруднику считать себя совладельцем.

Разработка системы стимулирования в российских условиях — один из наиболее важных резервов эффективности управления предприятием. Поэтому материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план, и плата не может служить единственной формой вознаграждения за труд.

Стиль управления руководителя иногда не зависит от его характера. Часто не руководитель, а подчиненный определяет стиль «управления собой». Выбор стиля руководителя зависит от того, насколько он подходит и нужен подчиненному.

Стиль «указание» используется руководителем в отношении тех подчиненных, у которых нет навыка выполнения работы или особого желания выполнять ее. Как правило, в коллективе это либо новички, либо «обиженные». Руководитель должен говорить простым и понятным языком, что и как им нужно делать, максимально точно формулируя задания. Если необходимо, то он показывает, как это следует делать. Связь в данном случае в основном односторонняя, и на установление отношений с подчиненными тратиться очень мало времени.

Двусторонняя связь наступает тогда, когда сотрудник хочет, чтобы руководитель выслушал его мнение о том, как лучше сделать работу. Характерный признак, по которому можно определить это состояние, — употребление сотрудником местоимения «наша»: «наша администрация», «наш отдел», «наша задача» и т.п.

В этой ситуации руководитель может переходить к стилю управления, который называется «продажа». По сути, только с этого момента начинается использование не административного, командного стиля управления, а маркетингового, основанного на партнерстве.

И хотя по-прежнему сохраняется полный контроль за выполнением задания, руководитель дает подчиненному подробную информацию и объясняет, зачем нужна эта работа. В такой ситуации важно отмечать успехи сотрудника. Когда он хорошо выполняет работу, у него появляются идеи и варианты ее улучшения и он заслуживает право участвовать в принятии решений.

Руководитель доверяет квалификации и умению подчиненного, обсуждает с ним проблемы, поручает незначительную часть своей работы, стимулирует дальнейший профессиональный рост сотрудника. Это значит, что руководитель начал использовать стиль управления, который называется «участие». И только с подчиненным, достигшим высшей ступени «рабочей зрелости» по какому-то виду работы, руководитель использует стиль «делегирование». В этом случае руководитель обрисовывает перед сотрудником проблему, определяет время, необходимое для ее решения. Руководитель не вмешивается в работу и не контролирует ее, а появляется только тогда, когда подчиненному действительно нужна помощь. Важный момент, на который необходимо обратить внимание,— переход от стиля к стилю действительно определяется только зрелостью подчиненного, а не решением руководителя.

Хороший руководитель — это человек, способный менять форму поведения и стиль руководства, ориентируясь не на себя, а на подчиненных.

Последний момент, на который следует обратить внимание: общение с подчиненным неэффективно и не приводит к нужному результату. Обычно это происходит, если выбранный стиль руководства не соответствует ожиданиям сотрудника. Эффективное управление людьми невозможно без взаимопонимания. Это банальность. Не банальность — умение проявлять гибкость при выборе стиля управления.

Организационные структуры управления персоналом

Социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом ныне явно должны преобладать над административными. Руководство направляется на осуществление сотрудничества персонала и администрации в целях достижения поставленных перед предприятием целей. Все чаще применяется принцип коллегиальности управления, когда менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, связаны отношениями сотрудничества, взаимозависимости и взаимопомощи. Главным становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер должен ориентировать их на стоящие перед предприятием проблемы, ранжируя эти проблемы по значимости, направлять усилия персонала, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их внимание на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Важным участком деятельности менеджера, определяющим возможности достижения стратегического успеха, является создание и поддержание особых структур — команд.

Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое. Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый характер, а также новых служб. Подобный коллектив состоит из специалистов разных подразделений. Участие в этом коллективе расценивается как главная нагрузка каждого специалиста. При этом важнейшие функции по месту его основной работы с сотрудника снимаются. Однако он не теряет связь со своим подразделением.

Все члены рабочей группы принимают непосредственное участие в создании новой службы, помогают подбирать специалистов, консультируют, разрабатывают концепцию деятельности и пр., т.е. выполняют функции отдельного подразделения. На этой основе формируется ядро команды, выявляется ее лидер, вырабатывается стратегия деятельности.

Важно, чтобы вновь созданный коллектив с самого начала располагал немалым опытом, а его участники представляли себе специфику и конкретные условия работы. За счет взаимодействия коллектива нового образования с сотрудниками остальных подразделений любую задачу удается решить быстрее и качественнее. Так, команда способна оперативно и эффективно реагировать на любые возникающие изменения и проблемы. Менеджер, сформировавший именно такую команду, может быть спокоен и уверен в будущем предприятия.

Еще один резерв управления персоналом —делегирование обязанностей, который в большинстве случаев задействован слабо. Он означает передачу ответственности за решение конкретных задач и необходимых для этого полномочий другому лицу, стоящему ниже на служебной лестнице. Эта практика позволяет снизить напряженность труда, расширить возможности для успеха команды в целом, ускорить профессиональный рост сотрудников, усилить творческое начало в работе, существенно сократить период, необходимый для своевременной реакции на возмущающие факторы деятельности.

Для обеспечения хороших результатов при делегировании полномочий требуется конкретизировать задания. Каждый сотрудник обязан хорошо представлять себе существо и

детали текущих и перспективных задач, стоящих перед фирмой. Менеджеру целесообразно планировать для каждого сотрудника достижение конкретных результатов в установленные периоды времени.

Важный фактор успеха делегирования обязанностей — предоставление подчиненному необходимых полномочий для выполнения поставленных перед ним задач. Менеджер должен учитывать несовпадение шкалы ценностей у разных людей и ясно представлять себе предпочтения данного сотрудника, чтобы обеспечить успешную реализацию задания при соответствующем вознаграждении.

Весьма полезен зарубежный опыт последовательного внедрения нововведений в организационные структуры предприятий, что существенно меняет ориентиры и акценты в управлении их персоналом. Еще недавно управление на предприятиях строилось строго по вертикали, что способствовало оптимальному использованию труда узких специалистов, когда у каждого из них были строго регламентированные обязанности. Менеджеры, принимающие кардинальные решения, стояли на верху иерархической пирамиды. Подобное построение затрудняло осознание служащими основных целей компании. Ужесточение конкуренции на мировых рынках и ускорение научно-технического прогресса изменили ситуацию. В новых условиях необходимо стало сконцентрировать внимание каждого работника на бизнесе предприятия как единой системе, в которой нет строгого разграничения обязанностей между службами. В настоящее время многие предприятия по-новому подходят к организации своей структуры: упразднены многие уровни управления, а на оставшихся уровнях сотрудники наделены большей ответственностью. Сокращения штата предприятия оказалось недостаточно для кардинальной перестройки его деятельности, поэтому передовые фирмы отказываются от прежней вертикальной организационной модели, переходя на горизонтальную.

Некоторые специалисты в качестве альтернативы, популярной среди российских руководителей, антикризисной мере — сокращению персонала предлагают трансформировать подход к бизнесу. Добиться успеха можно только в случае четких целенаправленных действий при использовании соответствующих технологий. Например, трансформация в другой вид коллектива, преследующего достижение определенной цели [2].

Новая концепция основана на отказе от иерархии и обособления функциональных и штабных звеньев. Служащие должны совместно работать над решением глобальных вопросов. При такой организационной структуре есть всего три или четыре промежуточных уровня управления, осуществляющих руководство конкретными процессами. При этом вся деятельность предприятия кардинально меняется. Автономные рабочие группы становятся основными звеньями организации. Наиболее существенной задачей для каждого из них выступает полное удовлетворение нужд потребителя.

Для большей части предприятий переход на новую организационную структуру ведет к трансформации всей корпоративной культуры, что полностью отвечает требованиям времени. Столь радикальные перемены способствуют росту производительности труда. В отличие от вертикальной горизонтальная структура помогает избежать нерациональных затрат, содействует мобилизации всех ресурсов предприятия, позволяет быстрее приспосабливаться к меняющимся требованиям рынка. Совместная работа представителей разных служб позволяет устранить потери времени из-за отсутствия взаимопонимания или каких-нибудь недоразумений.

Радикальные перемены в содержании труда ведут к существенным изменениям в штатной структуре предприятия, характере продвижения сотрудников по службе, определении и реализации стоящих передними индивидуальных задач.

В России тоже постепенно отходят от традиционных методов организационных построений. Система управления, состоявшая ранее из нескольких уровней, стала более «плоской». Сотрудники заинтересованы в максимальном удовлетворении пожеланий клиентов, поскольку это прямо отражается на получаемой предприятием прибыли. Кроме того, теперь сотрудники действуют «в одной упряжке», когда оценивается работа всего

коллектива и в то же время учитывается вклад каждого в конечный результат. Главный менеджер организует и контролирует всю работу, а также занимается перспективным планированием. Это позволяет ему соотносить деятельность каждого подразделения со стратегическими интересами предприятия в целом.

Перестраивать иерархическую структуру в российских организациях достаточно сложно. Необходимо менять психологию сотрудников, привыкших работать в строго фиксированных рамках и стремящихся получать твердую заработную плату независимо от результатов деятельности организации. Нужно разрабатывать и вводить новую структуру по ходу работы, постепенно изменяя обязанности сотрудников и характер взаимосвязей между ними, привнося новые идеи и проверяя их на практике. На менеджеров, проводящих перестройку, возлагается колоссальная нагрузка, поскольку необходимо не только думать, как что-то изменить, но и обеспечивать текущую работу, продолжающуюся в условиях, когда старая система уже не действует, а новая еще не до конца опробована.

Результатом новых организационных преобразований может стать рост оборота предприятия при неизменной ценовой политике и соответственно увеличение прибыли. Сотрудники привыкают работать совместно, усиливается заинтересованность каждого в результатах своего труда, растут объемы работ, выполняемых на базе горизонтальных отношений.

Кадровые проблемы российских предприятий

Что же показывает анализ кадрового потенциала российских предприятий с точки зрения конкурентоспособности на международном и национальном рынках? Результаты анализа позволяют выделить несколько основных проблем.

Прежде всего к ним можно отнести низкий профессионально-квалификационный уровень большинства россиян — он не дотягивает до международных требований.

На ряде отечественных предприятий была проведена сертификация продукции и производства на соответствие международным нормам, которая обязательна при выходе на внешний рынок. Сертификация показала, что большинство рабочих и специалистов этих предприятий в профессиональном плане не готовы к сдаче необходимых тестов как в части теории, так и в части практики, им требовалась дополнительная подготовка.

Другая проблема заключается в том, что сложившаяся в стране профессионально-квалификационная структура рынка рабочей силы мало восприимчива к изменившимся отношениям в сфере производства. Ведь по-прежнему более половины работающих заняты на производстве, причем простым неквалифицированным трудом или традиционным трудом средней сложности. Отсюда и проблемы с трудоустройством людей, оказавшихся в силу обстоятельств безработными.

Кроме того, проводимая на большинстве предприятий кадровая политика никак не связана с рыночными реформами. Основная масса работодателей и работников не заинтересованы в повышении профессиональной квалификации и росте производительности труда. Программы обучения, как правило, ориентированы на получение первичной, а не высшей квалификации, практически нет организаторов внутрифирменного обучения, имеющих специальную подготовку.

Выбытие большинства категорий работников на трудоизбыточных предприятиях заметно ниже, чем на остальных предприятиях. Лишь три немногочисленные категории занятых на трудоизбыточных предприятиях характеризуются большей чем на остальных скоростью выбытия: руководители заводоуправления, цеховые специалисты и неквалифицированные работники. Их увольнения обусловлены в основном низким уровнем заработной платы.

Трудоизбыточные предприятия активно нанимают на освободившиеся места новых работников, потому что директора этих предприятий имеют реальные интересы в избыточности рабочей силы.

Первая причина этого явления: в связи с накоплением кризисных моментов в деятельности традиционных отраслей промышленности значимость сохранения коллектива как гаранта выживания предприятия из года в год повышается. Сохранение коллектива стало бесспорным лидером в ряду причин поддержания избытка рабочей силы на предприятиях, названных их директорами.

Вторая причина: в случае улучшения конъюнктуры руководство сэкономит на текучести кадров, а избыток трудовых ресурсов даст больше возможностей манипулировать кадрами и даже поддерживать своего рода конкуренцию за лучшие рабочие места.

Таким образом, многие предприятия сознательно содержат избыточную рабочую силу и не собираются от нее отказываться. Это свидетельствует об углублении кризиса политики занятости и формировании специфической модели адаптации предприятий к складывающимся экономическим условиям [3].

В современных российских условиях профессиональное образование необходимо осуществлять одновременно с перестройкой на предприятиях системы управления, организации труда и кадровой работы. Это будет наш, собственный путь решения «сверхзадачи» обеспечения конкурентоспособности российской экономики.

Рост отечественных компаний во многом тормозится из-за того, что собственники не готовы расстаться с оперативным управлением. По мнению экспертов, лишь пятая часть российских компаний управляется профессиональными менеджерами. По оценкам тех же специалистов, на всю страну наберется всего десятка три человек, способных управлять фирмой с миллиардными оборотами. И впрямь, откуда у нас взяться профессионалам? Большая часть российских фирм едва переступила через порог пяти-, а то и трехлетия, компаниям-патриархам не более 10 лет от роду [4].

Проблема нормального роста бизнеса не является чисто российской. Классическая схема развития компании была описана еще в 1972 г. Ларри Грейнером, профессором школы бизнеса Университета Южной Калифорнии, в статье «Эволюция и революция в растущих организациях».

Через первый этап прошли все без исключения российские фирмы. Название ему — «тусовка». По Грейнеру данный этап называется созидательным. Это время строительства компании, энтузиазма, подъема, семейных отношений внутри компании, креативности в бизнесе и полной безалаберности в управлении. О проблемах, связанных с этим этапом, расскажет любой: безответственного исполнителя нельзя уволить, потому что он зять уборщицы; куда уходят деньги, неизвестно, считаются они по принципу «бассейна» — притекли, утекли. Все остальное в том же духе. Постепенно беспорядок в компании достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой создателей.

В таком случае самое время переходить ко второму этапу — прямому управлению, или «механизации». Это нечто иное, как внедрение регулярного менеджмента. Формализуются бизнес-процессы и процедуры управления, прописываются обязанности сотрудников, работников принимают в организацию не по принципу «свой — чужой», а в соответствии с определенной функцией. Наемный персонал вырабатывает навык и культуру исполнительства, а управляющие — умение ставить задачи перед нижестоящими и технологично подходить к планированию бизнеса и принятию решений. Эффективность компании резко повышается, она превращается в организацию-конвейер. В таком состоянии компания может жить десятилетиями.

Третий этап — делегирование ответственности, или внутреннее предпринимательство, а по-старому — хозрасчет. Компания переходит на управление по проектам. Руководитель проекта становится не только менеджером, но и предпринимателем, он управляет не отделом или департаментом, а бизнесом. Вновь, как и на первом этапе, включены на полную мощность инициатива и энтузиазм, но уже наложенные на опыт «механизированного» менеджмента. Последний в полной мере действует на уровне проекта: поскольку речь идет об участии в доходах, подразделение заинтересовано в эффективности внутренних

управленческих механизмов. Высшее руководство выступает как внутренний инвестор и законодатель, оно контролирует эффективность вложений в проекты и устанавливает правила игры. При этом центр должен быть достаточно сильным не авторитарно, а профессионально, для того чтобы противостоять центробежным тенденциям, характерным для данного этапа.

В некоторых компаниях складываются предпосылки следующего, четвертого этапа развития, названного координацией. По мнению экспертов, для отечественных организаций данный этап еще неактуален (не говоря уже о пятом этапе — «сотрудничестве», который даже у Грейнера описан весьма приблизительно). Но беда российского бизнеса заключается не в том, что он в целом не дорос до четвертого этапа, а в том, что реально не может двинуться дальше первого.

Бывшие советские предприятия, имеющие все атрибуты «механического» управления, но не проходящие первый, предпринимательский этап, работают, по сути, вхолостую. Налаживая финансовый менеджмент на таких предприятиях, приходится заново наполнять пустые оболочки, в которые превратились такие понятия, как «планирование», «анализ», «учет». Однако и представив директору расчеты заработанного (выручка минус расходы) тем или иным подразделением, экономисты часто слышат: «Я не могу им так мало заплатить, выведите их на (называется цифра, раза в полтора-два превышающая расчетную)». Последнее к «механическому» менеджменту никак не отнесешь, и хотя это похоже на «тусовоч-ный» стиль (жалую, сколько считаю нужным), на самом деле — это просто пережиток командного стиля управления (жалую не за дело, а просто так).

Итак, для сегодняшней российской компании типично аморфное состояние получего-то, а главный источник этой неопределенности — своего рода замедленное развитие мерных лиц компании, недостаточная деловая зрелость. В чем это выражается?

Согласно теории Грейнера переход бизнеса от одного этапа развития к другому есть управленческая революция, причем революция «сверху», а весь исторический путь компании представляет собой чередование эволюционных и революционных периодов.

Со сменой этапов развития компании в ней меняется буквально все: от организационной схемы до корпоративной культуры. В первую очередь это касается лидеров — им первым придется буквально отказаться от самих себя. Самый простой пример: полноценный переход к «механическому» этапу развития невозможен, если нет полной прозрачности структуры компании, механизмов управления, мотивации персонала и пр.

Двусмысленность усугубляется тем, что не выяснены отношения между собственниками. Свои представления о путях развития бизнеса в любом случае хорошо бы привести к единому знаменателю. Это особенно важно сейчас, потому что в ближайшем будущем российским компаниям предстоит пройти, возможно, через самое трудное из революционных испытаний. Речь идет о передаче управления компанией, а значит, и своих представлений о ее будущем от собственников наемным профессионалам. Как утверждает Грейнер, это неизбежно, если всерьез говорить о переходе от первого ко второму этапу развития компании.

В наше время бизнесменов-революционеров можно перечесть по пальцам. Объяснения заранее известны. Прежде всего это психологические факторы: основатели бизнеса чувствуют себя обделенными, наблюдая, как другие люди налаживают механизмы основанной ими компании. Кроме того, наши лидеры не имеют навыков командной работы и часто не знают, что конкретно делегировать. Объективно профессионалов действительно мало и они дорого стоят, особенно если пользоваться услугами специализированных агентств, да и нет стопроцентной гарантии, что выбор наемного управленца окажется безошибочным.

Специалисты предлагают различные «обезболивающие» средства. Можно организовать в компании отдел развития или инвестиционное направление, которое мог бы возглавить хозяин. Наиболее упрямым, стремящимся работать на главном направлении, ничего не остается, как стать на время работы наемными служащими. Однако необязательно сразу

передавать все полномочия. Для начала можно взять профессионала вице-президентом по текущим операциям, а владельцу компании оставить должность генерального директора, который управляет всей компанией, но сосредоточен в основном на стратегических задачах. Постепенность хороша и тем, что позволяет решать кадровые проблемы за счет внутренних резервов.

В любом случае к этой проблеме требуется зрелый подход, а он заключается прежде всего в том, чтобы проявить добрую волю в отношении своего бизнеса. Если же ее нет, лучше просто не давать бизнесу расти.

Работа с кадрами начинается сразу после их найма. Важность этого периода адаптации работников определяется, с одной стороны, большим влиянием на текучесть, с другой — ролью данного периода в формировании мотивационного механизма активной деятельности будущих работников компании.

Организацию и ключевые задачи данного этапа работы с кадрами рассмотрим на примере Ямбурггаздобычи.

В 1993 г. работники отдела кадров Ямбурггаздобычи обратили внимание на то, что 76% уволившихся проработали на предприятии менее двух лет. Поэтому они решили выявить социальные и организационные факторы, которые так или иначе влияют на процесс адаптации «молодых» работников, определить значимость этих факторов в мотивации увольнения.

Исследование показало, что эффективность адаптации работников в новых условиях во многом зависит от соответствия действительности их ожиданий удовлетворения своих потребностей и от времени их осуществления. Чем дальше работник от своей конечной цели, чем дольше не удовлетворяется наиболее важная для него потребность, тем ниже уровень мотивации на участие в совместной деятельности, труднее происходит его врастание в коллектив.

Подавляющее большинство респондентов устраивалось предприятие, чтобы хорошо заработать, предполагая решить жилищную проблему, приобрести автомобиль. Большинство новичков предполагают решить свои социальные проблемы менее чем за пять лет, но обычно через 6—8 месяцев убеждаются, что это нереально, и увольняются.

Исследование позволило определить пути оптимизации социально-производственной ситуации без особых материальных затрат, но экономический и социальный эффект от этого (за счет ускорения адаптационных процессов в коллективе) будет существенный. Одни из путей — более внимательное отношение администрации к нуждам персонала.

Материалы исследования легли в основу работы администрации с молодыми кадрами. В результате уменьшилась их текучесть.

При помощи социологической службы отдел кадров помогает руководителям подразделений определить, насколько личные цели работника соответствуют целям организации, может ли новичок поступиться своими собственными интересами для того, чтобы остаться в том или ином коллективе, что представляет ценность для работника.

По итогам последнего опроса социальная потребность в повышении квалификации подавляющим большинством опрошенных признана основной, поэтому в Ямбурггаздобыче вводятся программы повышения квалификации кадров [5].

Целесообразно, не только фундаментальное обучение и переподготовка руководящих кадров, но и разработка и практическая реализация специальных программ, позволяющих во многих случаях не доводить дело до банкротства. Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по вопросам менеджмента, маркетинга, управления инновациями, управления персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России.

Проблема высокопрофессиональных менеджеров сводится к организации их «воспитания» силами самой компании. Такого менеджера отличают следующие качества: высокий интеллект; способность к достижению поставленных целей; готовность принимать на себя ответственность; способность выступать в роли мудрого советчика и консультанта;

уверенное поведение в самых запутанных ситуациях; умение обращаться с людьми; умение признавать достижения подчиненных; склонность обсуждать с подчиненными возможные пути решения проблем; готовность защищать подчиненных; желание постоянно общаться с подчиненными.

Проблема формирования корпуса высококвалифицированных менеджеров сводится не только к выявлению и обучению способных людей, важными становятся вопросы, как удержать их в компании, заставить проявить организаторские качества?

Во-первых, необходима целенаправленная организация обучения молодых менеджеров по специальным программам. Содержание этих программ чаще всего индивидуально и должно разрабатываться в самой компании или по ее заказу.

Во-вторых, для данной категории работников выстраивается определенная система должностного продвижения, предусматривающая возрастающую ответственность, в том числе финансовую. Ошибки в работе молодого менеджера неминуемы, поэтому необходима рациональная мотивация.

В-третьих, в программе карьерного продвижения необходимо выполнение обязанностей по стратегическому планированию организации. Для этого целесообразно включать на какое-то время молодых управляющих в состав корпорационных комитетов по стратегическому планированию, чтобы они могли получить представление о деятельности компании [6].

Такая проблема многих российских предприятий, как избыточная занятость, в последние годы обострилась. Вот что показало специальное обследование, проведенное «Российским экономическим барометром» в рамках программы Фонда Форда «Социальная политика накануне XXI века» [3], [7], [8].

Были опрошены руководители 188 промышленных предприятий основных отраслей и регионов нашей страны. За годы реформ (1992—1997) объем выпуска продукции на них сократился чуть ли не вдвое, а занятость — лишь на треть. О том, что работающих больше, чем нужно для производства, известно руководителям более половины предприятий. Причем «лишней» была примерно пятая часть персонала. Коэффициент загрузки рабочей силы на таких предприятиях на 17 процентных пунктов ниже, чем у других.

В чем причины столь значительного излишка работников и почему его нет на других предприятиях? Данные опроса говорят о том, что спад производства на трудоизбыточных предприятиях на 13 процентных пунктов больше, чем на тех, где с занятостью все в порядке. Именно спад производства и создал положение, характеризующееся как трудоизбыточное.

На многих предприятиях на занятость повлияла их организационно-структурная перестройка — разукрупнение или, наоборот, расширение. Например, об отделении подразделений сообщили почти 90% респондентов, о слиянии с другими структурами — 12%. В целом потери рабочих мест составили 5%, а приобретения — 15%.

Каковы же основные причины сохранения численности рабочей силы сегодня? Это прежде всего: социальная ответственность руководителя (51% опрошенных); ожидание роста спроса на выпускаемую продукцию (36%); высокие финансовые и организационные издержки, связанные с увольнением «лишних» людей (32%). Реже назывались технологические ограничения на сокращение численности персонала (22%), стремление поддержать статус предприятия (19%), желание избежать конфликтов с трудовым коллективом (14%).

Многие осознают свое непрочное положение, но все же не уходят. По мнению руководителей, доминируют два главных мотива такого поведения: страх перед безработицей (56%) и надежда на улучшение дел на предприятии (52%). Среди других причин называли опасения не найти работу по специальности (28%), приближение момента выхода на пенсию (22%), привязанность к трудовому коллективу, невозможность найти работу близко от дома с такой же оплатой и даже наличие побочных заработков (14%).

Какие же шаги предпринимали руководители для решения проблемы трудоизбыточности? (Напомним, что это уже задача выхода из кризисной ситуации.) Почти половина руководителей отправили «лишних» работников в административные отпуска.

Остальные поступали следующим образом: увольняли сотрудников по сокращению штатов 30% руководителей, переводили на неполное рабочее время — 27%, снижали или не повышали им заработную плату — 11%, сокращали объем предоставляемых услуг — 7%, не принимали вообще никаких мер — 21%.

Все решения сокращали лишь физический объем затрат труда. Меры же, направленные на снижение цены рабочей силы, не пользуются среди опрошенных популярностью и оцениваются ими как менее эффективные.

Главным «лекарством» от избыточной занятости, как это ни банально звучит, остается возобновление экономического роста. С подъемом экономики часть уволенных «лишних» работников окажется востребованной вне предприятий. Тогда и руководители с легким сердцем будут расставаться с невостребованным на их предприятиях персоналом. Наконец и у сотрудников повысится готовность к переходу на другую работу по своей инициативе. Иными словами, решение проблемы трудоизбыточности руководители видят в помощи со стороны государства.

5.2. Управление персоналом в кризисной ситуации

Управление предприятием в условиях кризиса (общий кризис экономики или кризис отдельной отрасли и предприятия) является предметом заботы не только его руководителей, собственников, но и множества взаимодействующих с ним предприятий и организаций. Кризисное управление по своей природе — управление, возлагающее дополнительные риски на множество экономических структур, без участия которых предприятие не может выжить.

Умение управлять персоналом — одновременно наука и искусство. Обычно оно приходит с опытом и поддерживается знаниями, хотя природный дар тоже играет значительную роль. Между руководителем, менеджером, с одной стороны, и работниками, ему непосредственно подчиненными, прочими служащими предприятия — с другой стороны, складывается система формальных и неформальных отношений, решающим образом влияющих на успех дела.

В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место, несомненно, принадлежит управлению персоналом. Поэтому производственный менеджмент, действующий вместе с управлением персоналом, часто называют искусством получать нужные вещи посредством управления людьми.

Кадровая политика и способы управления персоналом

Механизм стратегического управления персоналом в условиях кризиса на российских предприятиях только формируется.

Сегодня на первый план выдвигается система стратегического менеджмента, которая предусматривает анализ различных управленческих ситуаций, связанных с изменением отношений поставщиков и потребителей, когда в центре внимания оказывается потребитель. Отсюда вытекает необходимость новой концепции маркетинга с учетом обоснованных стратегических направлений развития предприятия.

Стратегический менеджмент относится к программным способам управления, когда важнейшие функции предприятия осуществляются с учетом технологических, экономических и экологических изменений с целью устранить возникшие на практике несоответствия между запланированным и фактическим положением дел.

Из-за невнимания к мотивам сегодняшнего поведения предприятий экономическая политика зачастую не достигает ожидаемых целей, приводит к неожиданным и даже нежелательным последствиям.

В настоящее время более 80% предприятий являются потенциальными банкротами, хотя только около 10% из них не имеют потенциала для выхода из зоны близкого банкротства.

Почему конкретная организация, имея внутренние резервы для преодоления кризисной ситуации, ими не пользуется? Отпет прост: способы задействования внутренних резервов не очевидны, а занятым решением текущих вопросов руководителям некогда заботиться о развитии организации, уделять время формированию ее стратегии. Если ознакомить руководителя с достаточно простыми процедурами формирования стратегии и обсудить расстановку приоритетов, можно разработать программу реструктуризации предприятия, реализация которой даст возможность преодолеть некоторые негативные тенденции.

Кроме того, необходимо совершенствование существовавшей ранее линейно-функциональной структуры. Вслед за разграничением полномочий и ответственности между руководителями верхнего и среднего уровня возникла острая необходимость провести аналогичную работу и внутри подразделений, создав должностные инструкции, в которых определяются диапазоны ответственности сотрудников фирмы. В рамках диапазона ответственности должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за результат.

После того как диапазоны ответственности сформированы и руководители наделены определенными полномочиями, прорабатываются горизонтальные взаимодействия в новой организационной структуре с целью повышения оперативности управления. В должностной инструкции обозначены требования к сотруднику, определяющие его формальное соответствие занимаемой должности.

Другая важная составляющая управления персоналом на кризисных предприятиях — кадровая политика.

Сутью кадровой политики предприятия является работа с персоналом, соответствующая концепции развития данного предприятия. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

В кадровой политике реализуется поэтапно:

1) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

2) организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

3) информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;

4) финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5) политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

6) оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Можно выделить четыре типа кадровой политики в условиях кризиса предприятий.

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения.

2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации(возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые

службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы изданный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения.

3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, ной прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды. Кроме того, программа кадровой работы с вариантами ее реализации является составной частью плана реорганизации.

Один из принципиальных подходов к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия — ликвидация имеющихся изъянов структуры, препятствующих повышению конкурентоспособности. В кадровой работе этот подход обычно находит спою практическую реализацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений, которые не вписываются в стратегию выведения предприятия из кризиса. Подобная реорганизация обычно связан;) с сокращением численности персонала. Решение данной задачи должно опираться на оптимизационный подход к реформированию кадрового потенциала предприятия.

Обобщение опыта работы с персоналом и режиме антикризисного управления, оценка краткосрочных и долгосрочных последствий проведенных мероприятий позволили выделить дне группы этих мероприятий по критерию достигнутых результатов, условно называемых эффективная и неэффективная практика. Например, при реорганизации кризисного предприятия эффективна такая практика:

1) сокращать в организационной структуре управления нужно уровни, а не рабочие места, требуется также укреплять кадровый резерв для высшего звена руководства предприятия;

2) при проведении сокращений необходимо учитывать взаимозависимость элементов организационной структуры и осуществлять дальнейшие меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;

3) нельзя увлекаться масштабными сокращениями персонала, следует стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и плану финансового оздоровления, пользующемуся поддержкой коллектива;

4) нужно периодически переоценивать кадровую структуру предприятия;

5) целесообразно выявлять, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих качества лидера и склонность к управленческой деятельности;

6) требуется поддерживать образовательные программы, реализуемые на предприятии;

7) полезно предварительно готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая упор в первую очередь на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;

8) нужно проводить децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;

9) следует отдавать предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) как между отделами, так и в подразделениях предприятия;

10) необходимо идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;

11) следует продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

Другая группа мер, получившая условное название неэффективной практики, имеет иное содержание. Для пояснения сути данных мероприятий удобнее рассматривать их в совокупности с достигаемым результатом (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Результаты неэффективной практики

Мероприятие	Результат
Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе вследствие ухода на пенсию пожилых работников	Риск потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально работать
Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной части работников во всех структурных подразделениях	Неравномерное распределение рабочей силы на участках
Свертывание программ обучения персонала и повышения квалификации	Глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах
Резкое и существенное сокращение персонала	Нарушение технологических процессов. Необходимость возвращения уволенных на рабочие места или найм других работников и как следствие — конфликты, подрыв авторитета руководителя
Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса	Отчуждение коллектива от антикризисного управления и снижение мотивации к труду

Отметим, что эффективная практика затрагивает комплекс мер как по изменению структуры самой организации, так и по численности персонала, его составу и методам работы с ним. Иными слонами, результативны только те изменения, которые предусматривают реструктурирование самого предприятия, а также изменения в методах и способах работы с персоналом. В этом случае сокращение персонала выступает как временная мера с незначительными социальными последствиями.

Для эффективной работы с персоналом в условиях кризиса ключевой является система мер, обеспечивающая результативное освоение организационных изменений. Менеджер, не владеющий инструментарием управления процессом внедрения организационных новшеств, способен лишь усугубить кризисную ситуацию.

В число важнейших вопросов работы с кадрами в данной ситуации входят методы преодоления сопротивлении нововведениям со стороны персонала. Рассмотрим наиболее распространенные методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

1. Метод адаптивных изменений. Конфликты разрешаются посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной

власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.

2. Метод принудительных организационных изменений. Предусматривает использование силы. Процесс дорогостоящий и не желательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования. Использовать можно в условиях острого дефицита времени.

3. Метод управления сопротивлением. Администрация находится в кризисной ситуации, если изменения во внешней среде угрожают существованию администрации. Когда наступает кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства — не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.

4. Кризисный метод. Когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- ✓ постараться убедить работников в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- ✓ не зацикливаться на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
- ✓ до наступления настоящего кризиса создать искусственный, придумав внешнего «врага», угрожающего существованию предприятия. Нужно помнить только, что искусственный кризис необязательно должен превратиться в реальный;
- ✓ выбрать метод управления сопротивлением.

Сопротивление контролируется по минимуму с помощью «стартовой площадки». Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения изменений. Сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений.

Перечень и характеристики методов работы с кадрами в режиме антикризисного управления приведены в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
Адаптивных изменений	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Длительность получения результата
Принудительных организационных изменений	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Управления сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротив-ление, подгонка к моменту	Риск неудачи, сложность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени

В процессе диагностики состояния, выбирая конкретный метод, кроме указанных областей эффективного их применения необходимо учитывать два основных параметра:

1) временной горизонт (степень сложности организационных нововведений, имеющихся временных ресурсов для их успешной реализации);

2) профессиональную, психологическую, техническую готовность персонала к стратегически важным изменениям на предприятии.

Управление организационными изменениями в условиях кризиса

Практика реструктуризации бизнеса показывает, что внимание менеджеров должно быть сосредоточено на двух аспектах освоения нововведения: управление изменениями и снижение противодействия запланированным изменениям.

1. Управление изменениями. Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в одних организациях происходят целенаправленно, на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других — носят скорее неформальный и адаптивный характер.

Высшее звено управления инициирует решения о внедрении новшеств, назначает отдельных лиц или группы работников, ответственных за определенные аспекты изменений. Желательно, чтобы процессами изменения руководили новые люди.

Планирование организационных изменений охватывает аналитическую и прогнозную деятельность, разработку возможных мер и выбор соответствующей стратегии. Во внимание должны приниматься рамные уровни вмешательства в старую структуру (индивидуум, группа, подразделение, организация в целом), а также многочисленные организационные параметры.

Принципиально важно различать частичные и радикальные изменения. Последние бывают жизненно необходимыми в связи с бурным развитием окружающей рыночной среды после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов. Столь «революционный» процесс изменений доя достижения преимуществ по сравнению с конкурентами может быть желательным стратегически, но встретить решительное сопротивление со стороны персонала.

2. Снижение противодействия запланированным изменениям. Бесконфликтное введение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. По-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны остальных сотрудников (для них перемены могут быть опасны). Каждый сотрудник при выборе модели поведения в условиях изменений сталкивается со следующими факторами:

а) страх перед неизвестным. Такое состояние побуждает большинство людей к поиску иных способов решения проблемы. Чаще всего в этих поисках предпочтение отдается привычному;

б) потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой находится собственное рабочее место. При неопределенности возникает чувство незащищенности, которое порождает потребность в обеспечении безопасности. Из теории иерархии потребностей А. Маслоу известно, что потребность в безопасности относится к категории первичных. Иными словами, потребность в гарантиях неминуемо испытывает любой работник, оказавшийся участником процесса изменений на предприятии;

в) невовлеченность в преобразования лиц, затрагиваемых переменами, — неприятие перемен, предлагаемых руководством, как чужих, навязанных «сверху», без учета особенностей работы на данном рабочем месте или в данной должности, хотя такие лица лучше других представляют себе эффективные способы выполнения новых функциональных обязанностей;

г) недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы между делом. Речь идет о стратегическом планировании изменений на предприятии как работе особой категории. Подобная деятельность эффективна лишь при определенной организации, временных ресурсах, применении специального инструментария, обладании специальными знаниями. В связи с этим несоответствие вопросов, поставленных перед работником, уровню его компетенции вызывает отторжение самой идеи перемен;

д) прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений. Известно, что практически на любом российском предприятии имеется опыт незавершенных проектов и негативный груз такого опыта. Более того, известны случаи, когда провозглашенные в начале реализации проекта цели не достигались, мало того, в итоге результаты были противоположны ожидаемым. Такой опыт порождает недоверие к ожидаемым результатам запланированных мероприятий.

Перечисленные факторы, воздействующие на каждого работника при определении им линии своего поведения указывает на то, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке должна быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации, опирающиеся на участие в ней коллектива, несмотря на свою предпочтительность чреваты большими потерями времени до того момента, когда принимаемые меры дадут результат. Поэтому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

Не существует универсальных методов преодоления противодействия организационным изменениям. Однако можно определить области эффективного применения каждого известного метода, его преимущества и недостатки. В таблице 5.3 приведены указанные характеристики шести методов.

Таблица 5.3

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Метод	Предпосылки сопротивления	Достоинства	Недостатки
1. Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, ее недостоверность или неправильная интерпретация	Если удается убедить сотрудников в необходимости мероприятия, они активно участвуют в преобразованиях	Требует много времени, если нужно охватить большое число сотрудников
2. Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно про граммы изменений и предполагаемого сопротивления	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную им информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
3. Стимулирование и поддержка	Сложность индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменений	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
4. Переговоры и соглашения	Некоторые группы руководителей предприятия опасаются в результате изменений потерять свои привилегии	Стимулирование и обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп

5. Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других тактик влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется при невысоких затратах	Создается угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
6. Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связан с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротив-ление возможной переориентации проекта

Приведенный перечень содержит как мягкие — мотивационные, так и жесткие — административные методы преодоления противодействия персонала запланированным изменениям. Необходимо отметить, что ориентация на принуждение может лишь в исключительных случаях привести к устойчивому успеху. На базе формально легитимной власти руководителя изменения внедряются в приказном порядке. Часто административный нажим сопровождается поощрениями или угрозами санкций В этих условиях желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. Такое положение, как показывает практика, не может гарантировать предприятию стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды, когда, например, возникает угроза сокращения значительного числа рабочих мест.

Эффективность освоения новшеств определяется также материальным стимулированием работников. При этом важнейшим условием выступает дифференциация стимулов с учетом квалификации и групповой организации трудового процесса. Однако руководители часто склонны не замечать несогласия между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками относительно целей преобразований. Такое противостояние не способствует успеху, особенно при выполнении стратегических проектов организационных изменений. Сотрудники имеют собственное представление о лояльности фирмы, опираясь на определенные ценности. От того, в какой мере организация сможет учесть их, зависит успех перемен. Иными словами, стратегические решения о реорганизации бизнеса фирмы, находящейся в кризисной ситуации, должны приниматься с учетом сложившейся корпоративной культуры. Уровень и тип этой культуры, возможности ее изменения в соответствии с поставленными целями и сформулированными задачами определяют условия достижения запланированного эффекта.

Особенности управления в кризисной ситуации исследуют многие авторы. Опишем результаты некоторых исследований, посвященных такого рода проблемам в современных условиях на предприятиях нефтяной отрасли. Основной результат подобных исследований свидетельствует о продолжающемся обострении противоречий, переходящем с течением времени в кризис. Особенно это заметно в сфере социально-трудовых отношений [9].

Среди главных были выделены следующие проблемы.

1. Острая нехватка средству предприятий, вызывающая нестабильность финансового положения, которая влечет за собой сокращение штата сотрудников (64,4% опрошенных работников не уверены в стабильности своего рабочего места). Растет уровень скрытой безработицы, которая связана не с финансовым состоянием предприятия, а с техническими и технологическими нововведениями и переоснащением производства.

2. Качество подготовки и переподготовки персонала. Программы обучения персонала для работы в новых условиях, а также повышения квалификации не устраивают 68,9%

работающих, 55% работающих в нефтяной отрасли не удовлетворены тем, как осуществляется процесс внедрения новой техники, а 63% недовольны состоянием оборудования.

3. Размер доходов и заработной платы. Результаты проведенного анализа показывают, что заработная плата все в меньшей степени выполняет основные функции стимулирования и воспроизводства рабочей силы. Более того, она превратилась в некий вариант социального пособия, совершенно не связанного с конкретными результатами трудовой деятельности. Даже в нефтяной отрасли, одной и .ч самых благополучных, 66% работающих оценили свой уровень жизни как способ существования от зарплаты до зарплаты. Эффективность материального стимулирования зависит от решения конкретных финансовых «опросов как внутри, так и вне предприятия.

4. Состояние трудовых отношений и социального климата на производстве. Персонал считает, что руководители стали меньше заботиться о них. Выход работники видят в организации систематического повышения квалификации, выдвижении претендентов на руководящие должности на конкурсной основе, улучшении состояния трудовой дисциплины.

Положительно воздействует на уровень социально-трудовых отношений систематическое обновление производства, совершенствование организации труда и управления, т.е. систематизация организационных изменений на предприятии.

Еще один позитивный фактор — повышение качества экономической деятельности предприятий на базе собственных средств с максимальным сокращением бартерных обменов и зачетов.

Как мы видим, кризисные ситуации на предприятии во многом определяются низким уровнем системы руководства, явным его несоответствием задачам выживания и развития.

Предприятиям приходится работать в условиях нестабильности внешней среды. Снять эту неопределенность, имеющую системный характер, руководителям не под силу, но возможно ее частичное преодоление. В такой обстановке наиболее эффективными, как показывает практика, являются так называемые сценарные методы.

Суть этих методов состоит в формировании многовариантного набора альтернативных действий в различных ситуациях, в которых в будущем может оказаться предприятие, и построении новых стратегий его развития. Анализ практики работы ряда консалтинговых российских компаний показывает, что в настоящее время участились заказы на разработку новой идеологии фирмы с полной трансформацией (смена формы собственности, изменение круга партнеров, поставщиков, покупателей) и формированием новой организационной структуры, что очень важно для выживания любого предприятия в существующих условиях.

Практика акционирования создала ситуацию, когда нежизнеспособными оказались организации, работающие по принципу «сверху вниз», что предполагает наличие приказов и распоряжений, с одной стороны, подчинение и исполнение — с другой. Сегодня единственно возможный принцип деятельности предприятия — согласование интересов всех участников процесса ее работы. Нередко встречаются руководители, которых воспитали командирами и которые ведут себя как генералы на плацу. Такого стиля управления можно было придерживаться, пока не появились внешние акционеры, на которых руководитель не в состоянии влиять посредством каких-либо санкций или давления. Сегодня он вынужден считаться с ними, ориентироваться на их интересы, если хочет держать ситуацию под контролем. Внешние акционеры нередко задают на собраниях неудобные вопросы, и руководитель всегда должен быть готов дать на них ответ. Поэтому часто приглашают консультантов, чтобы помочь выработать стратегию, устраивающую все стороны, включенные в процесс работы предприятия.

Разрешение внутриорганизационных конфликтов — еще одна острейшая проблема; для ее решения требуется вмешательство консультанта по управлению. Руководители российских предприятий до сих пор практически не владеют технологией переговоров, и вывести предприятие из тупика, в котором оно оказалось из-за неразрешенных конфликтов, может только профессионал.

Тормозит преобразование и отсутствие на предприятиях управленческой команды. В рамках централизованной плановой экономики необходимости в ней не было, поскольку достаточно было выполнять распоряжения первого лица. До сих пор многие руководители полагают, что управленческая команда — это круг их непосредственных подчиненных, которые точно транслируют руководящие импульсы на всю организацию. Дееспособность такой управленческой команды, конечно, низка. Настоящая команда должна состоять из профессионалов, знакомых с теорией и практикой управленческого консультирования. Западные (а в последнее время и российские) консультационные фирмы рекомендуют инвесторам вкладывать деньги только в те предприятия; на которых такая команда имеется.

Следующая кадровая проблема, характерная для режима антикризисного управления предприятием,— управление изменениями. Как правило, толчком к изменениям либо их следствием являются кризисные ситуации, а в процессе деятельности любой организации возникает нескончаемый поток разнообразных изменений. Очевидно также, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны сами время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление, поэтому в практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационных возможностей управления изменениями (менеджменту изменений). Менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные.

На организацию, стоящую перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают производственные и кадровые факторы. Среди последних наиболее важное значение имеют, например, психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития предприятия и работающих на нем людей. Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта.

Расширенная концепция организационного развития предполагает как структурный, так и кадровый подход. В рамках структурного подхода делается попытка с помощью изменений и организационном регулировании создать благоприятные рамочные условия для достижения целей организационного развития. Кадровый подход заключается в проведении мероприятий по повышению квалификации сотрудников (развитию персонала) и стимулированию их готовности к принятию и осуществлению изменений. Оценка целесообразности использования любого подхода или метода зависит от многих причин. Определяющее значение имеют отношение персонала к переменам и понимание властных полномочий и управляющими и сотрудниками.

Успешное применение того или иного метода существенно зависит от мероприятий в области кадрового менеджмента. Наряду с мерами по сохранению определенного уровня занятости нельзя игнорировать и дифференцированные концепции сокращения численности персонала. Руководители программы перемен должны решать проблемы занятости, не нанося морального ущерба увольняемым и стремясь обеспечить их использование на рынке труда. Цель управления изменениями не в сокращении персонала, а в раскрытии и реализации его потенциала для повышения конкурентоспособности предприятия.

Если для экономики России управление в кризисной ситуации — относительно новая задача, то для стран с развитыми рыночными отношениями решение данной проблемы уже найдено. Отличительной чертой антикризисного управления на Западе является более углубленное изучение причин кризиса. Так, М. Армстронг пишет: «В управлении могут

произойти кризисы любого сорта: перемещение должностных лиц, нечестный управляющий, переход главных сотрудников организации в конкурирующую фирму и т.д. Этот перечень может быть продолжен» [10].

Каждый кризис — уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутрифирменных процессов, так и событий во внешней среде. Вместе с тем практикой выработаны определенные стереотипы поведения, принимаемые во всех кризисных ситуациях. М. Армстронг выделяет «некие общие принципы, которым можно следовать при кризисах, включающих в себя отрицание и конфликт. Существует также ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно приспосабливать к каждому частному случаю» [10]. К числу таких приемов относятся следующие.

1. Дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией (это главное для него при управлении персоналом в кризисной ситуации).

2. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распределить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.

3. Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, ибо подчиненные будут делать то же самое.

4. Специально замедлять шаг, дабы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

Итак, это рекомендации руководителю, хотя они могут пригодиться и менеджерам и позволят избежать паники среди сотрудников и возникновения у них сомнений в правильности выбранного стиля управления. Обосновывая данный стиль, М. Армстронг рассматривает задачу управления в условиях кризиса как периодически возникающий режим работы, а именно: «управление кадрами фирмы в кризисных ситуациях — это не более чем хорошее управление в напряженных условиях» [10]. Иными словами, любой руководитель внутренне должен быть готов к тому, что кризис может возникнуть в любой момент.

Российский опыт управления

В результате кризиса 17 августа 1998 г. в России рубль подешевел, что потребовало расширенного выхода на мировые рынки. Однако поведение покупателей в кризисных условиях меняется. Исчезает интерес к товарам хорошо известных фирм. Товары с популярной торговой маркой дороги, их сбыт падает. В этих ситуациях предприятиям рекомендуется снижать себестоимость, создавать специальные группы, которые проанализировали бы, на чем можно сэкономить: на накладных расходах, сокращении персонала, снижении расходов на маркетинг, повышении ликвидности фирмы, — т.е. ввести жесткий контроль за финансовыми потоками.

На каждом предприятии конкретная комбинация факторов кризисного состояния будет уникальной. Однако практика российских предприятий, сумевших противостоять кризису, показывает, что в нашей стране уже стали появляться способные менеджеры, приобретшие опыт выхода из кризиса. Приведем некоторые примеры.

Мясокомбинат «Царицыно» производит более 100 видов колбасных и деликатесных мясных продуктов отличного качества. Изделия комбината пользуются спросом далеко за пределами столицы — в 15 российских регионах. Успехи комбината являются результатом умелого, эффективного управления. Новая команда сформировала своеобразный мозговой центр комбината. На основе рекомендаций этого центра директор смог правильно определить стратегию, принять необходимые управленческие решения, провести организационную работу.

Таким образом была создана соответствующая рыночным условиям коммерческо-сбытовая служба и обеспечено умелое распространение продукции комбината. Преимущества новых методов управления ярче раскрываются, если сравнить предприятия, предназначенные для выпуска одного и того же вида продукции.

Возьмем производство телевизоров. Почти 20 заводов, занимающихся их изготовлением, либо закрылись, либо на грани остановки. Но один из этих заводов — «Орбита» — выжил и нормально работает. Правда, пришлось освоить выпуск не профильной для данного производства продукции, часть помещений сдать в аренду, вести и другие виды коммерческой деятельности. Но самое главное — в отличие от других предприятий этого профиля «Орбита» сохранила производство основной продукции. Наладили сборку телевизоров, скооперировавшись с зарубежными фирмами. Благодаря хорошо поставленному внутризаводскому управлению и умелой организации сбыта продукции была создана эффективная сервисная сеть. У других производителей ее практически нет.

Тяжелое положение сложилось в оборонной промышленности, но есть предприятия, которые успешно вошли в рыночные условия, например Казанский оптико-механический завод. Резкое сокращение военных заказов привело предприятие к кризису, по руководство быстро сориентировалось и, сохранив выпуск части военной продукции (главным образом на экспорт), стало изготавливать бинокли, зрительные трубы, спектрографы, рентгеновскую и другую аппаратуру. Успешная работа предприятия — прямой результат перестройки организационно-управленческой структуры. Завод был разделен на ряд дочерних фирм — акционерных обществ. Они получили право в рамках общей стратегии предприятия самостоятельно планировать, производить и продавать продукцию, сохраняя закрепленную за каждой из фирм техническую специализацию, что позволило успешно решать производственные и коммерческие задачи.

Вместе с тем имеется опыт более системной работы предприятий.

Акционерное общество «Элсиб», как и другие промышленные предприятия, пережило несколько этапов уменьшения объемов производства, что было обусловлено развалом единого экономического пространства, значительной инфляцией, стремительной приватизацией, а затем и всеобщим отсутствием денег. Каждый такой этап требовал своих управленческих решений. В 1996 г. наступил новый этап в падении товаропроизводства. Тогда руководство предприятия переоценило приоритеты и сделало вывод, что основным резервом Элсиба являются кадры. Попытались изменить систему оплаты, для чего довели до 80% плату за производство основного продукта (хотя раньше рабочие получали за это около 40% заработка, а остальное приходилось на долю 34 видов доплат). Но это не дало нужного результата. Проблема вышла далеко за рамки рабочего места — на уровень отношений в производстве.

У каждого предприятия своя специфика. Элсиб создавался 40 лет, столько же формировался его коллектив, традиции; здесь работают уникальные специалисты, которые выросли на этом предприятии. У них свои отношения и с мастерами, и с руководителями, и с директором. Когда менеджер по кадрам пытался что-то резко изменить, то сразу натыкался на отсутствие понимания, что не могло способствовать эффективному управлению. Причин тому несколько: кто-то уже решил материальные проблемы и занимается самосовершенствованием, самообразованием, т.е. самореализацией; других пока еще больше всего интересует собственное материальное благополучие; некоторые ищут пути выживания, заработка им хватает лишь на то, чтобы просто существовать.

Поняв это, менеджер по кадрам пришел к созданию программы «Человек», которая была направлена на формирование производственных отношений, позволяющих произвести конечный продукт соответствующего качества с минимальными затратами, в сроки, необходимые заказчикам.

Реализация программы началась «с проходной». У Элсиба были поставлены фирменные остановки, постоянно поддерживаемые и порядке, отремонтированы проходная, раздевалка и другие помещения, на территории разбиты газоны и цветники. Следующий этап — «специалист в производстве». На этом этапе нужно было создать нормальный с точки зрения управления психологический климат, чтобы работники своевременно могли получать инструменты, материалы, задания, а технологи, энергетики, механики обслуживали их как полагается.

В программе социальной поддержки работником предприятия было определено приоритетное направление: компенсация ущерба, нанесенного здоровью работников (организация отдыха и лечения на своей базе отдыха, переоснащение и усовершенствование снабжения медсанчасти и здравпунктов, поддержание на должном уровне системы общественного питания). Несмотря на трудности продолжалось строительство жилья, продаваемого сотрудникам со скидкой.

Раздел программы «Мотивация труда» должен был реализовываться по нескольким направлениям: отработка систем оценки труда работников предприятия, планирования и учета выполнения заданий всеми службами и категориями работающих; присуждение званий «Лучшие люди года» и награждение по итогам работы за год. Была создана система оценки труда работников при помощи 15 повышающих коэффициентов к заработной плате. При этой системе тарифная ставка может повыситься в 5,5 раза. Кроме того, были намечены подготовка и повышение квалификации персонала, а также реорганизация структуры управления [11].

На предприятии «Ямбурггаздобыча» кризисная ситуация проявилась в высокой текучести кадров. Для того чтобы выяснить причину, отдел кадров провел всесторонний анализ годовых отчетов и массовый опрос сотрудников, в том числе руководителей. В результате анализа было выявлено, что высокая текучесть кадров наблюдается в основном из-за «молодых» сотрудников, проработавших на предприятии менее двух лет. Определены также социальные и организационные факторы, которые влияют на процесс адаптации таких сотрудников.

При данной специфике предприятия эффективность адаптации во многом зависит от состава принятых работников: не все знают особенности работы на Крайнем Севере и в газодобыче и, конечно, не все справляются с работой в таких условиях. Не менее важный момент — соответствие ожиданий работников реальности и времени их осуществления. На первое место по важности ставят существующую систему оплаты труда 70% опрошенных; возможность учебы и повышение квалификации — только 10%. Для работников важным элементом адаптации выступают социально-психологический климат и условия труда и быта.

Это исследование позволило определить пути оптимизации социально-производственных ситуаций и, что особенно важно, без лишних материальных затрат. Эффект же оказался большим за счет ускорения процессов адаптации. Одно из направлений работы с кадрами — внедрение новой схемы аттестации руководителей и сотрудников при практическом отсутствии субъективизма в оценках. Другое очень важное направление — переподготовка кадров и повышение их квалификации. Для этого на базе уже существующих образовательных учреждений (ПТУ и УПК) была создана сеть образовательных центров. Основные принципы их работы: специализация и индивидуализация, актуализация и активизация учебных процессов, наличие специальных тренажерных залов для отработки на моделях управления в конкретных ситуациях.

Работа с кадрами принесла свои плоды: текучесть кадров уменьшилась и, что немаловажно, изменились потребности работников — сугубо материальные запросы уступили место желанию повышать квалификацию [5].

С проблемой адаптации столкнулся и Московский завод полиметаллов. Это предприятие возникло еще в годы перестройки. Довольно быстро его положение пошатнулось, поскольку уровень оплаты продукции в оборонной промышленности сравнялся с уровнем оплаты в других отраслях. Кроме того, предприятие потеряло право давать отсрочку от армии молодым рабочим и специалистам. Именно тогда специалисты службы управления персоналом поняли необходимость длительной адаптации и начали работу в этом направлении. Ставка была сделана на набор новых сотрудников, прошедших предварительную практику в подразделениях предприятия.

Служба управления персоналом активно работала с несколькими ПТУ и вузами. За время обучения студенты проходили ознакомительную и довольно длительную рабочую

практику (от 2 до 4 дней в неделю) в подразделениях. Если выпускник решал остаться на заводе, то ему было легче адаптироваться, так как он уже знал коллектив, характер и условия работы. Специалисты, закончившие вуз, нередко внедряли свои идеи в производство.

Такая система адаптации сложна, но практика показала, что она себя оправдывает. Ведь несмотря на множество проблем люди на заводе продолжают работать, а значит, служба управления персоналом справляется со своей задачей [12].

Роль человека в процессе нововведений велика. Он остается главной реальной силой и основным действующим лицом процесса перемен. В связи с этим несомненный интерес для российских менеджеров представляет зарубежный опыт кадрового менеджмента.

При переходе к новым организационным формам меняется роль высшего руководства компании, поскольку:

- решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов;
- разработка стратегии предполагает учет множества факторов со сложными взаимосвязями. Менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки целей;
- частое изменение ожидаемых результатов процесса разработки стратегических решений требует отхода от жесткого фиксирования конкретных целей и норм на определенный период и перехода к разработке набора сценариев возможных направлений развития и рекомендаций для менеджеров других уровней;
- необходима коренная реконструкция сети взаимосвязей между высшим руководством и менеджерами подразделений компании.

Управление кадрами на российских предприятиях в настоящее время рассредоточено между различными службами (подразделениями). Так, численность персонала, производительность труда, общий фонд оплаты труда определяет плановый отдел. Подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации работников занимается отдел технического обучения. Нормирование труда, анализ его производительности, установление разрядов, формы заработной платы, определение численности специалистов, составление штатного расписания — функции отдела труда и заработной платы. Приемом и увольнением работников, анализом их движения, поддержанием трудовой дисциплины занимается отдел кадров. Обоснование норм труда и осуществление мероприятий по их снижению, вопросы механизации и автоматизации производственных процессов находятся в ведении технического отдела. Примеры можно продолжить.

Таким образом, между службами предприятия возникло своеобразное разделение труда по управлению кадрами. Вместе с тем ответственность не дифференцирована так, чтобы можно было успешно интегрировать различные функции управления персоналом. Отсутствие необходимой координации не позволяет оптимизировать управление кадрами, поэтому вопросы совершенствования организационной структуры службы персонала становятся все острое.

Поскольку функции управления персоналом на предприятиях выполняют разные подразделения, работа с кадрами на предприятии не персонифицирована: каждый работающий, попадая в сферу действия разных подразделений, по существу становится «ничейным» — никто персонально не отвечает за его должностной и профессиональный рост, не анализирует причины его производственных успехов или неудач.

Еще один негативный момент: роль кадровых служб в системе управления предприятием незначительна. Они недостаточно изучают количественные и качественные характеристики персонала предприятия, не уделяют должного внимания подбору, расстановке и продвижению кадров, а лишь фиксируют существующее положение. Поэтому

так важно кадровые службы предприятия привести в соответствие требованиям современного производства, изменив функции данных служб и характер работы.

Логика борьбы за выживание в условиях остроконкурентного рынка вынуждает предпринимателей коренным образом менять стратегию. Превалирующей становится точка зрения, согласно которой решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим происходит движение к созданию новой модели развития и использования человеческих ресурсов.

Удачно подобранный трудовой коллектив предприятия должен представлять собой команду партнеров, способных осознавать и реализовывать замыслы руководства. Инновационный характер деятельности современного предприятия, приоритетность вопросов качества услуг изменяют требования к работнику, увеличивают значимость творческого отношения к труду. Это уже привело к существенным изменениям принципов, методов и социально-психологических аспектов управления персоналом.

Главная задача управления персоналом — реализация политики мотивации, которая нацелена на усиление сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает работников к развитию своих способностей, интенсивному, продуктивному и творческому труду.

5.3. Конфликт как метод управления в кризисной ситуации.

Конфликт — одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15% его рабочего времени. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители — в некоторых организациях до половины рабочего времени.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Для организаций, переживающих кризис, именно разрушительные последствия конфликта особенно нежелательны.

Вместе с тем конструктивный конфликт — единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

Иными словами, использование конфликта как средства управления в кризисной ситуации определяется двумя обстоятельствами:

1) необходимость, диктуемая эффективностью данного способа, органической его связанностью с природой этапа, условно называемого «кризис», в развитии любой организации;

2) сложность этого инструментария предполагает высокое мастерство руководителя, благодаря которому конструктивный потенциал конфликта не превратится в разрушительный, осложняющий ситуацию.

Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе, технологии и особенностях соответствующего инструментария. Начальный этап работы с конфликтом — выявление его природы.

Диагностика организационного конфликта опирается на знание специфических особенностей этого типа взаимоотношений.

Структура регулируемого конфликтного процесса

Анализ литературы по проблемам конфликтологии позволяет выделить следующие, во многом взаимосвязанные признаки социальных конфликтов.

1. Существование по меньшей мере двух сторон, имеющих контакт друг с другом. При наличии двух сторон говорят о биполярном, или диалектическом, конфликте, трех сторон — о триадном конфликте, многих сторон — о мультистороннем конфликте.

2. Взаимозависимость сторон, побуждающая их к участию в конфликтном взаимодействии, без которой стороны не могут выйти из конфликтного поля.

3. Несовместимость (полная или частичная) целей и ценностей конфликтующих сторон. Обычно она возникает при наличии двух видов дефицита: позиционного дефицита (когда два субъекта не могут занимать одну и ту же позицию, например должность начальника отдела, и соответственно выполнять одну и ту же роль) и дефицита ресурсов, тех или иных благ, всеобщим эквивалентом которых обычно выступают деньги.

4. Нулевая сумма конфликтного взаимодействия. Это означает, что в конфликте выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой и каждый из участников стремится приобрести для себя что-то *за* счет оппонента. С этой точки зрения конфликт отличается, например, от дискуссии экспертов, обладающих различными и даже несовместимыми взглядами и оценками.

5. Действия, направленные друг против друга. Это ведущий признак в диагнозе конфликта. Он отличает реальный конфликт как от не проявляющейся внешне в поведении и действиях психологической оппозиции (неприязни, осознании несовместимости целей и ценностей и пр.), так и от конкуренции.

6. Понятия конфликта и конкуренции тесно взаимосвязаны и иногда отождествляются. Однако конфликт отличает от конкуренции осознанность противоречий и направленность действий его участников друг против друга. Конкуренция (например, соперничество на рынке товаров различных фирм или конкурс на занятие руководящей должности) может иметь место и без знакомства конкурентов друг с другом и осознания несовместимости их целей. Кроме того, при конкуренции возможны параллельные действия сторон, их неосознанное соперничество, опосредованное другими людьми (в упомянутых выше примерах это опосредование потребителем или конкурсной комиссией). Следовательно, не всякая конкуренция есть конфликт. Однако если действия конкурентов осознаны и непосредственно направлены друг против друга, то их взаимодействие является конфликтом.

7. Использование давления или силы как крайнего варианта давления. Давление может быть разных видов: психологическое, экономическое, физическое и пр.; оно может осуществляться в форме угроз или практических действий. Применение давления, особенно силы, придает конфликту ярко выраженную негативную эмоциональную окрашенность, которая обычно возрастает по мере нарастания давления и использования более жестких его форм.

В основе конфликта лежат противоречия: объективные, существующие до их осознания людьми, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо с сознанием, психологией людей.

Учитывая отмеченные признаки конфликтов, их можно определить как основанное на реальных или мнимых противоречиях взаимодействие, преследующее несовместимые, взаимоисключающие цели сторон, действия которых направлены друг против друга и исключают взаимную выгоду.

Стадии конфликта

Конфликты имеют процессуальный характер, т.е. представляют собой имеющий начало и завершение процесс. В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяют следующие его стадии.

1. Зарождение, или возникновение. На этой стадии конфликт имеет скрытый для стороннего наблюдения характер и проявляется как недовольство, выражаемое в словесной форме, изоляционистском или недоброжелательном поведении (замкнутость, недоверие, распространение слухов и пр.).

2. Формирование. На этой стадии происходит консолидация сторон конфликта и выдвижение требований к оппоненту.

3. Расцвет. Стороны переходят к активным действиям, блокируя друг другу возможность достижения целей и намерений.

4. Угасание, или преобразование. Это стадия полного или частичного разрешения конфликта, которое происходит в результате либо исчерпания ресурсов одной или обеими сторонами, либо достижения между ними соглашения, либо «устранения» одной из сторон.

Приведенное разделение развития конфликта по стадии процесса позволяет структурировать анализ ситуации, целенаправленно подбирать методы управления взаимоотношениями сторон.

Анализ временных характеристик развития конфликта, а также возможностей регулирования отношений на каждой из стадий позволяет сформировать структуру управляемого процесса смены стадий и его механизм (рис. 5.1 нас. 388).

Большая часть приведенных на рис. 5.1 позиций относится к определенным выше стадиям конфликта. Такие стадии, как реакция на ситуацию и регулирование конфликта, характеризуют управление конфликтом.

Из специальной литературы известно о разнообразных формах проявления конфликта. Наиболее распространенные на практике формы: остракизм; споры между начальником и подчиненным; сопровождающиеся нападками сторон дискуссии; переговоры по тарифам; забастовки. С разнообразием форм проявления связаны и типологии (классификации) конфликтов. При разработке типологий их авторы делят конфликты по разным основаниям: числу участников; степени остроты; широте конфликтного взаимодействия; скорости протекания; объектам; целям; другим основаниям.

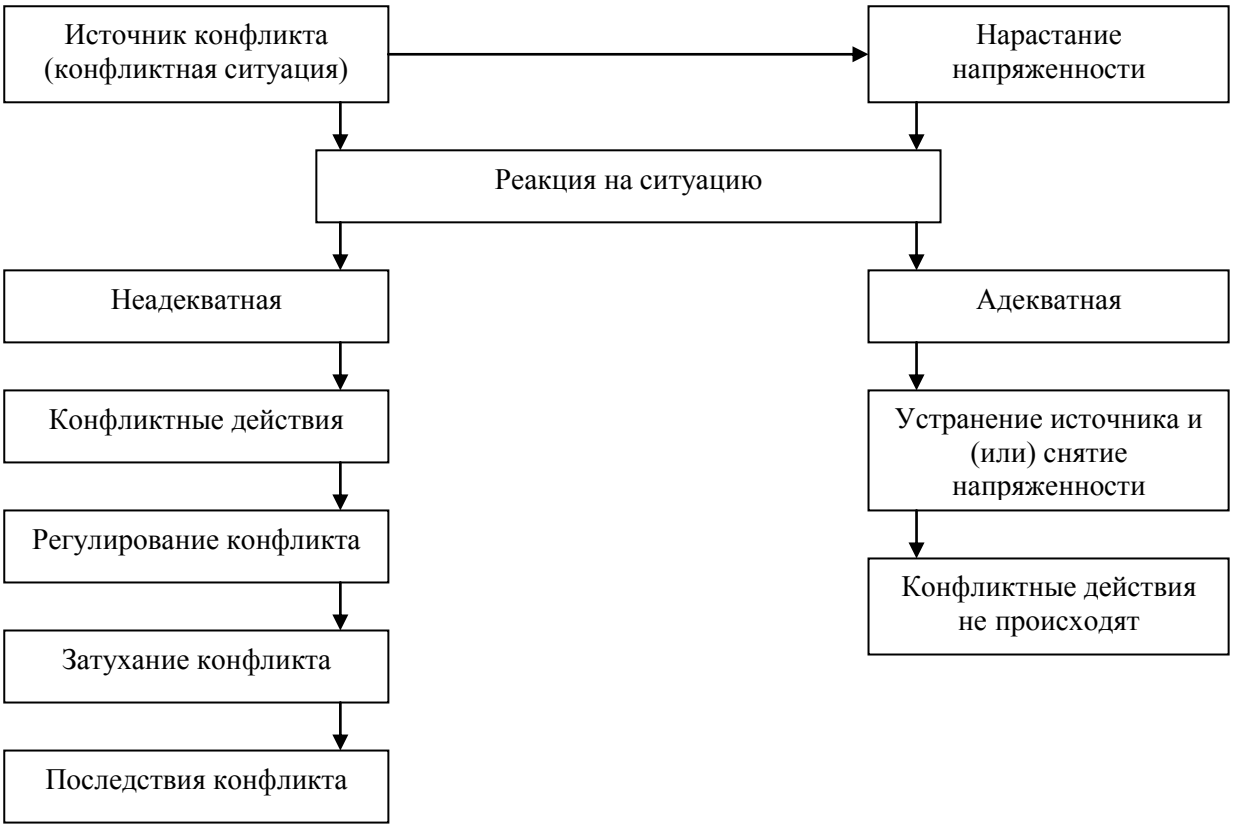

Рис. 5.1. Механизм регулируемого конфликтного процесса

Типология (классификация) конфликтов

Не останавливаясь на деталях многочисленных известных типологий (классификаций) конфликтов, отметим лишь те из них, которые имеют особое значение для предприятий, переживающих кризис. Так, в зависимости от количества и уровня участников конфликты делятся:

- на внутриличностные, т.е. индивидуальные конфликты, характеризующиеся столкновением несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт), например, ролей заботливой жены и матери, с одной стороны, и эффективного менеджера, с другой стороны; высококвалифицированного специалиста и исполнителя не адекватного этой роли производственного задания;
- межличностные, т.е. конфликты между отдельными людьми, в том числе в случаях, когда конфликты развиваются параллельно между одним человеком и несколькими людьми;
- конфликты между личностью и группой;
- межгрупповые, т.е. конфликты, сторонами которых являются группы разных уровней, — от небольших неформальных до крупных организаций и даже государств.

В классификациях по ранговым различиям конфликты подразделяются следующим образом: конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт), например, между двумя рядовыми сотрудниками или двумя начальниками отделов; конфликты между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт), например, между руководителем и подчиненным. К вертикальным конфликтам примыкает конфликт между целым и частью, например между отдельным работником и отдельной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным — линейно-функциональный конфликт, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами.

В зависимости от количества причин выделяются: однофакторные конфликты, в основе которых лежит одна причина; многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин; кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, что приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают: канализируемые конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников; эскалирующие конфликты, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второму типу, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия.

В рамках классификаций, составленных на базе временных параметров, конфликты делятся на единичные, периодические и частые, скоротечные и длительные, затяжные. В зависимости от форм проявления различают открытые конфликты с явно выраженными агрессивными действиями, и скрытые конфликты, характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством.

В классификациях, построенных на основе такого критерия, как отношение к целям организации, конфликты разделяются следующим образом: конфликты с преимущественно позитивной направленностью; конфликты с позитивно-негативной направленностью; конфликты с негативной направленностью. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликтов с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей реструктуризации производства. Конфликты второго тина характеризуются несовместимостью целей одной из сторон с целями организации, которые отстаивает другая сторона. Примером может служить конфликт между руководителем подразделения и неформальной группой, препятствующей повышению средней нормы выработки. Конфликты третьего типа отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации, что также часто встречается на предприятиях, находящихся в кризисном состоянии. Подобные конфликты обычно имеют скрытый характер. К ним

относятся, например, борьба двух подразделений предприятия за получение дополнительных ставок и финансирования при излишне раздутых штатах и не загруженном работой персонале или соперничество двух группировок собственников за пост директора акционерного общества.

В научной литературе по конфликтологии описаны два направления оценки последствий конфликтов:

1) функционалистское (интеграционное);

2) социологическое (диалектическое).

Согласно первому направлению конфликт рассматривается как дисфункциональное явление, нарушающее нормальный ход жизни организации и приводящее к снижению эффективности ее деятельности. В соответствии с функционалистским направлением внимание акцентируется на негативных последствиях конфликта:

- дестабилизации организации, порождении хаотических и анархических процессов, снижении управляемости;
- отвлечении персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;
- неудовлетворенности участников конфликта пребыванием в организации, рост фрустраций, депрессий, стрессов и пр. и как следствие — снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;
- нарастании эмоциональности и иррациональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;
- ослаблении возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;
- отвлечении участников конфликта от решения задач организации и бесплодной растрате сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом.

В противоположность сторонникам функционалистского (интеграционного) направления сторонники социологического (диалектического) направления рассматривают конфликты как постоянный источник общественных изменений и развития. При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

- инициирование изменений, обновления, прогресса. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, любое обновление невозможно без конфликтов;
- ясное представление назревшей проблемы и создание благоприятной почвы для ее решения вследствие предания гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу, а также аргументирования, четкой формулировки и выражения интересов;
- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и как следствие — экономия рабочего времени и средств организации. Очень часто назревшие вопросы, особенно касающиеся всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникает конфликт, поскольку при бесконфликтной, «нормальной» работе из уважения к организационным нормам и традициям, а также из вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы;
- формирование у участников конфликта чувства сопричастности принятому в результате этого конфликта решению, что облегчает его реализацию;
- стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;
- побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или уменьшающих ее значимость. Обычно это происходит тогда, когда стороны проявляют внимание к интересам друг друга и осознают невыгодность углубления конфликта;
- развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт урегулируется в результате взаимодействия сторон. Приводящее к согласию

честное соперничество увеличивает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;

- разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое определение их интересов и позиций;
- преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности», формирование у работника свободомыслия и развитие индивидуальности. В результате возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;
- вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем. Это способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации;
- выявление неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;
- выработка у участников конфликта навыков относительно безболезненного решения потенциальных проблем;
- усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов.

Даже из такого короткого сравнения положительных и отрицательных моментов конфликта становится понятно, что его превращение в созидательную силу предполагает особые требования к руководителю предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Важно, что в условиях кризиса конфликты чаще всего носят кумулятивный характер, что предполагает применение комплекса методов управления взаимоотношениями работников.

Стратегии управления конфликтами

Деятельность руководителя или любого другого субъекта управления конфликтами непосредственно зависит от общей стратегии, на которую он ориентируется.

Существуют три главных стратегии управления конфликтами.

1. Нормативная или морально-правовая стратегия. Ее цель — разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Возможность разрешения конфликта напрямую зависит от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Обычно это связано с наличием у сторон ценностного консенсуса. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной из сторон, то используется убеждение или силовое навязывание этих правил игры с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными. В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество по определенным правилам. Причем уважение правил и поддерживание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте.

2. Реалистическая стратегия. Эта стратегия основывается на неизбежности конфликта в силу прирожденного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления). Считается, что всеобщее равенство в принципе недостижимо и к тому же дисфункционально. Обязательное наличие в каждой организации почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение «всеобщего мира» и стабильно доверительного сотрудничества. Поэтому наиболее целесообразна ставка на «перемирие» и временное урегулирование конфликтов. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра с нулевым выигрышем, т.е. выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой. Такую стратегию широко используют на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и там, где руководство

стремится к максимальной выгоде, в том числе личной, путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь над этической и правовой сторонами реализуемой политики.

3. Идеалистическая стратегия. Эта стратегия ориентирована на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние ценности, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения новых целей. Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. При этом конфликт трактуется как игра, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Реализация данной стратегии переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в соответствии с которой источник конфликта утрачивает свое былое значение для его участников. Многообразие целей и средств разрешения конфликта обычно позволяет получить позитивный результат. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта.

Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей. Если бы все люди исходили из гуманного библейского принципа «возлюби ближнего твоего как самого себя», то это вообще устранило бы всякую почву для конфликтов. Однако реальное поведение людей в организациях далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликтов. В целом же идеалистическая стратегия считается предпочтительной. В процессе такого разрешения конфликта все стороны оказываются в выигрыше, а кроме того, у участников вырабатывается устойчивый поведенческий образец, позволяющий им самостоятельно разрешать проблемы в будущем.

В связи с этим можно сформулировать требования, соблюдение которых создает потенциал для эффективного управления конфликтом на предприятии, работающем в режиме кризиса. Прежде всего, это высокий уровень знаний всех руководителей предприятия о конфликтологии. Данное требование обусловлено в первую очередь глубиной проблем, с которыми сталкивается предприятие при выходе из кризиса. Анализ практики работы предприятий в условиях кризиса показывает, что характер конфликта на любом уровне управления чаще всего порождается следующими причинами:

1) общесистемными, связанными с неупорядоченностью структур и функций самой организации, их несоответствием рыночной обстановке;

2) неэффективной организацией работ внутри самого подразделения. В этом случае наиболее часто отмечается несогласованность интересов личности и целей подразделения.

В подобной ситуации эффективное управление конфликтами возможно лишь при согласованной грамотной работе руководителей каждого уровня управления. Важным аспектом этой работы является отлаженность механизма горизонтального взаимодействия руководителей. Включение механизма горизонтальных связей обеспечивает локализацию конфликтов на конкретном уровне управления. Такое положение ослабляет давление причин конфликтов, порождаемых на нижних уровнях, на проблемы верхних уровней управления предприятием. Этим приостанавливается развитие конфликтов, возникших на одном уровне, на другие уровни. Слаженность, командность работы руководителей представляет собой необходимое условие для локализации и сокращения времени протекания конфликтов.

Однако эффективное управление конфликтами в условиях кризиса возможно лишь при обусловленном уровне корпоративной культуры предприятия. Формирование системы ценностей и правил взаимодействия — это долгосрочная задача. Ее решение, как показывает опыт зарубежных фирм,— дело нелегкое, но без этого эффективное и быстрое преодоление конфликтов в условиях постоянных изменений невозможно.

Организационный подход к управлению конфликтами

Сложность управления предприятием в кризисной ситуации обусловлена, с одной стороны, постановкой новых задач, свойственных только этому режиму развития предприятия, с другой — обострением проблем (они приобретают иное качество, чем при устойчивом режиме работы менеджера). Говоря о конфликте как о неизбежном атрибуте деятельности предприятия, необходимо отметить качественное отличие этого явления в условиях кризиса предприятия.

Речь идет о следующих особенностях (сложностях) управления в этом режиме:

- повышенном уровне конфликтность в связи с сопротивлением процессам обновления и необходимостью освоения новых образцов поведения;
- расширении сфер «общешумовых» конфликтов, порождаемых совместной деятельностью людей и субъединиц на предприятии.

Управление кадрами в условиях кризиса предприятия требует от руководителя особых способностей в разрешении конфликтных ситуаций. Анализ российского опыта управления в кризисной ситуации показывает, что выход из подобных ситуаций является для руководителей сложной задачей. По некоторым оценкам, у руководителей до 20% рабочего времени уходит на решение конфликтных вопросов.

Часто встречается следующая схема развития спорной ситуации. Участники конфликта способствуют усилению имеющихся противоречий, игнорируют наличие точек взаимодействия, что ведет к дальнейшему углублению кризиса. Осложняет ситуацию и то, что стороны конфликта оценивают одни и те же факты по-разному.

Рекомендуемый в специальной литературе способ преодоления данной ситуации — привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Демонстрация неагрессивности намерений, выглядящая как жест доброй воли, а не слабость, позволит смягчить негативное восприятие сторонами друг друга. В целом же для эффективного решения рассмотренной проблемы рекомендуется сочетание различных подходов, методов, действий.

Другая рекомендация руководителям в условиях кризиса обычно состоит в «незамалчивании» конфликта, незамедлительном его устранении.

По мнению Г. Гагаринской, самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации,— это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное несоблюдение интересов работников, предъявление огромного количества претензий [13].

Есть и такое мнение: проблема нынешних трудовых конфликтов у большинства фирм состоит и том, что потенциальные противники или партнеры ошибаются по поводу мотивации других и не склонны договориться с союзниками об условиях их участия в конфликте и условиях разрешения конфликта с противниками. Конфликты, как считает С. Климова, могут возникать по разным причинам и также по-разному влиять на состояние дел в фирме. Она предостерегает руководителей организаций от игнорирования проблем, возникающих на фирме, поскольку последствия такого невнимания могут быть разрушительными.

В условиях конфликта важно проявлять интерес к работникам и заботу о них, никогда не откладывать решение разногласий на потом, активно поддерживать сотрудничество в рамках предприятия.

Анализируя конфликты, С. Климова считает целесообразным «обращать внимание на стороны конфликта, на промежуточные и конечные цели участников конфликта и на то, при каких условиях следует ожидать, что данный конфликт может привести к обострению ситуации» [14].

Вместе с тем признается, что простые схемы разрешения конфликта не всегда эффективны, а часто даже усугубляют его, переводя из категории бурноразвивающихся и краткосрочных в категорию вялотекущих, систематически обостряющихся без видимых очертаний периода полного разрешения.

Во многом такое положение обусловливается неправильным представлением руководителя о природе конкретного конфликта и использованием неподходящего инструментария.

По мнению Е. Поповой, в наше время конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Вся проблема, по ее словам, заключается в умении управлять ими. Проблема конфликта заключается в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны организации. Самой большой ошибкой руководителя становится игнорирование проблемы. Е. Попова говорит, что конфликты могут развиваться по-разному, следовательно, возможны различные методы их преодоления (например, структурные и межличностные).

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, проанализировать позиции и интересы сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них — решение проблемы. Е. Попова напоминает, что важно справедливое отношение к инициатору конфликта, сокращение числа претензий, осознание и контроль руководителем своих действий. Она утверждает, что нет универсальных способов преодоления конфликта. Единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только вжившись в сложившуюся в организации ситуацию, можно изучить проблему конфликта и дать руководителю рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов преодоления конфликта [15].

В связи с этим необходимо знать не только классификации конфликтных ситуаций, но и методы эффективного их разрешения. Такие знания руководителю необходимы как для его деятельности, так и для формирования требований к специалистам психологической и социологической службы предприятия. С этой целью на предприятиях разрабатываются и внедряются, например, кодексы поведения в конфликтной ситуации, в которых устанавливаются нормативы поведения и права сторон при разрешении конфликтов. Конфликтующим сторонам необходимо предоставить возможность спокойно обосновать свои претензии, высказать мнение о предмете конфликта, сформулировать желаемый конечный результат и проблемы, предложить свои соображения по решению этих проблем. Важно также определение форм поведения в этот период, обеспечивающих восприятие личных позиций конфликтующих сторон. Создание подобных нормативов поведения, обучение руководителей всех уровней управления предприятия, контроль за соблюдением установленных нормативов является одной из основных задач формирования корпоративной культуры, высокий уровень которой служит базисом эффективного управления в кризисной ситуации. Роль названных нормативов обусловливает повышение требований к специалистам-психологам на современном предприятии.

В условиях кризиса многие характеристики конфликта качественно изменяются, что не дает положительных результатов при использовании традиционных подходов к анализу спорных ситуаций. Выход из этого методологического тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации. При этом основным методологическим моментом является рассмотрение предприятия в качестве комплекса отношений между организационными единицами и его развития как процесса усложнения коммуникаций между организационными единицами и перехода к сетевым принципам их организации. Более того, развитие предприятия обычно сопровождается увеличением количества организационных единиц и расширением набора функций, реализуемых ими.

Анализ кризисных явлений на предприятии (состояния банкротства) в свете теории организации показывает, что кризис по существу представляет собой этап в развитии предприятия. Поэтому необходим качественно иной подход к предприятию в целом по

сравнению с подходом, опирающимся на исследование только особенностей каждого из этапов развития предприятия.

Ниже с позиций теории организации освещены вопросы управления конфликтом для кризисного режима работы предприятия. Особое внимание уделено практическим рекомендациям менеджеру по антикризисному управлению предприятием.

Классификация конфликтных ситуаций в организации

Предприятие как совместную деятельность людей по достижению поставленных целей будем рассматривать и качестве сети взаимозависимых организационных единиц. Эффективное управление будем понимать как рациональное управление данной взаимозависимостью. Отношения между организационными единицами оказывают основополагающее влияние на их взаимодействие. В связи с этим любая организация и оказание консультационной помощи всегда связаны со структурированием и регулированием отношений между организационными единицами.

Сохранение оптимальных взаимоотношений и предотвращение неизбежных трений и разногласий становятся особенно актуальными для предприятий, оказавшихся на грани банкротства. Поэтому для подбора эффективного инструментария поддержания отношений первостепенное значение приобретают вопросы диагностики и оценки природы и характера отношений, возникающих в данный период развития предприятия.

Проблемы и поведенческие тенденции могут объясняться сущностью отношений.

Будем различать четыре типа отношений при каждой форме взаимодействия групп на предприятии.

1. Отношения силы и зависимости. Люди, работающие в организации, до определенной степени оказывает влияние на поведение друг друга, пытаясь усилить собственные позиции, расширить возможности и способности в этой области.

2. Отношения при ведении переговоров. Принятие решений о распределении ограниченных ресурсов часто ставит работников в зависимость друг от друга в процессе получения собственной доли.

3. Деловые («инструментальные») отношения. В современном связанном производстве работники оказываются в положении «средств производства» друг для друга. Такое закономерное положение каждой группы работников предприятия обусловлено прежде всего технологическими связями. Речь идет о том, что организация производства на собственном участке объективно опирается на результаты работы других участков и групп. Поэтому взаимозависимость групп в совместной работе для достижения общих целей предприятия определяет, с одной стороны, мотивы снятия разногласий, а с другой — форму обмена результатами деятельности групп внутри предприятия.

4. Социоэмоциональные отношения, которые проявляются в отдельные периоды как симпатии и антипатии (чаще всего — отношение лица к группе и предприятию).

Перечисленные типы отношений имеют соответствующие тенденции превращения в главные проблемы. Природа конкретных разногласий (центральная или поведенческая) определяет вид вмешательства в конфликт, т.е. внешнее для конфликтующих сторон воздействие, направленное на конструктивное снятие разногласий. При этом предполагается, что саморазрешение конфликта не эффективно с точки зрения целей предприятия (либо по критерию времени разрешения конфликта явно не соответствует целям предприятия). Иными словами, мы рассматриваем такой тип отношений и период жизненного цикла предприятия, когда конфликт должен быть управляемым извне. К числу этих периодов относится период банкротства предприятия.

В подобной ситуации особая роль в управлении конфликтом принадлежит консультанту, в качестве которого может выступать руководитель или специалист психологической службы отдела персонала. В дальнейшем эту роль и будем называть консультативной.

Выделим следующие виды конфликтов, возникновение которых на предприятии наиболее часто отмечают исследователи:

- между работодателями и служащими;
- между подразделениями крупных организаций;
- межличностные конфликты;
- межэтнические конфликты.

В специальной литературе обсуждается несколько подходов к разрешению конфликтов, которые реализуются в функциях консультанта при различных вмешательствах:

- прояснение сущности спора;
- создание благоприятных условий для реализации попытки преодолеть и разрешить спорные вопросы;
- улучшение коммуникаций;
- формирование правил управления конфликтом;
- оказание помощи в нахождении альтернативных решений;
- оказание помощи в «продаже» решения.

Диагностика типа конфликта, выбор подхода к его разрешению с последующим подбором методов вмешательства — это традиционные этапы работы консультанта. Эффективность работы консультанта проявляется прежде всего в умении видеть многообразие аспектов конфликта, а его творческое начало — в выборе методов работы. Вместе с тем опыт разрешения конфликтов позволяет установить определенную последовательность действий для конструктивного управления ими.

Структура процесса управления конфликтом

В целом процесс вмешательства в конфликт можно представить схематично (рис. 5.2 на с. 400).

Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом. Стратегическое вмешательство определяется несколькими основными условиями урегулирования конфликта, которые приведены на рис. 5.2 и которые мы кратко охарактеризуем далее.

1. Завоевание авторитета у сторон. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в противном случае его деятельность не будет эффективной.

Консультант должен:

- устанавливать с обеими сторонами контакт на раннем этапе работы;
- разъяснять свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;
- обеспечивать себе поддержку. Представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помогать им осознать важные моменты их деятельности.

Рис. 5.2. Последовательность действий при вмешательстве в конфликт

Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения.

2. Определение структуры взаимоотношений сторон. Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон — участников конфликта.

Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами, знать их мнение, а также степень их готовности к активному участию в процессе урегулирования конфликта. Это означает, что консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру. Кроме того, ему следует координировать «центральную власть» предприятия. Сотрудничество консультанта с представителями «центральной власти» предприятия увеличивает вероятность успеха.

Широко распространено получение консультантом интервью у представителей обеих сторон как способ сбора необходимой информации. С помощью этих интервью определяют:

- степень своего авторитета;
- разграничение и внутреннюю структуру сторон;
- возможный состав группы, которая будет оказывать поддержку консультанту.

Интервью обеспечивают консультанта данными о следующих решающих характеристиках:

- интенсивность конфликта;
- уровень симметрии и силовой баланс;
- природа, характер конфликта (определенные проблемы, жалобы и поводы для недовольства).

Наличие групп, оказывающих поддержку, и частности отвечающих на вопросы интервью, предоставляет консультанту благоприятную возможность для разработки индивидуальной программы исследования данной ситуации. Главное направление исследования — создание предварительных условий для уменьшения напряженности, интенсивности конфликта.

3. Поддержание равновесия сторон. Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Собственно, приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия определенного равновесия между сторонами и желания разрешить противоречия. Значительное силовое различие указывает на высокую вероятность того, что более сильная сторона намерена разрешить конфликт посредством навязывания своей воли и принуждения другой стороны признать ее.

Консультант должен проявлять активность прежде всего в безвыходных ситуациях. Фактически безвыходная ситуация (или угроза ее возникновения вследствие того, что стороны находятся в одной «весовой категории») оказывается движущим фактором для изучения природы, характера конфликта, его последствий и альтернативных решений. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению баланса интересов. Кроме того, консультант должен уделять приблизительно одинаковое время каждой стороне и проводить отдельные обсуждения на нейтральной территории.

4. Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта. Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает это управление невозможным. Такое положение обусловливается тем, что ни одна из сторон не проявляет готовности общаться с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон.

Существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта. Кроме того, может наступить момент, когда стороны не проявят желания осуществить изменения, поскольку состояние конфликта стало для них привычным несмотря на его деструктивность и они не хотят сделать еще одну попытку достижения компромисса. Собственный позитивный образ сочетается с негативным представлением о другом участнике. Стороны конфликта больше не желают выслушивать другие точки зрения, поскольку это только способствует возникновению сомнений в своей правоте, и придерживаются собственного представления о ситуации.

Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую проблему для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы.

5. Дифференциация вмешательства по типам конфликта. Если на предыдущих этапах рассматривались вопросы управления динамикой конфликта, то здесь определяющим вопросом является качественная сторона разногласий, природа их возникновения.

Конфликтные ситуации обычно связаны с одной из следующих форм отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп:

- деловыми («инструментальными»);
- социоэмоциональными;
- распределительными (проявляющимися при ведении переговоров о распределении ресурсов);
- силовыми.

Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными формами отношений. В таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта.

6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Практика показывает, что деятельность консультанта бывает эффективной лишь в случаях, когда рассмотрение предмета спора и конфронтация сторон проходят поэтапно. Это повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий анализ определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод поддержан обеими конфликтующими сторонами.

Непосредственной целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив для обеих сторон. Каковы перспективы, зависит от того, какая форма отношений доминирует: при решении вопросов делового характера это будут главным образом обсуждение и полемика, при решении вопросов социоэмоционального характера — представление себя на месте другого.

Результатом противопоставления перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса.

Конфронтация сторон может закончиться и наступлением безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации побуждают стороны к дальнейшей детализации предмета спора, за которой вновь следует конфронтация.

Последовательность структурирования конфликта представлена на рис. 5.3.

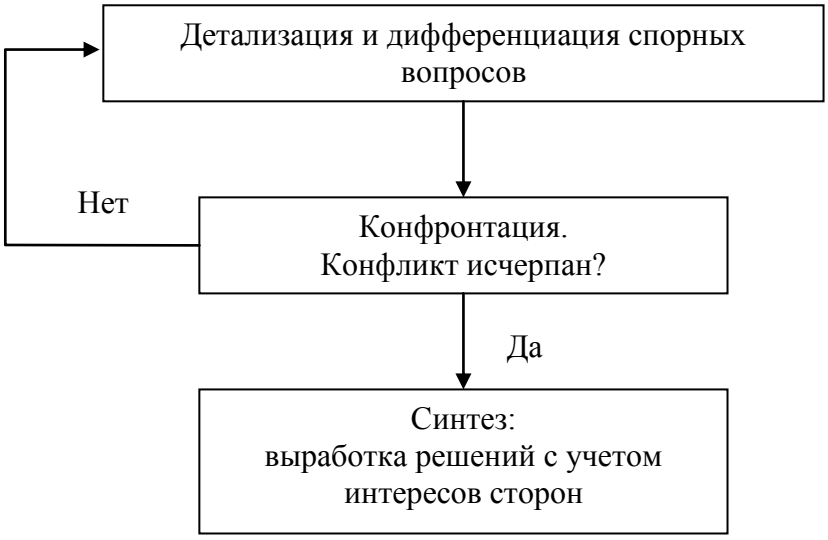

Рис. 5.3. Последовательность структурирования конфликта

7. Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, ориентация на постоянный прогресс. Важная задача консультанта — четкое определение, разъяснение, обоснование и указание процедур, которые стороны должны выполнять. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, а неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу и недоверие. Часто стороны считают, что дезориентированы и подвергаются давлению. Если консультант не способен регулировать взаимодействие сторон, то легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможным конструктивное обсуждение чего-либо, ставит под вопрос целесообразность переговоров.

8. Контроль за процедурой продвижения к разрешению конфликта. Кроме прочего, на эффективность деятельности консультанта влияет структура процесса управления конфликтом, т.е. степень изменения характера конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и

тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль. Иными словами, консультант, по сути, выступает регулятором мыследеятельности конфликтующих групп в направлении окончательного разрешения конфликта. В этой роли консультант как управляющий в рамках своих полномочий должен создавать условия для постоянного прогресса на переговорах. Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта которая позволит консультанту управлять изменением позиций сторон в споре, что приведет к разрешению конфликта за определенное время. В условиях кризиса минимизация времени разрешения конфликтов — одно из важнейших требований его эффективного преодоления.

Возможные действия консультанта в рассмотренных условиях перечислены в табл. 5.4.

Распределение во времени этапов разрешения конфликта представлено на рис. 5.4.

Таблица 5.4

Методика эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

Аспект отношений	Экспертный метод
Завоевание авторитета у сторон	Проявление и демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений «центральной власти» предприятия и участников конфликта
Поддержание рационального уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
Дифференциация вмешательства по типам конфликта	Выбор формы вмешательства, соответствующей данной классификации
Детализация спорных вопросов, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации спорных вопросов
Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны	Установление четких процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

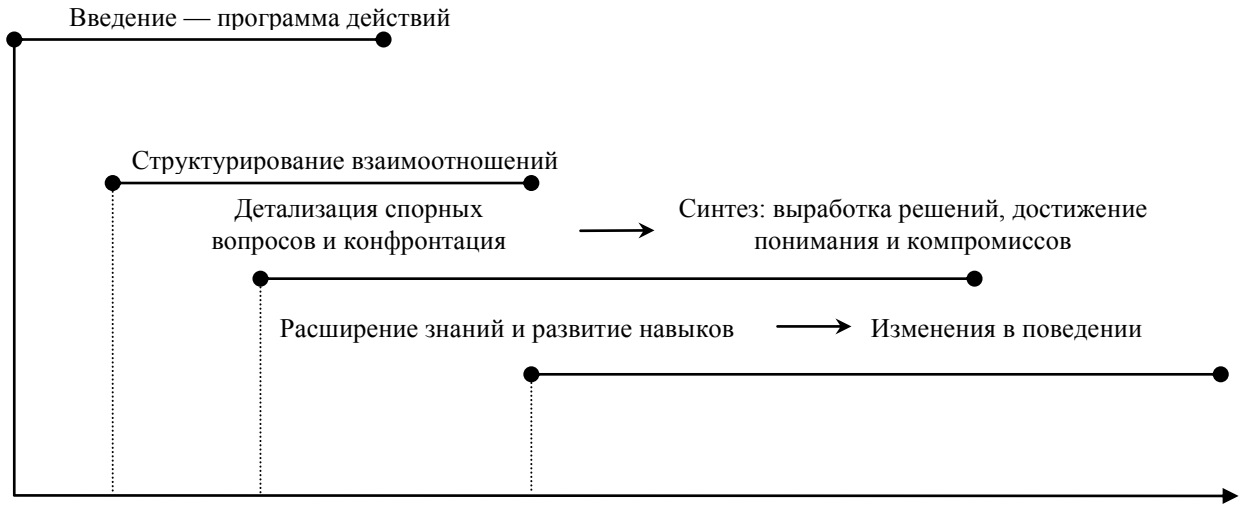

Рис. 5.4. Распределение во времени этапов разрешения конфликта

Эффективность управления конфликтом в условиях кризиса

Рассмотренные порядок и методы разрешения конфликтов в особом режиме развития предприятия (банкротство) имеют ряд особенностей, определяющих их эффективность.

1. В теории организации наличие противоборствующих сторон рассматривается как вполне естественное. С этих позиций менее социально приемлемое поведение в дальнейшем становится более объяснимым и логичным.

2. Силовые методы и методы, позволяющие достичь компромисса при ведении переговоров, объяснимы и предоставляют возможность вмешательства в конфликт и его регулирование извне.

3. Важнейшие достижения в развитии предприятия используются в дальнейшем. Речь идет об элементах эффективной организации, таких, как ориентация на процессы, анализ взаимоотношений между отдельными работниками и их группами, совершенствование инструментария вмешательства в конфликт, т.е. о наличии гибкой реакции на различные типы конфликтов, приведение методов разрешения споров в соответствие его природе.

4. Рассматриваемые традиционные теоретические модели систем и участвующих сторон являются ограниченными и односторонними. Модель, опирающаяся на теорию организации, предоставляет возможность получения как системных характеристик предприятия, так и характеристик участвующих сторон.

5. Анализ конфликтов с позиции теории организации позволил систематизировать принципы управления конфликтами и, связать процессы разрешения споров с развитием предприятия в единую модель.

6. Предложенный алгоритм разрешения конфликта опирается на систематическую процедуру упорядочения проблем во взаимосвязи с повседневной работой предприятия в режиме кризиса. Совершенствование практики позволяет при разрешении конфликтов периодически корректировать теоретические положения.

7. Предложенная комплексная стратегия внедрения изменений предусматривает конкретные директивные указания относительно эффективного воздействия как на структуру, так и на организационную культуру предприятия. Разработанная общая схема разрешения конфликта определяет способы совершенствования такой культуры с точки зрения предприятия.

Представление предприятия как системы организационных единиц позволяет особо рассматривать расширение предприятия в качестве одного из режимов его развития. Недостаточное регулирование процессов расширения предприятия зачастую негативно влияет на его жизнеспособность и способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

В проанализированном алгоритме разрешения конфликтов взаимоотношения организационных единиц характеризуются стремлением к автономии. Это отчетливо проявляется в разделении власти и обязанностей, а также в совместной деятельности при социоэмоциональной форме отношений, ведении переговоров, что оказывает влияние как на структуру предприятия, так и на его культуру. Менеджеру важно определить, каким образом и в каком направлении следует развивать структуру и культуру предприятия, усиливать его жизнеспособность и выживаемость для улучшения работоспособности его служащих, повышения их активности.

Таким образом, предложенный подход разрешения конфликтов в кризисном режиме развития позволяет наметить направления формирования такого важнейшего свойства предприятия, как выживаемость.

Менеджеру предлагается современный инструментарий вмешательства в неизбежные конфликты между организационными единицами.

5.4. Формирование инновационного стиля управления менеджера

Важным элементом процесса антикризисного управления является привлечение такого необходимого в современных условиях ресурса, как инновация. В условиях усиления конкурентной борьбы выживаемость достигается посредством организации инновационного процесса на предприятии и управления им. Налаживание инновационного процесса, понимаемого как достижение сбалансированности различных направлений деятельности при контроле за рентабельностью работы каждого подразделения предприятия, сталкивается с большими трудностями. Проведенный нами анализ опыта российских предприятий в этой области показывает, что трудности связаны с возникновением как организационных, так и поведенческих проблем. Речь, в частности, идет о формировании образа мышления руководителей и специалистов, который соответствовал бы характеру и целям инновационного процесса.

Выработка требований к руководителю для обеспечения им эффективного инновационного процесса предполагает анализ механизма и инструментария работы инновационного менеджера. Важным моментом управления такого рода процессами является достижение цели (управление по целям, целевое управление, целевой подход), а обязательным атрибутом — наличие цели. Трактование природы понятия «цель» менялось с развитием менеджмента. Так, в начале XX пека и основу целевого подхода закладывалась идея задания заявленной цели. Эту идею в теории научного менеджмента разрабатывал, например, Ф. Тейлор. Каждый работник организации должен иметь нормативное задание. Это важнейшее требование рациональной работы; причем индивидуальные и организационные задания должны быть соотнесены так, чтобы выполнение мерного приводило к достижению целей второго. Задание не может быть не чем иным, как целью, которую нельзя определять чисто случайно и теоретически. Цель есть прямое следствие хорошо продуманного процесса измерения и синтеза.

Развитие менеджмента определило переход от управления по заданию к формулированию обоснованных целей и целевому управлению. В научных разработках отмечается, что цель является одним из элементов поведения и созидательной деятельности человека и характеризуется предвосхищением результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств.

Цель — это конечный результат, который необходимо получить после завершения некоторых действий. Единственное, имеющее право на существование, определение цели бизнеса выглядит так: нужно создавать покупателя.

Ограниченность рассмотренных подходов к содержанию целей состоит в том, что они строятся на классической парадигме целей. В современной постановке вопроса процесс формулирования целей зависит от внешнего окружения и уровня мышления менеджера, во многом характеризуется неопределенностью и построен на принципах логического инкрементализма. Следствие та кого характера процесса постановки целей — утверждение о том, что существует столько программ целевого управления, сколько организационных структур имеется в распоряжении руководителя. Иными словами, количество организационных структур управления, которое руководитель реально может сформировать для управления предприятием, определяет наборы программ целевого управления.

Ядром стратегии управления по целям является процесс достижения выдвинутых целей с оптимальными затратами. Процесс целедостижения основной в регулировании поведения работников. Такая его роль определяет значение процесса постановки целей в управлении персоналом.

Главные задачи, которые решаются в рамках целевого управления, следующие:

1) концентрация внимания и усилий на определенных направлениях;

2) формирование нормативов для сопоставления результатов;

3) создание механизма для обновления ресурсов;

4) целенаправленное влияние на структуру и мотивы действий каждого работника и персонала предприятия в целом.

Процедура, с помощью которой устанавливают цели, может при правильном подходе служить средством мотивации для достижения результатов. В рамках рассмотренного подхода был проанализирован процесс постановки целей на ряде передовых предприятий (подробнее см. в разделе 4.5). Исследования позволили выявить специфику воздействия процесса постановки целей на результативность деятельности персонала. Так, в ходе исследований было установлено, что:

- при наличии трудных целей получается более высокий результат, чем при наличии простых целей;
- при наличии конкретных сложных целей получается более высокий результат, чем при отсутствии целей или их постановке в общем виде, например: делайте максимум возможного;
- цели опосредуют или смягчают влияние, которое оказывают на результаты денежные стимулы, участие в принятии решений, конкуренция.

Управление по целям (УПЦ) представляет собой метод, используемый менеджерами для придания процессу постановки цели операционального характера. Процесс УПЦ можно представить схематично (рис. 5.5).

Первые шаги процесса управления по целям рассмотрим на примере положения из проекта менеджмента ОАО «Владимирский электромоторный завод». В соответствии с данным проектом управление по целям выстроено согласно критерию результативности деятельности персонала.

Основные элементы	Основные шаги
Постановка целей	1. Формулирование основной стратегической цели
	2. Определение трех-четырех общефирменных задач
	3. Определение рубежей по одной стратегической задаче для каждого подразделения
	4. Определение задач для каждого работника
Планирование	5. Разработка плана мероприятий, по достижению стратегической цели, общефирменных целей, рубежей для подразделений
Самоконтроль	6. Осуществление контроля
Внесение корректив	7. Оценка степени достижении целей
	8. Мотивация на основе позитивного подкрепления: а) вознаграждение; б) подготовка и переподготовка менеджеров; в) планирование служебного роста

Рис. 5.5. Процесс управления по целям

Миссией предприятия является разработка и производство долговечных электронных приборов, обеспечивающих потребителя высококачественной теле- и радиосвязью, и приборов, обеспечивающих безопасные условия при использовании газового оборудования.

На этой базе общефирменные цели (на 1,5 года) сформулированы следующим образом:

1) добиться объема продаж разрабатываемых приборов и оказываемых услуг, который обеспечит содержание не менее 1500 человек с заработной платой не менее 1200 руб. в месяц на одного человека;

2) снизить общезаводские накладные расходы на 50%;

3) повысить фондоотдачу на 5%.

Процесс УПЦ включен в общую систему управления результативностью деятельности персонала по общей схеме, приведенной на рис. 5.6.

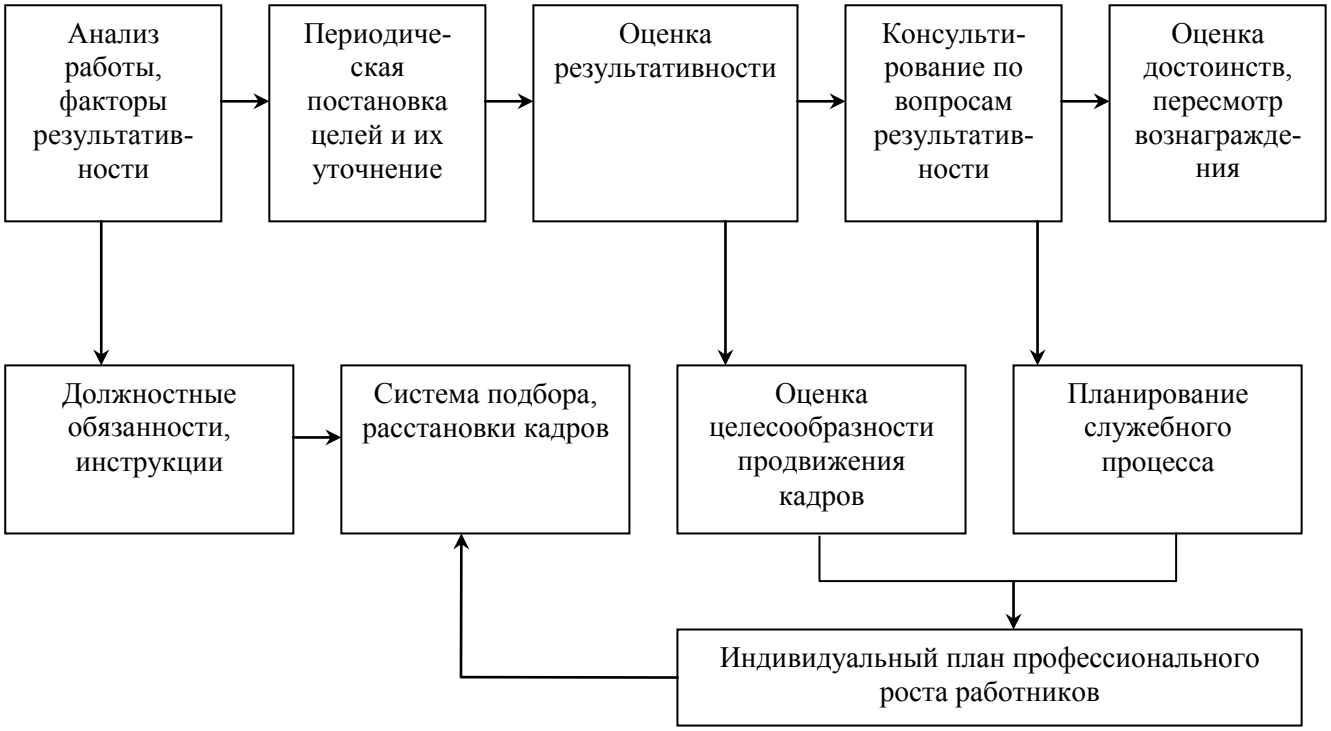

Рис. 5.6. Процесс управления но целям на основе данных о результативности

Отметим, что систематическая работа по формулированию целей рассматривается как ключевой элемент процесса повышения результативности деятельности персонала. Анализ ряда устойчиво работающих предприятий позволил выявить требования к процедуре постановки целей для обеспечения эффективности УПЦ. К таким требованиям отнесем следующие:

1) цели должны быть качественно оцениваемыми;

2) результаты должны быть однозначными;

3) при постановке целей нужно определять сроки их достижения;

4) цели должны быть мобилизующими, недостижимыми;

5) необходимо предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен достичь целей;

6) с именно такой постановкой целей должно быть согласно большинство членов коллектива предприятия;

7) должна быть распределена ответственность за достижение целей.

Цели определяются чаще всего как ожидаемое состояние организационной системы для достижения определенных результатов. Вместе с тем результаты могут оказаться не соответствующими ожиданиям и даже противоречить им.

В связи с этим можно выделить следующие уровни постановки целей:

1) цель как деятельность (что-нибудь делать);

2) цель как результат (добиваться каких-либо результатов);

3) цель как процесс (добиваться бесперебойного протекания работы);

4) цель как достижение определенного состояния (например, стабильного), возможности нейтрализовать нежелательные отклонения.

Иными словами, для того чтобы достичь высокой эффективности управления по целям, нужно систематизировать работу, сформировать у менеджера определенную позицию и составить алгоритм действий с учетом основных особенностей управления предприятием при возникновении кризисных явлений.

Формирование инновационного стиля управления, главным инструментом которого является УПЦ, осуществляется поэтапно. Содержание первого этапа, как показывает анализ

работы российских предприятий,— формирование процессов постановки целей на основе анализа достигнутого. Необходимо отметить, что упорядочение такой деятельности в российских условиях дает ощутимый результат. При этом важен не только широкий спектр показателей деятельности, но и итерационный характер постановки целей, описываемых выбранными показателями.

В качестве примера можно рассмотреть процесс анализа достигнутых результатов для выработки целей в ОАО «Владимирский электромоторный завод» по пяти ключевым направлениям.

1. Анализ производительности труда.

При анализе производительности труда изучаются такие показатели предприятия, как объем товарного выпуска, период рабочего времени и среднегодовая численность работающих.

Производительность труда ($П_р$) рассчитывается по формуле

$$П_р = Q : T, \text{ или } Q : U.$$

где Q — объем товарного выпуска;
T — период рабочего времени (квартал, год);
U — среднегодовая численность работающих.

Таким образом, взяв показатель объема товарного выпуска на ОАО «ВЭЗ» за 1997 год, равный 45 000 000 тыс. руб. при среднегодовой численности 4500 чел., получим выработку на одного человека — 10 000 тыс. руб.

По аналогичным показателям за несколько предыдущих лет построим график (рис. 5.7 на с. 412).

Опираясь на приведенные данные, можно сделать вывод о том, что на предприятии наблюдается положительная динамика производительности труда.

2. Анализ полных издержек.

Для снижения издержек проводится их анализ, который дает менеджерам предприятия возможность ясно представить себе направления сокращения этих издержек. Дли расчетов используется формула полных издержек ($С_п$):

$$С_п = С_м + С_{зп} + Н_р,$$

где $С_м$ — затраты на материалы и комплектующие;
$С_{зп}$ — затраты на заработную плату;
$Н_р$ — накладные расходы.

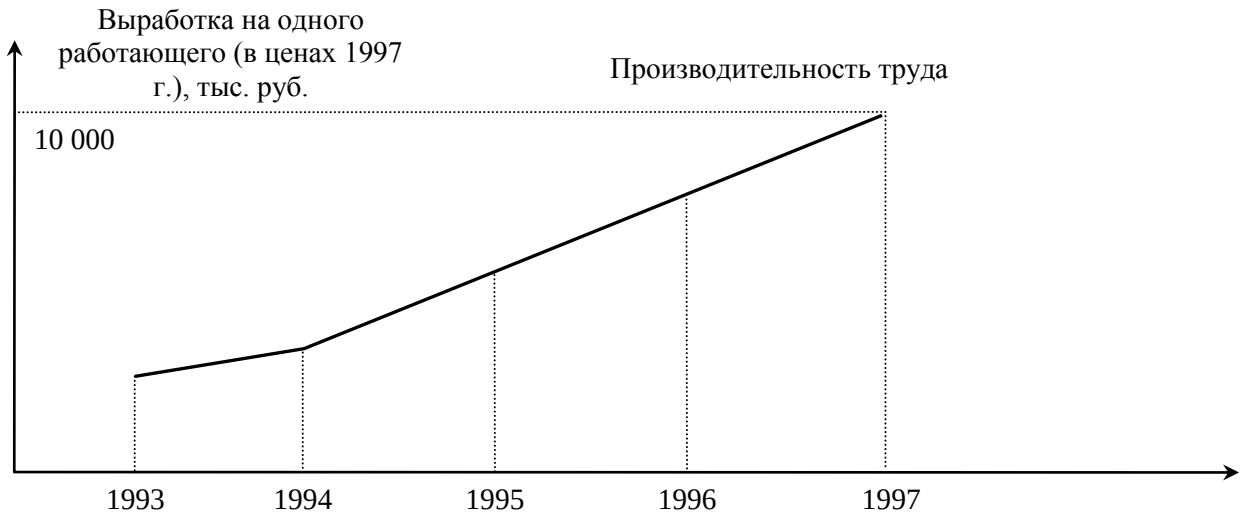

Рис. 5.7. Динамика производительности труда в 1993—1997 гг.

3. Определение конкурентоспособности товаров по качественным характеристикам.

Для определения конкурентоспособности товаров рассчитывают индекс качества (У) как отношение полученных качественных показателей к базовым:

$$У = П_п \times Ц : П_б,$$

где $П_п$ — полученные показатели качества товара;
$П_б$ — базовые показатели;
Ц — ценовой эквивалент.

При У > 1 требуется пересмотр базовых показателей качества с целью максимального задействования имеющихся резервов.

При У = 1 требуется проведение мероприятий по сохранению достигнутых качественных показателей.

При У < 1 требуется интенсификация усилий по улучшению качественных показателей, характеризующих продукцию, например, улучшение дизайна изделия, ужесточение технических условий и разработка новой упаковки.

На сегодняшний день индекс качества продукции ОАО «ВЭЗ» меньше 1 , поэтому на предприятии предусмотрен ряд мер по модернизации товаров и производства с целью повышения конкурентоспособности выпускаемых изделий.

4. Анализ показателей объема.

По этому направлению используют, например, показатели объема выпуска продукции ($Q_{вып}$) и объема продаж по конкретным видам продукции ($Q_{прод}$). Для этого применяются формулы

$$Q_{вып} = С \times N;$$
$$Q_{прод} = Ц \times N,$$

где С — себестоимость продукции;
N — количество единиц продукции;
Ц — цена продукции.

На сегодняшний день на ОАО «ВЭЗ» отношение объема выпущенной продукции к объему продаж колеблется по разным группам продукции от 20 до 100%. Это предполагает дифференцированный подход к планированию выпуска продукции каждой из групп при разработке стратегии экономического развития от интенсификации выпускало полного его прекращения в зависимости от причин, порождающих снижение показателей объема. Так, было принято решение о прекращении выпуска ряда позиций товаров народного

потребления в связи с невозможностью их модернизации из-за морального старения. Товары некоторых других групп в результате принятых мер получили новую жизнь.

5. Анализ динамики прибыли и рентабельности.

В ходе разработки данного направления были определены величины показателей прибыли и рентабельности, так как с их помощью наиболее правильно можно судить о целесообразности выпуска того или иного продукта.

Прибыль, получаемая от реализации товара (П), рассчитывается по формуле

$$П = В \times С,$$

где В — выручка за год;
С — себестоимость выпуска товара за год.

Рентабельность (Р) исчисляется по формуле:

$$Р = П : С \times 100\%,$$

где П — прибыль;
С — себестоимость.

Исходя из данной формулы можно сделать вполне определенные выводы о том, что при значениях рентабельности:

- более 50% — необходимо принять меры по обеспечению сохранности достигнутого уровня, а в отдельных случаях и по его снижению в целях повышения конкурентоспособности изделий и завоеванию более прочного положения на рынке;
- 25% — предприятие не имеет возможности оперативно распоряжаться резервами для достижения устойчивого экономического положения и практически не получает дохода;
- ниже 10% — нужно срочно принимать меры по ужесточению контроля за производственным процессом, а при необходимости — решения по его свертыванию, хотя в отдельных случаях производство товаров, имеющих социальный характер, может быть продолжено при вполне определенных условиях финансирования, например, за счет дотаций из государственного бюджета, а также внешних инвестиций.

Выявленные таким образом тенденции развития предприятия создают основу для формулирования целей посредством выбранной системы показателей. Эффект, получаемый за счет упорядочения процессов целеполагания от достигнутого, — это лишь база, на основе которой возможна реализация потенциала метода УПЦ в применении к управлению инновационными процессами. Это обусловливает необходимость уточнения природы цели как важнейшей компоненты целевого управления.

При формировании подхода к анализу целей будем учитывать два элемента, играющих ведущую роль в конкретизации целей предприятия:

1) признание факта эволюции целей независимо от воли менеджера (это свойство определяется природой динамики внутренней и внешней среды организации);

2) признание важности деловой активности, профессионализма, определенной системы ценностей и искусности менеджера в процессе целеполагания.

Одним из широко применяемых на практике способов контроля за эволюцией целей является контроль их изменения, обусловленный периодической сменой фаз жизненного цикла товара.

Эволюцию целей в ходе жизненного цикла товара можно представить схемой (рис. 5.8).

Ключевым моментом данного подхода к контролю за изменением целей является признание его направленности. Речь идет о том, что цели эволюционируют в направлении применения комплексного подхода к производству, сбыту и обслуживанию товара в течение всего периода его физического существования. Поэтому применение на практике моделей УПЦ предполагает использование многокритериального метода на основе постановки и

достижения промежуточных целей по фазам жизненного цикла товара. Данные требования можно выполнить, включив их в схему УПЦ, представленную на рис. 5.9 (с. 416).

В процессе постановки целей важная роль принадлежит менеджерам всех уровней, особенно высшего уровня, поскольку на деле весь менеджмент по определению выступает формой целевого управления. Анализ прежде всего зарубежной практики показывает, что любой менеджер стремится так сформулировать цели предприятия, чтобы его должностная ответственность не противоречила его собственным желаниям и убеждениям.

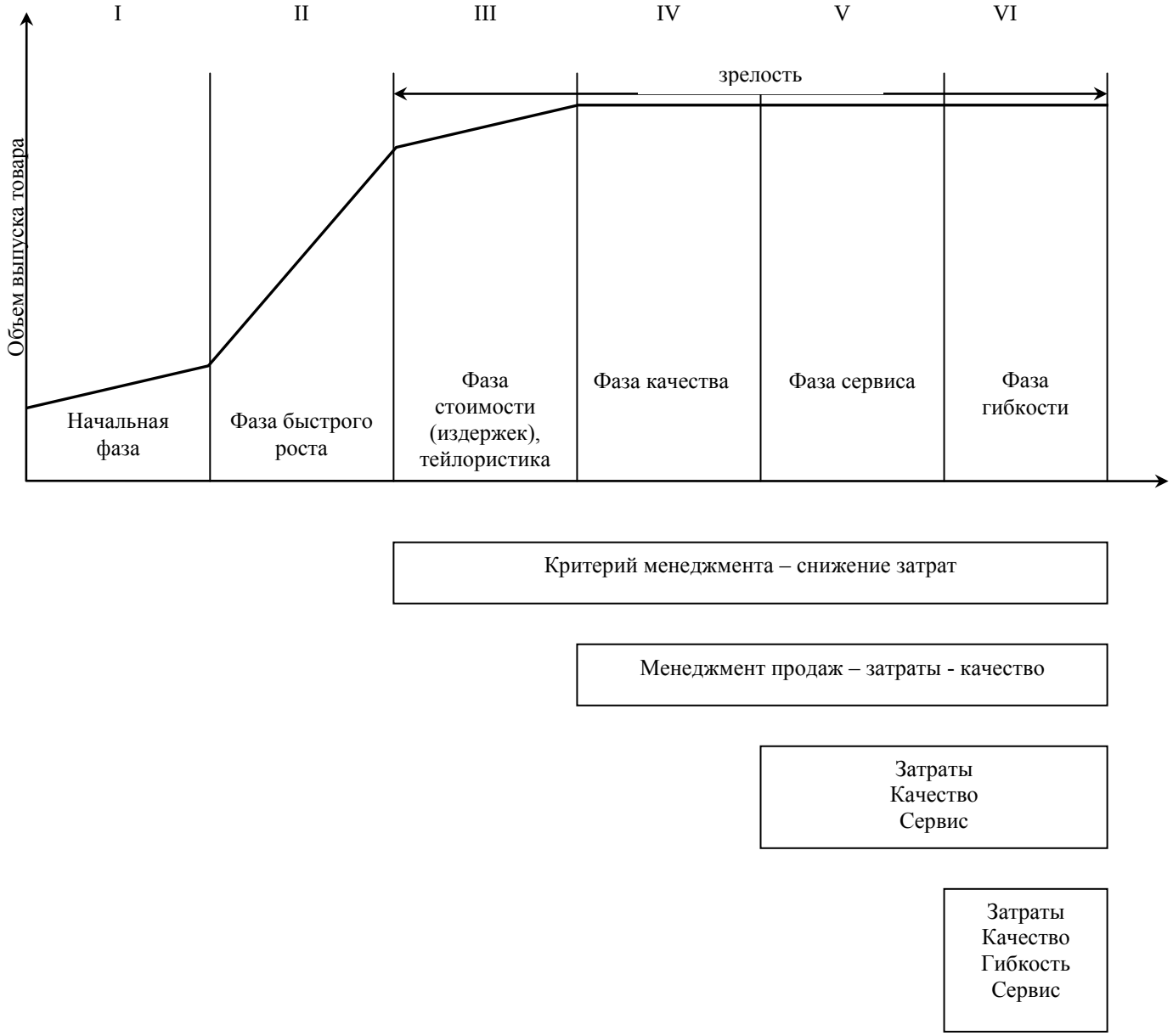

Рис. 5.8. Эволюция целей по фазам жизненного цикла товара

По критерию технологии постановки целей, определяемой руководителем, можно выделить несколько моделей менеджмента по целям. Согласно ***модели жесткого целеполагания сверху:***

1) менеджер формулирует цели и доводит их до исполнителей;

2) в ходе увязки интересов обеспечивается сотрудничество в коллективе и свободная циркуляция информации;

3) в ходе реализации целей разрешаются возникающие противоречия.

В соответствии с ***моделью целеполагания снизу*** организуют процесс обобщения мнения персонала о целях предприятия. Последовательность шагов в этой модели следующая:

1) менеджер определяет круг полномочий и обязанностей работников;

2) в рамках установленных обязанностей разрабатываются цели;

3) составляются планы достижения поставленных целей;

4) проводятся контроль и оценка целей по достигнутым результатам.

Рис. 5.9. Этапы управления по целям

В *модели ролевого целеполагания* основным моментом является положение о высокой эффективности применения метода УПЦ при командной работе предприятия. Данная идея реализуется в такой последовательности:

1) менеджер формулирует концепцию целей;

2) концепция целей обсуждается с работниками и в нее вносятся изменения и дополнения;

3) намечаются меры по реализации целей;

4) обеспечивается реализация целей и последующее их соотнесение с результатами.

Одним из недостатков приведенных моделей является то, что процесс формулирования целей рассматривается как заданный и осуществляемый на основе вертикального мышления. Горизонтальное взаимодействие в данных моделях не учитывается. Кроме того, предполагается, что коллективная работа является ключевым условием успешности УПЦ. Принижение роли менеджера в этом случае означает непризнание важности его организационной роли, вариативности мышления при достижении эффективности УПЦ в условиях неопределенности.

Инновационность и использовании систем УПЦ на промышленных предприятиях состоит в соотношении целей и результатов их достижения как процесса, основанного на развитии у менеджеров латерального мышления. Речь идет о способах мышления и управления, основанных на поиске нетрадиционных методов решения проблем. Это особенно важно в условиях экономической нестабильности, характерной для России.

Согласно традиционному вертикальному мышлению постановка целей — это четкое формулирование долгосрочных или иных целей уже на первом этапе, т.е. топ-менеджеры промышленного предприятия как бы уже априорно знают, чего они хотят. На последующих этапах разрабатываются мероприятия в развитие поставленных целей. И лишь на последнем этапе при наличии возможности вносятся коррективы и пересматриваются цели. Между тем современная экономическая жизнь не приемлет однозначности постановки целей и решений по их достижению. Поэтому мыслящий латерально руководитель — управляющий по целям на предприятии — должен исходить из того, что он знает в общих чертах, как достичь цель, но не будет знать деталей, пока не определит методику. Такой подход осуществляется путем применения разнообразных методов генерирования информации как формы развития латерального мышления. Анализ практики обучения и консультирования руководителей, работающих в режиме антикризисного управления, позволяет выделить пять методов развития вариативного мышления. Проанализируем эти методы на примере формулирования целей развития предприятия.

1. Метод выделения доминантных целей и использования критических факторов. Допустим, промышленному предприятию ставится цель — обеспечить портфель заказов. В этом случае возможны доминанты по объему заключаемых договоров:

- ✓ максимальный уровень;
- ✓ минимальный уровень;
- ✓ средний между максимальным и минимальным уровнями;
- ✓ медианный уровень;
- ✓ среднемесячный уровень.

Анализ помесячного поступления заказов на поставку продукции в 1997 г., например по 23 базовым предприятиям Саратовской области, показал, что наибольший уровень заказов наблюдался в марте — 790 млрд. руб., наименьший в январе — 73 млрд. руб., средний между максимальным и минимальным уровнями — 431 млрд. руб., медианный уровень в июне — 270 млрд. руб., среднемесячный уровень за год — 308 млрд. руб. 1 Путем применения критических факторов (обеспечения стабильности и ритмичности производства) выделенные доминантные цели можно вписать в определенные границы по уровням постановки этих целей, о которых мы только что сказали.

Тем самым уже на этапе постановки целей формируется альтернативный подход, который позволяет осуществить управление на основе интеграции информации по трем уровням целей. Дальнейшие этапы УПЦ — планирование мероприятий, контроль и пр. — осуществляются на основе выбора соответствующего варианта из существующих альтернативных вариантов, будущий результат подкрепляется позитивной мотивацией.

2. Метод развития латерального мышления в УПЦ: дифференциация, расчленение проблемы. Если сложившуюся ситуацию разбить на составляющие, то можно ее перестроить иным, может быть, новым способом, который позволит найти эффективное решение проблемы в целом. Тем самым этот метод позволяет раздробить кажущуюся монолитную целостность закостеневшей схемы. Так, проблему обеспечения портфеля заказов на базовых промышленных предприятиях Саратовской области не ниже уровня прошлого года можно раздробить, выделив следующие показатели:

1) уровень заказов по каждому предприятию — выявление передовых и отстающих;
2) динамику (в процентах) по предприятиям в сравнении с прошлым периодом;
3) выполнение заказов в прошлом периоде по предприятиям;
4) обеспеченность производства заказами по месяцам;
5) объем производства товаров на свободный рынок;

6) показатели деятельности маркетинговых служб на предприятиях;

7) наличие стратегии для продукта на предприятиях.

Такое дробление проблемы помогает найти слабые звенья в цепи, на которых необходимо сосредоточить основное внимание при формировании портфеля заказов. Наиболее слабыми звеньями представляются некомпетентная деятельность заводских маркетинговых служб, отсутствие на предприятиях стратегий продукта.

3. Метод от противного, позволяющий перестроить мышление менеджера в направлении латеральности. При решении проблемы формирования портфеля заказов данный метод реализуется в два этапа:

1) проблема формулируется как таковая — разработать производственную программу промышленного предприятия на основе портфеля заказов;

2) формулируется проблема от противного — из-за отсутствия портфеля заказов нет возможности создать производственную программу и предприятие вынуждено простаивать. В связи с этим возможны следующие альтернативы:

- ✓ работать на свободный рынок;
- ✓ активизировать маркетинговую деятельность;
- ✓ улучшить качество выпускаемого товара;
- ✓ освоить выпуск нового товара, который нужен потребителям и под который будут заключаться заказы.

Мы видим, что метод от противного позволяет формулировать движущие идеи, что дает возможность на основе результатов анализа выработать направление действий.

4. Метод аналогии. Предполагается, что для перестройки мышления и формулирования целевой идеи менеджер должен:

1) «сдвинуть себя с места»;

2) уйти от общепринятых, стереотипных мыслительных схем. Данным требованиям отвечает метод аналогии, который позволяет осуществлять сравнительный анализ и вырабатывать меры, позволяющие идти в инновационном направлении.

В качестве примера можно принести проблему формирования портфеля заказов промышленного предприятия.

Важными аналогиями данной проблемы могут быть:

1) доставка товара точно вовремя;

2) освоение определенного объема капиталовложений к определенному сроку;

3) сбор налогов.

Схожесть приведенных аналогий определяется логикой управленческого процесса, который направлен на работу с потребителями для достижения конкретной цели (объем и сроки), поэтому можно сделать определенные обобщения. Цель — формирование портфеля заказов — необходимо рассматривать:

1) как целенаправленное движение от производителя к потребителю;

2) как действие по использованию производственного опыта и деловых связей;

3) как процесс, который предполагает учет складывающейся конъюнктуры рынка.

5. Метод выбора точки входа и зоны внимания. Выбор точки входа — первичной зоны внимания — имеет важное значение для интуитивной перестройки подходов к рассмотрению проблемы, особенно стратегической, что требует неординарных действий. В принципе, точка входа может оказаться не только в начале процесса разрешения проблемы, но и в любом его месте. Если же нет явной отправной точки, она вводится, ибо знакомство с проблемой начинается именно с этом точки. Затем в поле зрения оказывается вся проблема. Зачастую в какой-то ситуации важен не столько порядок рассмотрения отдельных ее составляющих, а то, какие именно составляющие выбраны для изучения. По этой причине выбор зоны внимания во многом определяет то, с каких позиций можно оценивать происходящее. Рассмотрим проблему формирования производственной программы на основе портфеля заказов с помощью данного метода.

Возможные варианты:

1) потребителю нужна продукция, но у него нет денег, поэтому производитель делает для себя выбор — заключать договор о поставках или нет;

2) производитель выпускает продукцию, но по цене, качеству и сервису она не удовлетворяет потребителя, и тот делает для себя вывод, заключать договор или нет;

3) в рассматриваемой проблеме выделяется зона внимания, находящаяся между производителем и потребителем. В этой зоне можно выделить следующие элементы:

- ✓ изучение конъюнктуры рынка,
- ✓ продвижение товара средствами коммуникаций,
- ✓ создание имиджа производителя,
- ✓ привлечение посредника,
- ✓ использование опыта конкурентов.

Таким образом, развитие латерального мышления позволяет менеджерам эффективно использовать информацию, чтобы стимулировать формирование стратегического видения проблем, преодолевать стереотипы, меняя подходы в процессе постановки целей, повышать эффективность управления по целям.

Управление, построенное на базе активной позиции менеджера с латеральным мышлением, позволяет говорить о модели менеджмента по целям, которую условно можно назвать ***моделью ролевого интерактивного целеполагания.*** Благодаря этой модели усиливается организующая роль руководителя процесса мыследеятельности команды, направленного на выработку целей предприятия. При этом роль руководителя сводится к генерированию подходов к анализу будущих сценариев развития предприятия, а результатом мыследеятельности команды должен стать углубленный анализ конкретного сценария.

Эффективность такой модели УПЦ определяется организацией процедуры как взаимовлияния целей и результатов, процесса, основанного на развитии у менеджеров вариативного мышления, направленного на поиск нетрадиционных методов решения проблем.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте основные разделы в системе знаний о работнике, используемые в практике российских предприятий.
2. Сформулируйте основные психологические требования к стимулированию эффективного труда.
3. Назовите основные организационные структуры управления персоналом.
4. Раскройте содержание основных кадровых проблем российских предприятий.
5. Назовите ключевые положения кадровой политики в кризисной ситуации.
6. Раскройте основные положения эффективной кадровой политики кризисного предприятия в российских условиях.
7. Назовите методы работы с кадрами в условиях кризиса и охарактеризуйте их.
8. Раскройте содержание и перечислите особенности работы менеджера по освоению новшеств, реализуемых при реструктуризации бизнеса.
9. Перечислите основные особенности управлении кадрами в кризисной ситуации, свойственные российской практике.
10. Раскройте содержание понятия «регулируемый конфликтный процесс» и охарактеризуйте его структуру.
11. Опишите типологию последствий конфликта.
12. Опишите организационный подход к управлению конфликтом.
13. Охарактеризуйте структуру процесса управления конфликтом.
14. Какие методы эффективного вмешательства в конфликт вы знаете?
15. Назовите необходимые условия эффективного управления конфликтом на предприятии в условиях кризиса.

Литература

1. Оплату труда на службу капиталу//Эксперт.— 1998.— №47.
2. Фирменный переворот//Эксперт.— 1998.— №37.
3. *Московская А.* Избыточная занятость на промышленных предприятиях России: pro et contra//Вопросы экономики.— 1998.— № 1.
4. *Матвеева А.* Рыба растет с головы//Эксперт.— 1999.— № 5.
5. *Байдаченко П.Г.* Предприятие «Ямбурггаздобыча»: работа с кадрами после найма//ЭКО.— 1996.— №11.
6. *Резник С.* Менеджеры на пороге XXI века//ЭКО.— 1996.— № 3.
7. Откуда лишние люди//Экономика и жизнь.— 1998.— № 20.
8. Производство кадров и кадры производства//Экономика и жизнь.— 1998.— № 19.
9. *Воронова Э.* Социально-экономические проблемы в управлении персоналом// Кадры.— 1998.—№2.
10. *Армстронг М.* Управление в кризисной ситуации//Кадры.— 1998.— № 8.
11. *Канискин Н.* Наш основной резерв//ЭК.О.— 1996. — № 12.
12. *Кузнецова 10.* Адаптация новых сотрудников//Кадры.— 1997.— № 12.
13. *Гагаринская Г.* Конфликты и их предотвращение//Кадры.— 1996.— № 5.
14. *Климова С.* Трудовые конфликты на российских предприятиях//Кадры.— 1997.— № 5.
15. *Попова Е.* Внутрифирменные конфликты: природа и методы преодоления// Кадры.—1997.—№5.
16. *Литвинцева Ж.А.* Психологические аспекты подбора и проверки персонала.—М., 1997.
17. *Кабанова А.Я.* Управление персоналом организаций.— М., 1997.
18. *Чумаков А.Н.* Управление конфликтами.— М., 1995.
19. *Ладанов ИД.* Практический менеджмент.— М., 1992.
20. *Мескон М., Альберт М.. Хедоури Ф.* Основы менеджмента.— М., 1992.
21. *Мастенбрук* У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.— М., 1997.

РАЗДЕЛ 6

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Особенности подготовки специалистов

Формирование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий способствовало обучению большого числа специалистов основам антикризисного управления.

Команду управляющих, нуждающихся в данном виде профессиональных знаний, можно разделить на три группы.

Первая группа — это антикризисные управляющие, основной задачей которых является реализация мор по финансовому оздоровлению предприятия, признанного в судебном порядке банкротом. В задачи таких работников прежде всего входит разработка программы антикризисного управления банкротом. Здесь необходимо умение комплексно решать вопросы формирования современной структуры менеджмента (и частности, производственного, сбытового, инновационного, финансового, информационного, кадрового, что обеспечит за небольшой период времени (12— 18 месяцев) восстановление платежеспособности предприятия). Речь идет главным образом о стратегическом управлении восстановлением бизнеса.

Разработанная программа должна быть реализована под руководством антикризисного управляющего. В ней должны быть учтены реальные сложности восстановления предприятия и возможные риски ее реализации. Антикризисный управляющий выполняет роль главного лица, ответственного за результаты финансового оздоровления предприятия. Поэтому данная категория работников находится на верхней ступени иерархии специалистов, деятельность которых обеспечивает процесс восстановления банкрота.

Вторая группа — это руководители и специалисты предприятий, задачей которых является обеспечение функции регулярного менеджмента, не позволяющего дойти до предкризисного состояния. Если же предприятие попадает в подобный режим работы, то их действия обязаны быть профессионально состоятельными. Режим антикризисного управления должен охватывать все ступени иерархии принятия решений на предприятии. Эффективный выход из состояния неплатежеспособности возможен лишь при условии, что руководители верхнего, среднего и низового уровней управления представляют слаженную команду.

Основными критериями формирования такой команды является, с одной стороны, общее желание выйти из кризиса (по принципу подбора единомышленников), с другой — высокий уровень профессиональных знаний и навыков работы руководителей в специфическом режиме деятельности предприятия.

Третья группа — это студенты вузов, готовящиеся к деятельности менеджеров. Как показывает российская практика, профессионально состоявшимся менеджером можно считать специалиста, который в состоянии управлять предприятием в любом режиме. Изучение проблем антикризисного управления в системе менеджмента, развитие соответствующих навыков позволяют на практике использовать современные методы эффективного управления, такие, как работа с консультантами по проблемам кризис-менеджмента, реструктуризация бизнеса, реинжиниринг и т.п.

Прослеживается определенная взаимосвязь трех рассмотренных групп специалистов по антикризисному управлению. Основой второй группы являются наиболее профессионально грамотные представители более широкой третьей группы, а работники первой группы — это выходцы из второй группы, самые опытные, более соответствующие по профессиональным знаниям, опыту и личным характеристикам профессии антикризисного управляющего. Такая взаимосвязь предполагает новую концепцию обучения руководителей и специалистов,

единую для всех трех групп. Основой этой теории является концентрация внимания на личности руководителя.

Новая концепция обучения российских антикризисных управляющих базируется на следующих принципах.

1. Изменение целей и содержания обучения управляющих. Для этого необходимы глубокие изменения в системе ценностных ориентации, психологии людей. Целями обучения становятся достижение более высокого уровня специалистов, развитие их способностей мыслить и действовать в соответствии с рыночными критериями. При этом вся система специальных знаний концентрируется вокруг личности обучаемого, его жизненных интересов и ценностных ориентации.

2. Подбор соответствующих форм и методов обучения. Управленческая теория призвана стать средством объединения усилий преподавателей и обучающихся во имя достижения общих целей. В учебном процессе преподаватели и слушатели становятся равноправными участниками создания новых знаний по управлению деятельностью предприятия, партнерами по бизнесу.

В зарубежной литературе подобные методы получили название «action learning» (обучение в действии).

3. Изменение структуры обучения. В многопрофильных учебных заведениях готовят специалистов по конкретным вопросам (финансы, бухгалтерский учет, товароведение, персонал), в то время как основной формой обучения предпринимателей должны стать целевые курсы во главе с директорами программ. Отбор учащихся на эти курсы является иным, чем по другим специальностям, предполагающим определенный уровень знаний и профессиональный опыт в антикризисном управлении. Изучение специальных вопросов диктует более жесткие требования к однородности профессиональных знаний группы.

4. Изменение кадровой политики в результате перехода от фрагментарного обучения к системе непрерывного повышения квалификации. Важнейшей задачей такой кадровой политики является активное решение проблем производства в процессе обучения специалистов. Мировой опыт показывает, что основным звеном теории управления становится обучение слушателей знаниям в области предпринимательства и менеджмента. Именно по такому пути шло развитие теории управления в США, где школы бизнеса послужили основой для формирования концепций менеджмента и административного управления но многих областях национальной экономики.

По данным ФСФО России к середине 2000 г. дипломы антикризисного управляющего получили более 5000 человек. Имеете с тем далеко не все работают по вновь выбранной профессии, а воздействие дипломированных управляющих на работу предприятий, фактически являющихся банкротами, пока еще незначительно.

Главная причина такого положения заключается в отсутствии системности обучения, а также кадрового обеспечения такой сферы менеджмента, как антикризисное управление.

Анализ работы ведущих экономических вузов страны, а также центров по подготовке антикризисных управляющих показывает накопление определенного опыта обучения именно в области развития профессиональных навыков. Основным способом такого типа обучения являются активные методы, в частности деловые игры.

В научной литературе сложилось определенное понятие о деловой игре как способе разрешения конфликтов, возникающих в профессиональной деятельности людей. Метод основан на сочетании административных (прежде всего технологических), социальных (выстраивание межличностных и организационных коммуникаций) и интеллектуальных (использование вариативного мышления) факторов.

Особенностью менеджмента является комплексный характер большинства принимаемых решений, определяющих поведение организации во внешней среде.

Существование менеджмента неразрывно связано с инновацией, постоянным изменением организации с целью адаптации к внешней среде.

В основе инновационной методологии лежат два принципа: во-первых, системная интеграция многих отраслей науки с ориентацией на социологию, теорию организаций; во-вторых, взаимодействие исследовательского и практического подходов.

Сочетание исследования и воздействия рассматривается как необходимое условие практического выживания и развития как социальных систем (организации), так и науки (социологии, теории организации).

Воздействие — это практика управления, а в условиях рынка — это управление, обеспечивающее выживаемость. Исследование — основа для принятия решений, способ уменьшения информационной недостаточности, неопределенности, снижение риска в деятельности организации.

Исследование совместно с воздействием обогащает теорию управления социально-экономических систем (СЭС).

Инновационная методология использует комплексный, интегрированный подход к явлениям и процессам в СЭС. Такой подход подразумевает принятие решений по жизнеобеспечению организации с учетом внутренних (получения прибыли, продажи товара) и внешних (наличие конкурентов, объединения и разъединения фирм и т.д.)условий, совмещающее локальные и глобальные критерии в ситуации неопределенности в конкретный момент времени.

Кроме того, предполагается интеграция знаний для реализации эволюционного подхода к развитию СЭС в условиях рынка.

Развитие организации через постоянное изменение определенных критериев (главного критерия — жизнеобеспечения) дает накопление новых знаний в теории организации и социологии.

Таким образом, инновационная методология ориентирована на существование объекта в условиях неопределенности. Для этого подхода характерны, во-первых, комплексность решений, во-вторых, обеспечение жизнедеятельности организации в течение максимально длительного периода времени, в-третьих, обязательная реализация решений по перестройке.

В условиях изменения внешней среды (по законам неопределенности), возникновения рисков только адекватное изменение организации способно обеспечить ее жизнедеятельность. Инновационная методология — это осуществление мер по постоянному развитию организации на основе знаний, возможное в условиях комплексных решений, адекватных задаче длительного выживания в ситуации неопределенности и рисков. Способы выживания подразумевают повышение конкурентоспособности, взаимодействие (слияние, разъединение), сотрудничество организаций в условиях взаимозависимости.

Реализация инновационного подхода базируется на совмещении исследований и практики. Постоянный переход от исследований к практике и наоборот обеспечивает синтез этих видов деятельности хозяйствующего субъекта.

Рассмотренный итерационный процесс выражается в объединении методик, т.е. в переходе от решения задач локального уровня к глобальному решению, являющемуся главным в жизнедеятельности и выживаемости организации.

Что же такое инновационная игра? Это этап реализации инновационной методологии, направленной на обновление и развитие социальных систем, — групп, организаций, сообществ. Слушатели из субъектов с профессиональными знаниями превращаются в команду с жестко структурированными управленческими отношениями в форме ролевых взаимодействий. При этом команда строго ориентирована сначала на выполнение целевой задачи (разработку проекта), затем — на обеспечение конкурентоспособности за счет создания и освоения ноу-хау (собственных или сторонних), далее — на принятие решений и их реализацию. Условия риска выражаются в конкретной конкурентной борьбе, где проигравший выбывает, а победителя ждет главный приз — преодоление барьера несостоятельности организации. Команде предоставляется больше возможностей реализовать экономический проект собственными силами.

Особая роль в реализации инновационной методологии отводится преподавателям-тренерам, которые, но существу, выполняют роль социальных работников.

Суть работы социолога состоит в том, чтобы оценивать, рекомендовать и консультировать принимаемые решения, отделять должное от существующего, формально-правильное от реально-традиционного, целесообразно-эффективное от несбыточного. Содержание такой деятельности носит характер штабной работы, направленной на помощь линейному менеджеру для определения границ поведения людей, за которыми следует развал организации (или социально-экономической системы).

В менеджменте есть своя техника безопасности, основанная на постоянном отслеживании ситуации в строгом соответствии с определенной аксиоматикой варьирования эвристических решений. При этом консультант должен четко осознавать, кто и в какой момент несет юридическую ответственность за выполнение штабных или линейных функций. Только в этом случае можно говорить об эффективности рекомендаций консультантов.

6.2. Деловые игры в обучении студентов

Методические и организационные основы подготовки и проведения деловых игр при изучении дисциплины «Менеджмент»

Менеджмент представляет систему знаний о практике хозяйствования, для которой характерны дна момента:

1) принятое решение должно быть комплексным и учитывать информацию о маркетинге товара, производимого фирмой, и ее внутреннем состоянии (финансовых потоках, микроэкономике, кадровом составе, системе обновления ассортимента товаров, информационном обеспечении фирмы);

2) решение принимается в условиях недостаточности информации и неопределенности ситуации. Главной характеристикой, отражающей данные условия, является учитываемый в решении уровень риска.

В одной из таких задач появляется проблема диверсификации деятельности фирмы. Речь идет о создании нового подразделения, деятельность которого направлена на освоение нового для фирмы рынка. Распространенным инструментом решения задач подобного типа является составление бизнес-плана выхода фирмы на неосвоенный сегмент рынка.

Составление бизнес-плана требует глубоких знаний по таким дисциплинам, как «Маркетинг», «Микроэкономика», «Рынок ценных бумаг», «Финансы и кредит», «Менеджмент(общий)», «Менеджмент персонала», «Финансовый и инновационный менеджмент», «Хозяйственное право».

В зависимости от задач проекта (совершенствование функционирования, выход на рынок, завоевание доли рынка и т.п.) особое внимание уделяется тем или иным разделам названных дисциплин. Например, в бизнес-планировании выхода фирмы на новый рынок в рамках общего менеджмента предполагаются углубленные знания по таким разделам, как принятие решений, организационные коммуникации, организационное проектирование, информационное обеспечение бизнеса.

В связи с этим разработка упражнений для обучения студентов на базе активных методов предоставляет выбор ситуаций, моделируемых по ряду критериев. Главными из них являются те, которые в наибольшей степени соответствуют содержанию менеджмента, т.е. управлению людьми для достижения экономических целей в условиях рыночной неопределенности. В наибольшей степени таким критериям соответствует ситуация разработки бизнес-плана выхода фирмы на новый рынок.

Для обучения студентов такая ситуация предпочтительна по ряду причин:

- она доступна для понимания обучающихся, не имеющих производственного опыта;

- сбор информации возможен из широко доступных источников (журналов, справочников и др.), социологических опросов, консультаций со специалистами и т.п.;
- ситуация максимально приближена к реальным условиям деятельности предприятия на российском рынке.

Задачи преподавателя-тренера

Опыт проведения игр в студенческой аудитории показывает, что главными задачами преподавателя-тренера являются следующие.

1. Для каждой роли (для капитана детально) указать дополнительный источник информации о требованиях, предъявляемых к ней.
2. Диагностика команды и ее лидера, контроль за развитием событий в ней. Выработка рекомендаций, направленных прежде всего на раскрытие многовариантности решения задачи. При необходимости решение вопроса о смене лидера.
3. Контроль за технологией планирования работ, информационным обеспечением внутри команды, координационными собраниями, порядком их проведения.
4. Обеспечение четкого регламента игры, правильного его понимания.
5. Обеспечение информацией о методике техники публичных выступлений.

Задачи руководителя игры сводятся к обеспечению четкости формулировок устава игры и неизменности ее правил по турам.

Для управления процессом формирования команды преподавателю необходимо:

1) провести диагностику команды, ее внутренних коммуникаций, личных стремлений участников и капитана, внутриорганизационной структуры и распределения ответственности за функциональные обязанности; анкетировать участников до начала игры; исследовать структуру команды для последующего управления процессом деятельности;

2) ознакомить команду с нормативными материалами, состоянием рынка, в котором моделируется ее деятельность; определить структуру бизнес-плана в процессе создания проекта, предоставив первичную информацию об особенностях бизнеса, в котором будет развиваться игровая ситуация;

3) пояснить студентам содержание изменений в их дальнейшей учебе, которые несет участие в игре;

4) провести мотивирующие мероприятия для активизации желания участвовать в игре;

5) обсудить с руководством учебного заведения вероятность рисков и неудач в достижении целей игры.

Поскольку в игру приглашаются только добровольцы, преподаватель должен приложить все усилия для того, чтобы они захотели участвовать в ней и принять те перемены, которые произойдут с каждым участником. К мотивирующим мероприятиям относится формирование заинтересованности в углубленном изучении дисциплины, использовании возможности развития навыков применения знаний в практических задачах коллективной работы.

И только в последнюю очередь следует упомянуть такой мотив, как возможность получить зачет по всем индивидуальным работам, предусмотренным учебным планом и программой.

Условия обеспечения эффективности деловой игры

При общей положительной оценке участия в игре остановимся на мнениях студентов 3-го курса РЭА им. Г.В. Плеханова, отражающих субъективное восприятие.

«Участие в игре, — отмечает Е. Воронина (гр. 2309), — в целом требует больше сил и времени, чем подготовка к экзамену, но я считаю, что это того стоит».

Н. Савина (гр. 2309) пишет: «Игра «Кредит», в частности, была очень интересной, захватывающей и самое главное полезной, хотя и не лишенной разочарований».

«Участие в игре заставляет по-иному относиться к изучаемой дисциплине. Если ваша команда потерпела поражение, ничего страшного, — говорит капитан команды «Интеллект-1» Г. Земляцкий (гр. 2310). — Я считаю, что те, кто активно участвовал в игре, узнали для себя много нового, закрепили изучаемый материал, собрали и переработали огромное количество информации».

Участие в игре, взаимодействие внутри команды порождает самоорганизацию, что проявляется в формировании мнения о необходимости горизонтальных коммуникаций (между игроками разных команд). Большинство (94 %) опрошенных высказались за необходимость таких контактов в формах, в которых эти контакты осуществлялись в игре. Именно непрочность этих контактов респонденты называли в числе главных недостатков работы команды. Кроме того, студенты четко формулировали требования к роли капитана, его задачам и действиям.

Согласно представлениям студентов таким образом формируется ролевая модель целеустремленной организации. Отношения руководитель — подчиненный определяются целями организации и видоизменяются при активном участии всех ее членов.

Одним из важных результатов игры является создание команды как коллектива единомышленников с четко распределенными обязанностями. В ответ на вопрос о том, кого можно удалить из команды, называют в основном пассивных участников. «Игроки нашей команды устраивают меня больше всего тем, что это уже сработавшийся коллектив», — пишет Р. Берестюков(гр. 2309).

Респонденты опроса указывали и на пользу, которую получает играющий. «Участвовать обязательно, — рекомендует А. Ярош (гр. 2310).— И чем активнее, тем полезнее».

Итак, организация игры позволяет каждому участнику получить максимальную пользу для себя. Величина такого результата зависит от самого студента, его активности, а не от преподавателя, как при традиционной организации учебного процесса.

Такая организация учебного процесса формирует у студента одну из главных составляющих парадигмы обучения в вузе: эффект обучения прямо пропорционален его собственной активности.

При этом работа в команде в форме коллективного творчества на основе индивидуальной активности является средством повышения уровня знаний студента. В групповом обучении, организованном подобным образом, пользу получает каждый участник. Эффект углубления знаний складывается как за счет обмена индивидуальными мнениями и взглядами на решаемые проблемы, так и за счет грамотно организованного процесса коллективной творческой деятельности.

На изменения во взглядах студентов, участвовавших в деловой игре, указывают и советы опытного игрока начинающему, которые сводятся к тому, чтобы внимательно выбирать отдел, где собираешься работать, т.е. определить, какой из видов деятельности тебя больше привлекает, о каком из них ты больше знаешь.

Главными критериями при выборе будущей деятельности в игре являются профессионализм, ответственность, личный интерес, активность, выбор команды с комфортными условиями деятельности, возможность межличностных коммуникаций (т.е. обеспечение условий формирования микрогрупп).

Игроки признают ключевую роль капитана н организации совместной деятельности, но вместе с тем осознают и свою ответственность в такой работе. Речь идет о понимании необходимости делегирования полномочий при коллективной целенаправленной деятельности и активного участия каждого игрока для достижения общей цели. Отметим, что эти требования являются необходимыми при формировании любой организации.

Особое внимание уделяется доведению информации до слушателя. Имея небольшой опыт отстаивания своего мнения, студенты отчетливо формулируют требования к таким видам конкурентной борьбы, как публичное выступление, участие в полемике. Пожелания

студентов сводятся к необходимости и звукового и визуального способов передачи информации слушателю.

Помимо этого, активное участие в полемике (обязательное условие игры) предполагает анализ поведения оппонентов, возможные вопросы, а следовательно, и подготовку ответов.

Главное, что отмечают студенты, — при подготовке к игре необходимо настроиться на серьезную работу и искать эффективные пути достижения цели.

Конкуренты, другие команды не бывают слабыми противниками. В конкурентной борьбе побеждает та команда, у которой не только все элементы игры (бизнес-план, выступления, полемика, координация действий во время игры) выполнены на высоком уровне, но и найдено свое ноу-хау в каждом из этих элементов, выгодно отличающее команду от конкурентов.

Итак, азами конкурентной борьбы, которые постигают студенты в данной игре, можно считать высокий профессионализм и ноу-хау.

Понимание сути выживания организации в конкурентной среде, сложившееся в ходе игры, требует закрепления и углубления. Поэтому подобные игры необходимо проводить и по другим дисциплинам. Особенное внимание следует обращать на формирование соответствующей парадигмы мышления, важным элементом которой является ответственное отношение студента к себе и своей учебной деятельности. На рынке труда конкурентоспособными являются профессионалы, мастера своего дела, и, следовательно, необходимо эффективнее использовать учебное время. Формирование такого рода долгосрочной мотивации к обучению является главной задачей педагогики.

Система деловых игр данного типа позволяет решать задачу экономико-управленческого образования в рамках идеологии рыночной конкурентной борьбы, которую можно свести к следующим лозунгам: не жди поблажек; надейся только на себя, свои знания и изобретательность; помни, что конкурентная борьба постоянна.

Таким образом, эффективность обучения менеджменту игровыми методами определяется изменением сознания студента.

Игра как способ передачи знаний и развития навыков позволяет участнику добиваться успехов по следующим направлениям.

1. В предметной области менеджмента как комплексном способе управления организацией и достижения цели. Углубление знаний отмечается и в тех дисциплинах, которые по условиям игры должны быть расширены с проведением конкурса команд. В игре «Сократ» такое положение занимает дисциплина «Маркетинг», по бизнес-планам которой проводятся полуфинальные конкурсы.

2. В сфере навыков командной работы. Речь идет о формировании межличностных коммуникаций внутри команды, распределении ролей и ответственности, согласовании и подчинении интересов индивида интересам группы в достижении цели. Центральным элементом, развиваемым в игре, является самоорганизация студентов в разных областях, а не только при распределении функциональных обязанностей.

Важнейшим условием эффективной работы команды является умение всех участников собирать информацию о функциональных областях деятельности проектируемой организации и организовывать равный доступ к ней каждого члена команды. Каждый участник работает на общекомандную задачу, решая при этом на высоком профессиональном уровне частную функциональную задачу.

3. Углубление знаний и том секторе рынка услуг, в котором развивается конкурентное состязание команд (к игре «Сократ» — это рынок консалтинговых услуг). Конкурентный характер игры обусловливает широкий круг знаний не только о данном виде услуг, но и об отдельных его аспектах (экономике, кадрах, финансах, спросе, перспективных секторах рынка, технологии и правовой стороне консалтинга).

Важнейшим условием победы является оригинальная идея ноу-хау, которая выделит данную команду из всех претенденток. Как показывает практика, поиск такого новшества,

его развитие и реализация но всех разделах бизнес-плана возможны лишь на базе глубокого изучения предметного рынка (в нашем случае рынка консалтинговых услуг).

Опыт использования активных методов обучения по дисциплине «Менеджмент»

Начиная с 1992 г. на кафедре менеджмента РЭЛ им. Г.В. Плеханова ведется разработка и внедрение в учебный процесс активных методов обучения: системы конкретных деловых ситуаций, тестовых испытаний и деловых игр, моделирующих характерные ситуации деятельности менеджера. Разработка и использование активных методов обучения направлены на воспитание и развитие у студентов навыков профессиональной деятельности.

Специфика подготовки менеджера состоит прежде всего в формировании стиля поведения управления, умении гибко использовать в конкретной ситуации весь инструментарий менеджмента (особенно в вопросах управления людьми, достижения целей организации силами ее персонала). Однако недостаточный жизненный и производственный опыт студентов существенно осложняет процесс освоения ими знаний курса. Это определяет особые требования к методам обучения — деловым играм для данного курса. Главное требование к ним — доступность и реалистичность анализируемых ситуаций.

Организация учебного процесса

За четыре учебных года на трех факультетах апробирована технология проведения семинарских занятий на базе активных методов в течение всего курса (90 аудиторных часов, два семестра).

В первом семестре разбираются конкретные ситуации, характерные для деятельности менеджера (умение убеждать, поиск новых решений традиционных проблем, бизнес-планирование). Во втором семестре ведется подготовка к деловой игре, проведение которой заканчивает курс обучения.

Необходимо отметить, что в первом семестре все студенты имеют одинаковую программу практических занятий. Во втором семестре они добровольно делятся на две группы: участвующих в деловой игре и обучающихся по традиционной программе (семинары, индивидуальные задания, рефераты по установленной тематике). Опыт показывает, что количество участников игры должно быть не менее 40 человек (не менее двух групп).

Для формирования мотивов участия в деловой игре используются: комплекс мер, включающих проведение активной рекламы эффективности игровых форм обучения в течение первого семестра на лекциях и семинарах; объявление условий льготного приема экзамена у членов победившей команды; активное формирование атмосферы состязательности, направленной на пробуждение интереса участников на первых занятиях деловой игры. Немаловажную роль для привлечения добровольцев имеет агитация преподавателей в пользу участия в игре. Эти меры на практике позволяют привлечь к игре до 50 и более студентов. Нагрузка студентов — участников игры по аудиторной и внеаудиторной работе более чем в два раза превышает нагрузку студентов, обучающихся по традиционной программе.

Содержание игры

Основной задачей игры является участие в конкурсной борьбе проектов, выполненных на заданную тему, с целью получения кредита у инвестора, представленного конкурсной комиссией. Игра ориентирована на подготовку проекта и конкурсный анализ его участниками.

Работа команд включает несколько этапов. На первом разрабатывается бизнес-план создания факультета менеджмента в одном из ведущих технических вузов Москвы. При

сопоставимости уровня выделенных вузам материальных средств каждая команда разрабатывает полный комплекс вопросов формирования факультета, включая объем набора студентов, численность преподавателей, содержание и методику обучения, маркетинг рынка выпускников, источники и объемы финансирования.

Отраслевая принадлежность вузов, выбираемых командами самостоятельно, наличие оригинальных методик обучения, предлагаемые способы финансирования и привлечения дополнительных ресурсов определяют преимущества конкретного проекта, величину и условия получения кредита.

На втором этапе проводится конкурсная борьба команд за получение кредита. Кредитором выступает банк, роль которого играет судейская бригада. Обсуждение проводится по каждому разделу бизнес-плана каждой команды.

Судейская бригада оценивает выступления команд по нескольким критериям, ориентированным в основном на вопросы менеджмента. В судейскую бригаду входят преподаватели и специалисты в области менеджмента, работники кредитных отделов банков, менеджеры по персоналу, специалисты кадровых служб крупных коммерческих организаций.

Результаты обучения в игровой форме

Опрос студентов, ответы на контрольные вопросы курса «Менеджмент» указывают на полученную ими подготовку в следующих направлениях:

- оценка управленческой ситуации как совокупности внутренних и внешних меняющихся условий;
- переход на единый язык делового общения с помощью бизнес-плана, используемого для разработки проекта;
- реализация общих целей путем самостоятельного формирования команды единомышленников, включающего выбор неформального лидера, распределение ролей, создание оргструктуры организации и системы отношений, отработку принятия управленческих решений;
- отработка навыков вариативного мышления, принятие оперативных решений в реальном масштабе времени;
- умение работать в конкурентной ситуации, требующей своего ноу-хау, защиты новшества, обнаружения слабых мест конкурента, публичной борьбы, поиска скрытой информации о нем;
- способность к цивилизованной борьбе с конкурентом, грамотная полемика с оппонентом;
- отбор необходимой информации, изучение законодательной базы, закономерностей управления объектом, технологии, организации, маркетинга и т.д.;
- подготовка развернутого бизнес-плана для реальных условий.

Практический выход деловой игры

Реальность и практическая ценность проекта, создаваемого в процессе игры, подтверждаются отзывами ректоров крупнейших вузов, полученными командами. Некоторые команды даже получили приглашение для создания факультета менеджмента в вузах, которым предназначался бизнес-план.

Проблемы дальнейшего развития

Накопленный опыт позволил сформулировать три группы проблем:

1) расширение работы со студентами требует:

- ✓ разработки методологии обучения по решению проблем,

- ✓ создания методики организации коллективной деятельности,
- ✓ мотивации активной деятельности студента в обучении,
- ✓ развития общего уровня личности студента,
- ✓ углубления знаний в предметной области управления;

2) работа преподавателей требует:

- ✓ психологической и технической подготовки,
- ✓ комплексного освоения финансов и менеджмента,
- ✓ освоения методологии деятельности по решению проблем,
- ✓ мотивации активной деятельности,
- ✓ формирования игровой команды по взаимозаменяемости, возрастному составу, способности к самосовершенствованию,
- ✓ методического обеспечения игровой формы проведения занятий;

3) организационные вопросы освоения игровых форм обучения требуют:

- ✓ поэтапной реконструкции учебного процесса,
- ✓ селективного формирования студенческих групп,
- ✓ создания методического центра активных методов обучения,
- ✓ переподготовки преподавателей,
- ✓ маркетинга товара «выпускник РЭА», повышения качества подготовки выпускников, определения потребностей в выпускниках РЭА,
- ✓ финансирования подготовки выпускников РЭА.

Методические рекомендации к игре «Сократ»

Организационно-деловая игра «Сократ» проводится в рамках учебных программ по курсам «Менеджмент» и «Маркетинг» в РЭА им. Г.В. Плеханова (рецензенты методической разработки д-р психологических наук, профессор Ю.Д. Красовский и д-р экон. наук, профессор Л.В. Фаткин).

Целью деловой игры как метода активизации учебного процесса является глубокое освоение учебного материала в обстановке, приближенной к действительности.

Деловая игра должна:

- ➢ пробудить у студентов интерес к определенным разделам менеджмента (стратегическому планированию, бизнес-планированию, менеджменту персонала, информационному обеспечению) и маркетинга (изучению и сегментированию рынка, разработке рекламной кампании) с углубленным изучением данных дисциплин;
- ➢ отработать приемы и навыки публичных выступлений, дискуссий — отстаивания своих интересов в конкурентной ситуации;
- ➢ помочь приобрести навыки сбора и анализа реальной (в том числе маркетинговой) информации об управляемом объекте и внешней среде;
- ➢ научить навыкам руководства организацией и управления коллективом.

Устав игры разработан и утвержден советом преподавателей кафедр государственного управления и менеджмента и маркетинга.

Описание игровой ситуации

Акционерное общество (бывшее государственное предприятие) находится в состоянии глубокого спада, не вписавшись в новую экономическую ситуацию. Испытывая финансовые трудности, руководство решило учредить дочернюю консалтинговую фирму (КФ) по проблемам менеджмента и маркетинга, надеясь с ее помощью добиться возрождения предприятия.

Акционерное общество расположено в Москве, часть площадей (офисы) находится за Садовым кольцом. Акционерное общество имеет хорошую инфраструктуру и некоторое количество свободных площадей для размещения КФ, требующих ремонта, технического

оснащения и эстетического оформления. Среди сотрудников достаточно профессиональных специалистов (в области производства) и обслуживающего персонала.

Акционерное общество не имеет ни опыта консалтинга в области менеджмента и маркетинга для рыночной экономики, ни высококвалифицированных консультантов по этим проблемам, ни репутации по оказанию консалтинговых услуг.

Акционерному обществу требуется дополнительное финансирование на ремонт помещений для проведения консультаций, оснащение вычислительной и оргтехникой консультантов, методическое и информационное обеспечение консалтинга, оплату высококвалифицированных консультантов, проведение рекламной кампании.

Директор акционерного общества обратился с просьбой к РЭА организовать команду для подготовки проекта учреждения КФ как отдельного юридического лица.

Команда сформирована капитаном из студентов своей группы на добровольной основе. Число членов команды — 14—17 человек.

Команда имеет право привлекать в качестве консультантов и экспертов преподавателей и студентов других факультетов, а также любых специалистов из России и из-за рубежа.

Команда должна разработать принципы создания КФ, провести маркетинговое исследование, представить перечень консалтинговых услуг, рассчитать размер необходимого кредита и защитить его на кредитном комитете банка. В рамках выполнения задания команда должна:

- исследовать потребности в консалтинговых услугах в области менеджмента и маркетинга;
- изучить рынок консалтинговых услуг;
- разработать стратегический план создания и функционирования КФ по проблемам менеджмента и маркетинга;
- разработать бизнес-план на получение кредита, рассчитать и обосновать его размер, предложить гарантии возврата кредита;
- убедить банк в обоснованности выдачи кредита на конкурентной основе с другими командами, обратившимися в тот же банк;
- разработать тактический план привлечения преподавателей РЭЛ и специалистов в качестве консультантов;
- организовать рекламную кампанию по привлечению потребителей консалтинговых услуг.

Требования к деятельности игровой команды следующие.

1. Команда действует в реальном информационном и правовом пространстве.
2. Новая КФ должна быть конкурентоспособной по сравнению с действующими консалтинговыми фирмами Москвы по уровню качества и стоимости консультирования, оплаты труда консультантов.
3. Один преподаватель может консультировать несколько команд в рамках семинарских занятий, обеспечивая общее методическое руководство. Он не имеет права предоставлять командам информацию по предметной области и обязан хранить в тайне все идеи и решения каждой команды. Преподаватели не входят в состав кредитной комиссии (кредитного комитета банка).

Технология организации игры

Игра включает шесть этапов:

1) формирование и обучение команд в рамках проведения семинарских занятий. Специальный тренинг капитанов команд;

2) исследование потребностей в консалтинговых услугах в области менеджмента и маркетинга;

3) изучение рынка консалтинговых услуг по проблемам менеджмента и маркетинга;

4) анализ разработанных бизнес-планов, допуск команд к состязательной части;

5) полуфинал — конкурс результатов маркетинговых исследований;

6) финал — конкурс бизнес-планов.

Формирование команды завершается к моменту подачи предварительной заявки на совет преподавателей до 30 сентября текущего года. Окончательная заявка на участие в игре подается вместе с бизнес-планом не позднее 14 календарных дней до даты полуфинальных состязаний. В исследовательских отчетах и бизнес-плане указывают авторов каждого раздела.

На основе анализа предварительных исследований и бизнес-планов совет преподавателей решает вопрос о допуске команды к игре. Разбивка команд на состязательные группы осуществляется путем жеребьевки среди капитанов.

Состязательную часть ведут преподаватели-консультанты, готовившие команды к игре. Они обеспечивают соблюдение регламента по сценарию, который получают за месяц долиты соревнования.

Спорные вопросы, возникающие на папе подготовки к состязательной части, разрешаются советом преподавателей. Решении этого совета окончательные и обжалованию не подлежат.

Судейские комиссии состоят из преподавателей РЭА и других вузов. Председателем судейской комиссии является один из преподавателей, читающих лекции по курсу «Маркетинг» в полуфинале) и по курсу «Менеджмент» (в финале).

Сценарий на темы маркетинговых исследований и бизнес-планов предусматривает отдельные соревновании по следующему регламенту:

- доклад представителя игровой команды (3 мин);
- вопросы команд-соперников (2 мин);
- конструктивная взаимная критика (5 мин).

Поведение команд в игре ориентировано на активную критику соперников и защиту своих позиций. Выступления должны быть аргументированными, конкретными и проходить под девизом: противник тоже имеет право на существование.

Оценка деятельности участников команды определяется отдельно по следующим критериям:

- глубина маркетингового исследования;
- качество и уровень проработки бизнес-плана;
- активность и этика поведения во время игры;
- слаженность команды;
- качество выступлений игроков (эмоциональность, аргументированность, информационная обоснованность);
- управление командой со стороны капитана;
- умение команды преподнести свои ноу-хау;
- умение вести полемику (вопросы, ответы, оппонирование).

Для определения победителей судьи распределяют команды по каждой теме сценария.

Команда-победительница определяется наименьшим суммарным количеством мест, выставленных судьями по всем темам сценария.

Деловой вклад каждого члена команды в общий результат оценивается капитаном самостоятельно либо на основе совета с другими членами команды. В любом случае вся полнота ответственности за принятое решение лежит на капитане.

Вклад оценивается по балльной системе от 0 до 20 по таким критериям:

- уровню сложности руководства (количество подчиненных);
- объему и качеству собранного информационного материала;
- глубине анализа и обобщения исходных данных;
- исполнительности участников (выполнение заданий руководства);
- степени положительного влияния капитана на сплоченность команды.

Оценка выставляется после завершения игры.

Поощрение победителей

Всем участникам команды победа в полуфинале (при условии активного участия на подготовительном этапе) засчитывается как сдача зачета по курсу «Маркетинг» с положительной оценкой.

Всем участникам команды, победившей в финале, при условии активного участия на подготовительном этапе победа засчитывается как сдача экзамена по курсу «Менеджмент». Также поощряются капитаны команд, допущенных до полуфинала.

Отдельные участники проигравшей команды, активно проявившие себя в проведении маркетинговых исследований, разработке бизнес-плана и игре (по оценке капитана, преподавателей и судей), получают дифференцированные льготы при сдаче зачета по курсу «Маркетинг» и экзамена по курсу «Менеджмент».

Методическое обеспечение деловой игры

В бизнес-план рекомендуется включать следующие разделы:

1) выбор миссии фирмы. Составление дерева целей по трем уровням;
2) описание и анализ внешней среды по факторам: экономическим, конкурентным, социальным, политическим, рыночным, технологическим;
3) описание и анализ КФ (структура, квалификационные требования к консультантам);
4) ресурсы (материальные, человеческие, информационные);
5) технология проведения консультаций;
6) мотивация потребителей консалтинговых услуг;
7) мотивация консультантов при сотрудничестве с КФ;
8) выбор стратегии достижения главной цели;
9) условия предоставления кредита (размер, процентная ставка, срок и гарантии возврата);
10) список литературы;
11) список авторов с указанием написанных разделов.

После завершения игры преподаватели не отвечают за конфиденциальность имеющихся в бизнес-планах сведений.

Распределение ролей в игре предлагается производить с учетом ответственности:

- капитана — за создание и руководство командой;
- помощника капитана — за разработку дерева целей;
- стратегического отдела — за разработку стратегии воздействия на внешнюю среду по экономическим, конкурентным и социальным факторам;
- тактического отдела — за разработку тактики воздействия на внутреннюю среду по социальным и ресурсным факторам, обучению и мотивации;
- экономического отдела — за разработку технико- экономического обоснования получения кредита.

График проведения игры «Сократ» приведен в табл. 6.1.

Таблица 6. 1

График проведения игры «Сократ»

Наименование этапа	Начало	Окончание	Длительность, дни
Подготовка к игре	01.09	20.09	18
Формирование и обучение команд в рамках семинарских занятий	22.09	05.10	12
Исследование рынка спроса и предложения консалтинговых услуг в области менеджмента	06.10	01.11	24
Разработка бизнес-плана	03.11	22.11	18
Оформление бизнес-плана	24.11	29.11	6
Рассмотрение результатов маркетинговых исследований и бизнес-планов, допуск команд к состязательной части	01.12	08.12	6
Полуфинал – конкурс маркетинговых исследований	09.12	12.12	4
Финал – конкурс бизнес-планов	16.12	17.12	1

Описание ситуации

Два равноценных технических вуза решили открыть платные факультеты по подготовке менеджеров высокого профессионального уровня.

Они равноудалены от центра и имеют:

- достаточное количество учебных аудиторий, требующих ремонта, технического оснащения и эстетического оформления;
- старые общежития, расположенные рядом с вузом;
- хорошую репутацию по подготовке инженерно-технических кадров;
- хорошую инфраструктуру и обслуживающий персонал;
- опыт подготовки менеджеров для рыночной экономики;
- высококвалифицированные кадры преподавателей.

Оба вуза не имеют никакой репутации по подготовке менеджеров.

Вузам требуется финансирование на следующие цели:

- ремонт учебных помещений;
- ремонт и переоборудование общежития под гостиницу;
- техническое оснащение оргтехникой учебных аудиторий;
- оплату высококвалифицированных преподавателей.

Методические рекомендации к игре «Кредит»

Студенты разбиваются на следующие группы:

1)банк — распорядитель кредита — 3 чел., в том числе преподаватель;

2) администрации МЭИ/МАИ в составе: ректор, главный экономист, менеджер по кадрам;

3) преподаватели менеджмента — 6 чел.; :

4) потенциальные слушатели.

Цели и задачи игровых групп

Вузы должны:

- разработать стратегический план создания и функционирования факультетов менеджеров;
- разработать технико-экономическое обоснование для получения кредита;
- рассчитать и обосновать размер кредита;
- убедить банк в обоснованности выдачи кредита, предложить гарантии его возврата;
- разработать тактический план привлечения преподавателей к работе;
- разработать схему информационного обеспечения факультета;
- разработать тактический план привлечения потенциальных слушателей для учебы на открывающемся факультете.

Банк должен:

- провести экспертизу стратегических планов;
- решить вопрос о выделении кредитов соискателям;
- оценить результат деятельности вузов на последующих этапах игры.

Преподаватели должны:

- оценить тактический план по привлечению преподавателей;
- отдать предпочтение одному из вузов.

Потенциальные слушатели должны:

- оценить стратегический план вуза;
- оценить схему информационного обеспечения факультета;
- отдать предпочтение одному из вузов.

В процессе подготовки к игре группы могут привлекать любых специалистов в качестве консультантов, в том числе студентов.

Оценка деятельности конкурирующих групп производится по сумме оценок на основе следующих критериев:

- размер полученного кредита (за 100% принимается сумма кредита);
- доля поступивших слушателей (за 100% принимается число потенциальных слушателей).

Игра проводится в четыре этапа:

1) разработка стратегического плана организации;
2) разработка тактического плана привлечения преподавателей;
3) разработка схемы информационного обеспечения факультета;
4) оценка эффективности деятельности менеджеров.

Перечень индивидуальных заданий студентам для подготовки к деловой игре

1. Составить перечень необходимых затрат для открытия факультета.
2. Составить бизнес-план для открытия факультета.
3. Составить стратегический план открытия факультета.
4. Провести исследование рынка стоимости обучения менеджеров в Москве.
5. Провести исследование рынка стоимости преподавания менеджмента в Москве.
6. Составить перечень оргтехники (типы и количество) для оснащения учебных аудиторий.
7. Провести анализ рынка кредитов (условия, ставки, сроки) по банкам Москвы.
8. Сравнить японскую и американскую технологию менеджмента персонала.
9. Составить список источников информации для деятельности факультета.
10. Разработать структуру источников информации, регламентирующих деятельность подобных факультетов.
11. Разработать схему получения и сохранения информации для организации.
12. Разработать упрощенную математическую модель экономической деятельности факультета.
13. Разработать перечень конкурентоспособных направлений деятельности факультета.
14. Подготовить график изменения курса доллара за год по неделям.

15. Подготовить график изменения цены любого товара за год по неделям (по данным биржи).

16. Подготовить график изменения минимального уровня заработной платы.

17. Подготовить график изменения прожиточного минимума.

Методические рекомендации к игре «Разработка антикризисной программы предприятия»

Рассмотрим игру под названием «Разработка антикризисной программы предприятия», обучающую принятию комплексных решений по восстановлению платежеспособности предприятия .

Характеристика макроэкономической ситуации

Макросреда объединяет внешние социальные и организационно-экономические характеристики, обязательно учитываемые руководством предприятия при разработке экономической стратегии и тактики. При разработке плана мероприятий по выводу предприятия из кризиса студентам также необходимо учитывать состояние макроэкономической среды за 1996—2000 гг., которое можно охарактеризовать как:

1) увеличение удельного веса негосударственных форм собственности, сокращение доли государственного сектора;

2) сужение области государственного регулирования цен, слабое действие антимонопольного законодательства;

3) присутствие во многих сферах неконкурентных отношений, например, в естественных монополиях, строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве;

4) сохранение неэффективного стиля работы на производстве;

5) развитие рыночной инфраструктуры, включающей товарные, валютные и фондовые биржи, страховые общества, коммерческие и ипотечные банки, инвестиционные фонды, фонды управления имуществом, консалтинговые и инжиниринговые фирмы и т.д.;

6) отсутствие четкой экономической политики государства, непредсказуемость действий валютных органон, отсутствие благоприятного инвестиционного климата в стране.

Описание основных элементов макроэкономической среды

1. Безработица. Для экономики, базирующейся на рыночных регуляторах, характерно существенное повышение уровня безработицы, обусловленное формированием реального рынка труда, сокращением потребности в неквалифицированной рабочей силе.

Между динамикой валового внутреннего продукта и безработицей существует связь, определяемая формой собственности на средства производства. Темпы снижения занятости, как правило, ниже, чем темпы сокращения производства. Предприятия могут придерживаться разной тактики в решении кадрового вопроса: государственные предприятия реагируют на сокращение производства уменьшением рабочего дня, рабочей недели, предоставлением внеочередных отпусков работникам, но не снижением их численности. Убытки государственных предприятий иногда компенсируются финансовой поддержкой государства.

Негосударственные предприятия, ориентированные на прибыль и действующие в условиях конкуренции, реально заинтересованы в снижении издержек и высвобождении резервов рабочей силы. В связи с ростом доли негосударственного сектора безработица некоторое время может возрастать независимо от текущей динамики производства.

Следует учитывать, что безработица негативно влияет на производство, поскольку возникают проблемы с продажей продукции населению.

На макроэкономическом уровне для снижения темпов безработицы могут быть приняты такие меры, как льготы, снятие ограничений, ослабление налогового бремени и т.д.

2. Инфляция. В предреформенной экономике был накоплен значительный инфляционный потенциал в форме дефицита и неудовлетворенного спроса. Переход к рынку сопровождался снижением совокупного предложения, следовательно, избежать инфляции было невозможно. Задача состоит в постепенном снижении инфляционных процессов различными экономическими методами. Совокупность мер антимонопольной политики способствует росту совокупного предложения и, следовательно, сдерживает инфляцию издержек (монопольное повышение цен и заработной платы). Совокупность мер, способствующих снижению удельных издержек производства, предусматривает сокращение налогов на бизнес, снижение импортных пошлин на ввозимые средства производства, использование мероприятий по стимулированию технического прогресса.

Отрицательные последствия инфляции для предприятий заключаются в усложнении процесса перспективного планирования. Принятие инвестиционных проектов, финансовое планирование предстоящих расходов затрудняются из-за неопределенности меняющихся цен. Замена оборудования сдерживается возрастающими издержками. Как правило, меры борьбы с инфляцией болезненны для предприятий и могут выразиться в уменьшении доходов, возрастании налогового бремени, росте ставки кредитования, падении объема продаж, снижении активности инвестиционного процесса и т.д.

3. Взаимная задолженность предприятий. Рост долговых обязательств предприятий приводит к нарушению взаимодействия различных отраслей и подрыву финансовой основы нормального процесса воспроизводства. Причинами этого явились: либерализация цен, в результате которой резко увеличился разрыв цен на продукцию предприятий и на сырье с учетом его транспортировки; резкое снижение предоставляемых государством денежных субсидий; сокращение доступа к финансовым ресурсам в силу высоких ставок по кредитам.

Временным средством устранения этих недостатков является добровольное взаимное кредитование предприятий для преодоления финансовых трудностей.

Общая характеристика предприятия

Акционерное общество открытого типа «Упмаш» является одним из ведущих производителей упаковочного оборудования в странах СНГ. Предприятие основано в прошлом веке и является одним из старейших в городе. Оно выпускает более 30 наименований упаковочного оборудования с весьма высокими технико-экономическими показателями.

По международным стандартам завод «Упмаш» может считаться крупной компанией. В 1991 г. на нем работали 2670 рабочих. Предприятие расположено в черте города, имеет конструкторское бюро. Производственная структура предприятия построена по цеховому принципу с полным набором основных, вспомогательных и обслуживающих цехов и служб.

Размеры и репутация предприятия помогли ему добиться признания своей продукции не только в России, но и за рубежом. Приблизительно 15% продукции экспортировалось в страны Запада и Ближнего Востока.

Завод производит оборудование для пищевой, мясо-молочной и рыбной промышленности. В номенклатуру оборудования входят автоматы для фасовки и упаковки сыпучих пищевых, жидких и пастообразных продуктов, синтетических моющих средств и т.д.

Предприятие имеет развитые снабженческие и кооперированные связи: употребляет материалы более 300 видов; получает чугунное и стальное литье, электродвигатели, подшипники, насосы и другую продукцию; имеет поставщиков как в России, так и в странах СНГ.

В начале 1993 г. предприятие было приватизировано в форме АООТ. В соответствии с законом было создано три руководящих органа: общее собрание акционеров — владельцев

предприятия, совет директоров и правление. Руководит деятельностью предприятия генеральный директор. Более 40% акций переданы работникам предприятия.

Приватизация не привела к увеличению капитала предприятия, не способствовала мобилизации средств для реорганизации производства и его технического совершенствования, не внесла существенных изменений в структуру и характер экономических отношений между подразделениями. Не были приняты меры по выделению экономически и юридически самостоятельных подразделений, практически не внесены какие-либо изменения в структуру системы управления предприятием (кроме создания служб маркетинга и персонала).

Экономические отношения между подразделениями строятся на основе внутреннего хозрасчета, имеющего формальный характер. Практически не изменились функции экономической и финансовой служб предприятия.

Макроэкономическая ситуация не способствовала улучшению экономического положения предприятия. Быстрый рост цен на материалы и электроэнергию, экономическая нецелесообразность использования банковских кредитов, сбои в материально-техническом снабжении, неплатежи и другие неблагоприятные факторы лишь усугубили положение дел.

К концу 1993 г. предприятие практически оказалось на грани банкротства. Высокая длительность производственного цикла привела к росту материальных запасов, из-за слабых финансовых возможностей резко сократились работы по созданию новых изделий и освоению прогрессивных технологий. Рост цен на материалы, топливо и энергию привел к резкому удорожанию выпускаемого оборудования и ограничению спроса. В результате на складе увеличились запасы нереализованной продукции.

Ряд потребителей в течение длительного времени не оплачивал стоимость приобретенного оборудования. Постепенно предприятие перестало регулярно выдавать заработную плату рабочим и служащим, выплачивать налоги и платить за коммунальные услуги. Число работников сократилось вдвое.

В последующие годы положение существенно не изменилось, а по отдельным направлениям деятельности ухудшилось. Продолжала расти дебиторская задолженность, полностью исчерпались возможности для пополнения оборотных средств, практически прекратилось обновление основных фондов.

В 1997 г. состоялось общее собрание акционеров, которое оценило деятельность генерального директора как неудовлетворительную. Был назначен новый генеральный директор, ранее работавший начальником крупного цеха, который окончил Академию народного хозяйства, разбирается в вопросах экономики, является хорошим организатором производства, имеет опыт управленческой работы. Собрание акционеров предложило ему разработать план вывода предприятия из кризиса и представить его правлению акционерного общества.

Новый генеральный директор создал команду для управления предприятием в кризисной ситуации и включил в нее технического директора предприятия, начальника производства, главного бухгалтера, начальника финансового отдела, начальника службы персонала, начальника отдела маркетинга и сбыта, начальника отдела прогнозирования и планирования. Кроме того, директор пригласил двух внешних консультантов — по менеджменту и по инвестиционному проектированию.

Фактически новый генеральный директор должен был создать свою концепцию управления предприятием, выбрав правильное направление.

Задание.

1. Какие первоочередные шаги должен предпринять директор по реформированию системы управления на предприятии?

2. Какую программу действий вы могли бы предложить генеральному директору при формировании антикризисной программы управления?

Организация производства

В состав предприятия входит весь цикл производственных, обслуживающих и управляющих подразделений.

В основу обрабатывающих цехов положен принцип предметной специализации, в то же время четкого деления цехов по характеру выпускаемой продукции не наблюдается. Характер производства среднесерийный. В будущем планируется специализация одного из механических цехов на производстве комплектующих для упаковочного оборудования, другого — на обработке деталей для мукомольных машин.

В обрабатывающих цехах сосредоточено 150 станков и машин, сгруппированных по функциональному признаку. Оснащенность цехов оборудованием позволяет выполнять производственную программу. Средний возраст оборудования 17,5 лет. Доля станков со сроком службы до 7 лет составляет 15%.

Степень загрузки оборудования колеблется в пределах от 27 до 112%, доля использования станков — 51%. И обработке большинства деталей задействовано до пяти различных станков.

В процессе обработки каждая из деталей проходит несколько участков. Одновременно в производстве находится несколько партий. Из-за большого сходства деталей по форме, размеру и обрабатываемому материалу возникают трудности в определении стадии обработки той или иной партии.

Обязательным условием производства является наличие межоперационных заделов. Заготовки поступают в механическим цех по заявке, которая оформляется один раз в три месяца. Обеспеченность цеха заготовками неудовлетворительная, поставки ведутся неритмично и с большими отклонениями от ГОСТов.

Задание.

1. Предложить организационные мероприятия, позволяющие в срочном порядке улучшить экономическое положение предприятия.
2. Продумать возможность изменения специализации участков.
3. Разработать рекомендации по реорганизации производства с изменением форм и методов взаимодействия.

Эксплуатация оборудования

В механическом цехе неудовлетворительно эксплуатируется оборудование. Завод несет большие потери из-за частых поломок оборудования и медленного ремонта в связи с неудовлетворительной организацией труда ремонтных рабочих. Очевидно, что одними дисциплинарными и организационными мерами ограничиться нельзя. Решение вопроса должно сводиться либо к полной модернизации существующего оборудования, либо к его частичной замене. Это позволит уменьшить численность ремонтного персонала и снизить потери времени и средств на устранение (ремонт) поломок оборудования.

На станках обрабатываются преимущественно стальные заготовки. Капитальные ремонты, а также все станочные операции, необходимые для выполнения различных видов ремонтных работ, выполняются в ремонтно-механическом цехе. График вывода оборудования в ремонт строится с учетом равномерной загрузки механического и ремонтно-механического цехов. Действительный годовой фонд времени одного рабочего составляет 1740 час.

Ожидается, что структура и среднее количество поломок в будущем останутся без изменения. Объем ремонтной работы при существующей системе организации составляет 15 ед. оборудования в неделю с участием пяти рабочих. За счет улучшения организации труда

этих рабочих можно повысить объем ремонтных работ до 17 ед. Потери от простоя оборудования в ремонте вследствие поломок оцениваются в 200 руб. в неделю.

В целях частичного обновления оборудования предлагается заменить 25% станочного парка, стоимость нового оборудования составит 10 млн. руб. Это позволит увеличить объем ремонтных работ до 20 ед. при четырех ремонтных рабочих. Ликвидационная стоимость заменяемого оборудования определена по цене металлолома — 1000 руб. Нормативный коэффициент эффективности — 0,15.

Задание.

1. Изложить сущность проблемы.
2. Определить варианты ее решения.
3. Обосновать эти варианты расчетами.
4. Построить план-график проведения ремонтных работ.

Управление закупками

Для каждого вида продукции требуется различный объем сырья на единицу продукции. Для начала игры действительны следующие коэффициенты потребления сырья (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Коэффициенты потребления сырья

Тип сырья	Объем сырья для производства единицы продукции	
1	1	3
2	10	5

Коэффициенты потребления сырья далее будут меняться. При удвоении объема производства материалоемкость изделий снижается за счет внедрения новых ресурсосберегающих технологий, совершенствования организации производства и использования новых материалов. На величину снижения коэффициентов потребления сырья влияет объем затрат на исследования.

Заготовка сырья не зависит от сроков поставки. Сырье поступает одинаковыми партиями в течение всего периода, оплата производится после поставки каждой партии и зависит от выбранных условий платежа.

Издержки хранения составляют 1,5 руб./шт. в месяц, издержки заказа — 150 руб./заказ. Годовое потребление сырья типа 1 — 60 млн. ед., сырья типа 2 — 480 млн. ед.

Минимальная партия закупаемого сырья каждого типа составляет 1 млн. шт. При покупке сырья в более крупных размерах предусмотрена система скидок (табл. 6.3).

Если запас сырья на складе не покрывает потребности производства в текущем периоде, недостающее его количество компенсируется срочным заказом с повышением базовой цены на 40%.

Таблица 6.3

Система скидок на сырье

Тип сырья	Объем закупки, млн. шт.	Базовая цена, руб.	Скидки, %	Цена, руб.
1	1-9	1,50	0,0	1,500
	10-29		10,0	1,350
	30-49		15,0	1,275
	50-69		20,0	1,200
	70-99		30,0	1,050
2	1/99	1,20	0,0	0,200
	100/199		5,0	0,190
	200/299		10,0	0,180
	300/399		15,0	0,170
	400/499		25,0	0,150

При определении объема закупок сырья следует учитывать ограниченность складских помещений. Если заводской склад не вмещает закупленное сырье, то по мере необходимости арендуются другие складские помещения арендной стоимостью 0,2 млн. руб. за одно помещение.

При определении оптимального объема заказа сырья следует учесть, что критерием оптимизации является минимум издержек. На величину издержек оказывают влияние затраты на хранение сырья, ценовые скидки при закупке сырья, издержки финансирования из-за омертвления средств, вложенных в сырье, необходимость в дополнительных складских помещениях.

Задание.

1. Рассчитать оптимальную партию поставки сырья, используя модель оптимизации запасов.
2. Выполнить те же расчеты с учетом ограниченных размеров складских помещений и возможности изменения партий закупок с использованием скидок.

Кадровый состав и управление персоналом

Из общего количества работающих на предприятии 56% составляют основные производственные рабочие, 24% — вспомогательные. Показатель соотношения основных и вспомогательных рабочих на предприятии в три раза ниже, чем в Италии и в четыре, чем в ФРГ. Уровень производительности труда на предприятии примерно одинаков с другими предприятиями города, но в четыре раза ниже, чем на аналогичных предприятиях развитых зарубежных стран.

Потери рабочего времени в смену достигают 23%. Коэффициент загрузки основных производственных рабочих не превышает 0,7. Значительная часть работников постоянно находится в отпусках без сохранения содержания.

В периоды работы простои рабочих по организационно-техническим причинам составляют 9%, из-за неисправности оборудования и низкого качества ремонтных работ — 6%, из-за нерационально организованного трудового процесса — 4%, из-за отсутствия системы обслуживания рабочих мест — 3%. Заработная плата работников относительно низкая < и составляет 20% объема реализации продукции.

На предприятии используется сдельная и повременная системы оплаты труда. Методы мотивации труда примитивны: только премирование рабочих за выполнение

производственных заданий и бездефектный труд. Рабочие — акционеры предприятия дивиденды по акциям практически не получают.

Уровень нормирования труда низкий. Технически обоснованные нормы для основных рабочих составляют 35%; работа слесарей по ремонту оборудования оплачивается сдельно.

Плохо организованы рабочие места основных и вспомогательных рабочих. Потери рабочего времени на получение материалов, заготовок и инструмента велики и составляют 2% сменного фонда времени. Более 300 основных рабочих заняты ручным трудом, а среди вспомогательных эта доля достигает 97%. Технологические инструкции по выполнению ремонтных работ не используются.

Руководство предприятия не допускает массового сокращения работников, предпочитая направлять их в отпуска без сохранения содержания. При этом в одинаковом положении находятся высококвалифицированные специалисты, крайне необходимые предприятию, и те, кто работает непроизводительно.

На предприятии действует профсоюзная организация, работа которой ограничивается протестами при задержке выплаты заработной платы и попытках администрации провести сокращение персонала.

Задание.

1. Обосновать целесообразность сокращения части состава работающих на предприятии и рассмотреть возможные пути сокращения.
2. Предложить мероприятия организационно- экономического характера, направленные на повышение производительности труда работающих.
3. Разработать рекомендации по улучшению мотивации труда рабочих и специалистов.

Планирование. Система экономических отношений между подразделениями

Для вывода предприятия из кризиса необходимо пронести оптимизацию функций планирования на уровне высшего звена и в производственных подразделениях.

Задание.

1. Разработать структуру и содержание сводного голоного плана предприятия с учетом его функционирования в условиях рыночных отношений.
2. Установить функции ПЭО в формировании токарного ассортимента, определить характер его взаимодействия со службой маркетинга.
3. Обосновать систему показателей для установления рейтинга продукции и выбора оптимального ассортимента. Привести возможную систему таких показателей.
4. Обосновать задачи ПЭО в формировании плана использования производственных мощностей. Разработать методы выявления производственных диспропорций и возможные пути их устранения. Привести важнейшие показатели использования производственных мощностей и обосновать организационные меры по систематическому контролю за их исполнением.
5. Обосновать новые подходы к планированию технического и организационного развития предприятия. Учесть роль бизнес-планов, сферу их применения, организацию разработки.
6. Развить и реализовать новые принципы планирования (гибкость, оптимальность) и отразить их в системе показателей эффективности. Использовать систему нормативов и укрупненных удельных показателей при учете численности сотрудников и фондов оплаты труда.

7. Определить характер взаимодействия службы маркетинга и ПЭО в области политики ценообразования.

8. Обосновать новые подходы к организации внутрипроизводственных экономических отношений.

Маркетинг и сбыт продукции

Предприятие специализируется на выпуске трех основных групп оборудования:

группа А — расфасовочные автоматы;

группа Б — автоматы для склеивания пакетов;

группа В — вальцевые станки.

В каждой группе оборудования выпускается базовая модель с возможностью пяти модификаций.

Результаты маркетингового исследования показали, что следует ориентироваться на рынки сбыта России, стран СНГ, зарубежных партнеров и даже на индивидуальных предпринимателей (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Прогноз емкости рынков и цен на оборудование на 2000 г.

Вид оборудо-вания	Емкость рынка, шт.			Цены за единицу, млн. руб.		
	Российская Федерация	страны СНГ	зарубежные страны	Российская Федерация	страны СНГ	зарубежные страны
Группа А	120	90	70	40-45	38-42	45-50
Группа Б	40	40	30	25-30	25-30	27-32
Группа В	120	80	100	32-40	32-40	35-45

Отдел маркетинга разработал четыре варианта стратегии продаж. Доля рынка сбыта зависит от конкурентоспособности продукции и принятой ценовой стратегии.

Существенное значение для рынка имеет возможность модификации продукции. Переход на выпуск новой модификации продукции позволяет повысить цену примерно на 5%, при увеличении дополнительных затрат не более чем на 3 %. Возрастает заинтересованность потребителей в получении сервисных услуг.

На зарубежных рынках прослеживается зависимость между конкурентоспособностью продукции и ее ценой: повышение конкурентоспособности на 10% позволяет увеличить цену на 20—25%.

Задание.

1. Разработать товарную политику предприятия на различных рынках.
2. Оценить конкурентоспособность продукции и разработать рекомендации по ее повышению.
3. Разработать варианты стратегии маркетинга.

Оценка финансового положения предприятия и диагностика банкротства

Предприятие находится и сложном финансовом состоянии. Ухудшаются его платежеспособность и ликвидность. Большая дебиторская задолженность с длительными сроками, затоваренность складов готовой продукцией вызывают хроническую нехватку собственных средств.

Предприятию все больше требуется кредитов и займов, однако низкая деловая активность вызывает сомнения в его кредитоспособности. Стремясь к увеличению объемов реализации, предприятие отгружает большой объем неоплаченной продукции. Дли покрытия недостатка оборотных средств используются в основном краткосрочные активы, так как собственных источников хватает только на 10— 15% оборота.

В финансовом отделе нет специалиста по анализу деятельности предприятия, поэтому отдельные аналитические работы проводятся по мере необходимости и, как правило, носят ретроспективный характер. Автоматизация финансовых расчетов включает только составление бухгалтерской отчетности без проведения аналитических и оптимизационных работ.

Задание.

Этап 1. На основании исходной информации по финансовому положению предприятия:

1) дать общую оценку финансового положения и наметить первоочередные меры по стабилизации;

2) предложить мероприятия по совершенствованию работы финансово-экономических служб.

Этап 2. Используя ПК, выполнить расчет основных показателей оценки финансового положения предприятия:

1) определить показатели:

финансовой устойчивости,

платежеспособности предприятия,

рентабельности производства;

2) провести анализ показателей и сравнить их с нормативными значениями. Выявить факторы, влияющие на финансовое положение предприятия;

3) предложить и обосновать мероприятия по восстановлению платежеспособности и выводу предприятия из кризиса.

Инновационная деятельность предприятия

На предприятии проведена работа по совершенствованию инновационной деятельности, в результате которой:

- разработана серия базовых моделей упаковочных машин;
- установлена последовательность выполнения проектно-конструкторских работ;
- совмещены отдельные стадии и этапы конструкторской подготовки производства;
- предусмотрено параллельное проектирование и изготовление моделей;
- обеспечены активное авторское сопровождение проекта и совместная работа конструкторов и технологов с производственниками.

Производственно-техническая база предприятия обладает высокой степенью гибкости и позволяет выполнять индивидуальные заказы потребителей упаковочной техники.

Руководство предприятия определило следующие направления инновационной деятельности:

1) разработку и освоение принципиально новых базовых моделей упаковочных машин в нескольких модификациях;

2) модернизацию старых базовых моделей в виде 10—12 модификаций.

Планируется, таким образом, освоить производство четырех-пяти модификаций выпускаемых изделий и одного-двух новых изделий и довести выпуск продукции до серийного производства.

Себестоимость одного изделия в начале освоения определяется ориентировочно путем опытно-статистических расчетов. В конце освоения затраты должны соответствовать проектной себестоимости серийного производства, определенной с учетом конъюнктуры

рынка и конкурентоспособности изделия. Условно-переменные расходы составляют 50—70%, условно-постоянные — 30—50% себестоимости продукции.

Основные технико-экономические условия для оценки вариантов инновационных решений базируются на том, что производственных площадей достаточно даже при значительном увеличении выпуска (в 2—4 раза); оборудование используется современное, достаточно универсальное.

При переходе на новые базовые изделия потребуется заменить не более 1/20 имеющегося машинооборудования, а для выпуска новых модификаций ранее освоенных базовых моделей вообще не нужно нового оборудования.

По составу затрат при разработке и освоении новых базовых моделей наибольший объем изменений в конструкции составит 20%. Времени на разработку принципиально новой модели требуется не более одного года, а для новой модификации примерно 1—3 месяца. При разработке новых модификаций освоенных моделей затраты вырастут не более чем на 3—5%. Технология разработки инноваций собственными силами обойдется на 30—40% дешевле.

Потребность в рабочей силе при сохранении выпуска на базовом уровне будет удовлетворена; увеличение выпуска более чем на 20% приведет к необходимости подготовки новых кадров.

Задание.

1. Выбрать стратегию формирования программы выпуска и оценить ее инвестиционную привлекательность.
2. Разработать мероприятия по реализации инновационной стратегии с учетом финансовых возможностей и приоритетов.
3. При отборе мероприятий использовать критерии чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности, периода возврата инвестиций, финансовой состоятельности.
4. Рассчитать затраты на инновации и на период их освоения. Определить динамику затрат и необходимые ежемесячные инвестиции для финансирования инноваций.
5. Разработать рекомендации по снижению затрат I» период освоения новых изделий.
6. Определить пути активизации инновационной деятельности на основе развития внутреннего и внешнего предпринимательства.

Биржевые торги

Целью биржевых торгов является организация инвестирования в результате привлечения свободных денежных средств путем выпуска ценных бумаг.

Участники игры выступают, с одной стороны, как инвесторы, целью которых является выгодное размещение капитала, а с другой — ведут поиск потенциальных инвесторов путем продажи собственных ценных бумаг, обеспечивая дополнительное финансирование собственного производства.

Игра проходит в три — пять этапов, каждый из которых включает:

1) определение потребности в капитале;

2) торги на фондовой бирже;

3) подведение итогов торгов и анализ результатов.

Для участия в игре каждая команда направляет финансового менеджера и специалиста по инвестициям.

Каждая бригада — представитель предприятия решает задачи привлечения финансовых средств путем эмиссии и получения дополнительного дохода от покупки и продажи акций других предприятий.

Бригады по очереди выполняют роль курсовых маклеров.

Инвесторы — лица, владеющие свободными денежными средствами. Каждый инвестор имеет равный стартовый капитал, который вкладывает в ценные бумаги эмитентов по своему усмотрению. В ходе игры инвесторы используют биржевую информацию, а для участия в торгах представляют письменные заявки.

Эмитенты — юридические лица, осуществляющие эмиссию ценных бумаг с целью привлечения инвестиций. Каждый эмитент выбирает способ внешнего финансирования (эмиссия акций, облигаций), проводит рекламную кампанию и разрабатывает проспект эмиссии. Обязательная функция эмитента — ведение реестра держателей ценных бумаг, а также принятие решений и выплата дивидендов.

Курсовой маклер — лицо, в чьи обязанности входит получение заявок на покупку и продажу ценных бумаг, установление исходной цены и совершение сделок. По их результатам рассчитывается курсовая стоимость ценных бумаг.

Исходная информация о предприятиях, предложивших акции на бирже. Предприятие «Рыболов» занимается производством рыболовных снастей. Работает стабильно, прибыльно. Недавно получило патент на изобретенную карманную удочку, для производства которой требуются инвестиции.

Предприятие «Экопродукт» производит продукты питания, имеет небольшие фирменные магазины и кафе, где реализует продукцию постоянным клиентам. Предприятие разработало стратегию развития, ориентированную на производство экологически чистых продуктов.

Предприятие «Полет» производит легкие летательные аппараты, которые приобретают частные лица, а также небольшие фирмы. Высокое качество изделий, гибкая ценовая политика позволяют ему чувствовать себя уверенно, несмотря на жесткую конкуренцию. Специалисты предприятия разработали новую модель самолета, выпуск которой требует дополнительных инвестиций.

Каждая бригада — участник игры получает кроме общей еще и конфиденциальную информацию.

Начальный капитал каждого участника 10 000 руб. Заявочные цены не должны быть ниже или выше 1 руб. Принимается к заявке лот, цена которого кратна 10 руб.

Порядок проведения биржевых торгов:

1) участники игры получают исходные данные по биржевым торгам;
2) биржевые торги проводятся в три — пять этапов;
3) подводятся итоги биржевых торгов;
4) участники игры определяют потребность в капитале и готовят документы для эмиссии ценных бумаг;
5) документы представляются в комиссию, состоящую из преподавателей, ведущих игру, для оценки качества подготовки и определения размера инвестиций;
6) подводятся итоги эмиссии собственных ценных бумаг.

Сценарий деловой игры

Все студенты разбиваются на пять команд, каждая из которых самостоятельно проводит деловую игру. У каждой команды есть преподаватель-куратор.

Команды распределяют роли руководителя — директора предприятия, руководителей соответствующих служб, внешних консультантов.

Директор предприятия — это руководитель команды по кризисному управлению.

Руководители соответствующих служб — это технический директор предприятия, начальник производства, главный бухгалтер, начальник финансового отдела, начальник службы персонала, начальник отдела маркетинга и сбыта, начальник отдела прогнозирования и планирования.

Внешние консультанты — это консультант по менеджменту, консультант по инвестиционному проектированию.

Все члены команды анализируют состояние дел на предприятии с использованием представленной информации, а также информации, полученной в информационно-поисковой системе, и разрабатывают предложения и рекомендации по выводу предприятия из кризиса.

Игра ведется в два этапа, в течение которых должны быть решены задачи, предусматривающие:

1) выработку мер по стабилизации экономического состояния предприятия;

2) разработку плана вывода предприятия из кризиса за шесть месяцев.

Игра предполагает индивидуальную работу каждого студента по закрепленному разделу, а также коллективное обсуждение и принятие решений по всем разделам задания.

По итогам проведения деловой игры команда представляет краткий отчет с указанием исполнителей каждого раздела. Работой по составлению отчета руководит директор предприятия.

В соответствие с результатом оценки представленного раздела отчета каждый студент получает индивидуальную оценку.

6.3. Деловые игры в подготовке руководителей

Исходные данные по теме «Проблемы антикризисного управления градообразующим предприятием»

В 1946 г. в Калининградской области была создана Пионерская база океанического рыболовного флота (ПБОРФ), основную часть работников которой составляют жители г. Пионерского и практически вся администрация города, включая мэра.

За период полувековой деятельности ПБОРФ превратилась в крупное предприятие, суда которого ловили и перерабатывали рыбу и морепродукты практически во всех промысловых районах Мирового океана.

Система управления флотом включала организацию экспедиций групп судов в отдаленные районы промысла, а также участие в работе смешанных компаний стран Африки и Латинской Америки, где кроме вылова требовалось осуществлять снабжение топливом, водой, продовольствием, промысловым вооружением, производить судоремонт, подмену судоэкипажей и др.

В акватории ПБОРФ был создан порт для обработки судов малого и среднего водоизмещения, оснащенный необходимыми причальными сооружениями, холодильником, складскими помещениями, крановым хозяйством, автопогрузчиками, автотранспортом и др.

Был построен судоремонтный цех, одним из первых перешедший на условия хозрасчета и бригадных подрядов.

Был создан современный рыбоперерабатывающий комплекс (консервы, пресервы, посол, копчение и др.), широко использующий экспериментальные технологии, организованы научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по выращиванию товарной рыбы — карпа, форели в искусственных условиях — садках, прудах, чанах и др.

Значительная часть жилого фонда г. Пионерского, включая инженерные коммуникации, котельные, дошкольные учреждения, пионерские лагеря, кафе и др. принадлежит ПБОРФ. Практически все жизнеобеспечение г. Пионерского, включая бюджет и занятость населения, определяется ПБОРФ.

Экономические реформы последнего десятилетия при отсутствии соответствующего управленческого опыта негативным образом отразились на рыбной отрасли, поставив ПБОРФ на грань банкротства.

К числу объективных причин можно отнести резкий рост стоимости топлива и судоремонта, что повлекло за собой снижение эффективности работы судов в отдаленных районах промысла. Старение флота увеличило эксплуатационные затраты, а общие неплатежи привели к отсутствию оборотных средств. Нестабильность экономической и правовой базы страны и области резко ограничила возможность получения необходимых кредитов.

Тяжким бременем для предприятия оказалась социальная сфера, передача которой городу откладывалась из-за отсутствия у мэрии необходимых средств, а остродефицитный городской бюджет в полной мере определялся неплатежеспособностью предприятия.

Группа промысловых судов (свыше 10% списочного состава) была отправлена в США на переоборудование, но отсутствие финансирования этих работ вероятно вызовет утерю права собственности на них. В периодической печати, в том числе центральной, неоднократно освещались случаи ареста промысловых судов в иностранных портах и многомесячного пребывания там экипажей судов по причине задолженности ПБОРФ зарубежным компаниям.

Перемещение активной деятельности флота в промысловые районы Балтики признано эффективным лишь при оснащении его малотоннажными судами, для приобретения которых ПБОРФ не имеет средств, а главный их производитель — завод промыслового судостроения в г. Советске недавно ликвидирован в результате банкротства.

Уровень неплатежеспособности ПБОРФ значительно превысил нормативы, допускающие применение процедуры банкротства. Однако даже весьма приближенная экономическая оценка возможных последствий ликвидации предприятия свидетельствует о нецелесообразности такого шага.

Общая оценка хозяйственной деятельности предприятия, выполненная аудиторской фирмой, была неудовлетворительной.

Собрание акционеров сменило руководство ПБОРФ.

Задача нового руководства заключалась в разработке условий выхода из кризисной ситуации. На первом этапе была определена структура управления предприятием, в основу которой заложена идея формирования управленческой команды, способной обеспечивать планомерную реализацию стратегии и ее корректировку по мере изменения ситуации.

Для реализации указанной программы был организован проблемный семинар совета капитанов, на котором обсуждались варианты новой структуры управления и функции предлагаемых подразделений.

Основной целью разработчиков структуры управления было формирование дееспособной, психологически совместимой рабочей команды, имеющей общие цели и понимающей стратегию и политику развития предприятия.

Руководство предприятия по результатам выполненных управленческих мероприятий осуществило ряд радикальных шагов:

- сумело погасить задолженность по заработной плате и обеспечить ее регулярную выплату;
- обеспечило компьютеризацию управления;
- разработало показатели соревнования для экипажей судов;
- ужесточило требования к производственной дисциплине, пропускному режиму;
- разработало программу анализа всех производственных затрат;
- оптимизировало кадровый состав, сумев оставить работников высокой квалификации, а также жителей г. Пионерского;
- организовало факультативные занятия учеников школы с привлечением своих специалистов и преподавателей вуза с целью их последующего трудоустройства на предприятие;
- разработало квалификационные требования к специалистам, с учетом знания английского языка и умения работать на компьютере;

- улучшило финансовое положение, обеспечив получение банковских кредитов и квот на вылов в продуктивных районах промысла;
- обеспечило регулярные выплаты налогов.

Задание.

1. Провести классификацию проблем предприятия по сферам деятельности (экономической, административной, психологической, социальной и т.п.), масштабам (стратегическому, тактическому) и временным периодам (перспективному, текущему).
2. Установить причинно-следственные связи внешних и внутренних конфликтов целей.
3. Провести анализ финансовой деятельности предприятия.
4. Оценить степень обоснованности заключения аудиторской фирмы.

«Проблемы антикризисного управления градообразующим предприятием»

Предлагаемые материалы не могут претендовать на эталонное решение, а служат лишь ориентиром для преподавателя, ведущего занятие.

Для установления причинно-следственных связей конфликтов целей может быть использован принцип матричного анализа, когда строками и столбцами матрицы будут проблемы, обозначенные в табл. 6.5, в ячейках матрицы — причины конфликтов, обозначенные порядковой цифрой:

1 — ограниченность ресурсов;
2 — различия в целях;
3 — неэффективные коммуникации;
4 — взаимозависимость;
5 — различия в представлениях и ценностях;
6 — различия в манере поведения и опыте.

Анализ результатов финансовой (РФД) и производственно-хозяйственной деятельности (РХД/РФХД) целесообразно проводить с использованием матрицы финансовой стратегии.

Таблица 6.5

Примерная классификация проблем ПБОРФ

Проблема	Характеристика проблемы					Масштаб		Временной период	
	экономиче-ская	общегосу-дарственная	админи-стративная	социальная	психоло-гическая	стратегический	тактический	текущий	перспективный
1. Рост стоимости топлива	+					+	+	+	+
2. Рост стоимости судоремонта	+					+		+	
3. Старение флота	+					+		+	
4. Удаленность районов промысла	+	+			+	+		+	
5. Отсутствие оборотных средств	+					+	+	+	+
6. Нестабильность экономики региона	+					+		+	
7. Нестабильность правовой базы региона		+	+			+		+	
8. Изменение формы собственности	+	+	+	+	+	+	+	+	+
9. Сдача судов в аренду	+			+		+		+	
10. Низкий уровень профессионализма			+	+		+	+	+	+
11. Наличие социальной сферы				+		+		+	
12. Сокращение персонала и рост безработицы	+			+	+	+		+	
13. Командирование группы судов в США	+	+	+	+		+		+	
14. Аресты судов	+	+			+		+		+
15. Отсутствие малотоннажных судов для Балтики	+					+			
16. Дефицит городского бюджета	+		+	+		+	+	+	+
17. Конфликтные взаимоотношения городской и управленческой администрации					+		+		+

Матрица финансовой стратегии

Область деятельности	РФД << 0 (торможение)	РФД = 0 (стабилизация)	РФД >>0 (ускорение)
РХД << 00 (замедленный рост)	1 . РФХД = 0	4. РФХД > 0	6. РФХД >> 0
РХД = 0 (оптимальный рост)	7. РФХД < 0	2. РФХД = 0	5. РФХД > 0
РХД >> 0 (форсированный рост)	9. РФХД << 0	8. РФХД < 0	3. РФХД = 0

Диагональ матрицы представляет границу между зоной успеха (над диагональю положительные значения РФХД) и зоной дефицита (под диагональю отрицательные значения РФХД). В зоне успехов создаются ликвидные средства, а в зоне дефицита происходит их потребление. Использование такой матрицы дает возможность прогнозировать критический путь развития организации, определить допустимые пределы риска и порог возможностей предприятия.

Итоговые расчеты определяют нахождение объекта исследования — ПБОРФ в зоне дефицита (квадрат 9).

6.4. Деловые игры в подготовке антикризисных управляющих

Деловая игра «Стратегия и тактика деятельности антикризисного управляющего» представляет собой имитацию работы управляющего в процессе подготовки к утверждению на должность в период наблюдения .(3 месяца) и в течение внешнего управления предприятием (12—18 месяцев) в соответствии с Законом о несостоятельности (банкротстве).

В игре моделируются экономические, юридические и социально-психологические условия деятельности арбитражного управляющего на предприятии. Игровые задачи управляющего — принимать оперативные и стратегические решения, организовывать эффективную работу команды по разработке планов и отчетов, вести переговоры с представителями кредиторов. Главная задача управляющего — восстановить платежеспособность предприятия, обеспечить его выход из кризиса.

Решение игровых задач проводится в условиях конкуренции между командами, ограничения времени, недостаточной определенности ситуации и периодических изменений внешней среды.

Цели игры:

1. актуализация знаний, полученных в процессе обучения; отработка профессиональных умений в области анализа состояния предприятия, стратегического и оперативного планирования, а также контроля и оценки эффективности мероприятий;
2. освоение и отработка навыков делового взаимодействия в команде, коллективного принятия решений, тактики ведения переговоров, презентации докладов.

Матрица проблем

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1				1	1	2	2	1	5	5							
2			4	2	1	5	5	2	5	5		1	5		4		
3		1		2					2	5		1			2		
4	1	2	2		1	5	5	2	2	5	2	1	2	1	1		
5	1	1	1	1		5	5	2	2	5	1	2	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	1		5			5	1	1			1	1	
7										5							
8	1	1	2	5	1	2	5		2	5	2	5	5	1	1	5	
9	1	1	5	2	1	1	5	2			2	2			1	5	
10	5	5	5	2	1	5	5	2	2		5	2	2	3	1	2	6
11	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5		1		5	1	1	6
12	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	1		1	2	1	1	6
13	1	1	1	1	1	2	5			5		1				1	
14	1	1	1	1	1	2	5	2	2	5							6
15	2	2	2	2	1	1	5	2	2	5		1					6
16	1	1	1	1	1	1	5	2	2	5	1	1	1	1	1		6
17										5	4	2	2	3	1	6	

По итогам игры участник должен:

- представлять реальные возможности и границы деятельности арбитражного управляющего, основные трудности его работы на предприятии;
- определить свои сильные и слабые стороны как специалиста по антикризисному управлению;
- представлять, в каких областях знаний ему необходимо совершенствоваться как будущему управляющему;
- научиться принимать решения в условиях недостатка информационных и временных ресурсов, прогнозировать последствия своих решений;
- уметь устанавливать оптимальные взаимоотношения с различными заинтересованными сторонами — кредиторами, коллегами-специалистами по антикризисному управлению;
- понимать важность командной работы, ценность специалистов разных специальностей, уметь организовывать взаимодействие внутри рабочей группы.

Игра проводится по графику, приведенному в табл. 6.6.

Таблица 6.6

График проведения игры

Этапы проведения	Время проведения
Подготовка к игре. Знакомство с целями, задачами и правилами игры	10.00—10.40
Индивидуальная работа с документами предприятия. Предварительный анализ информации	10.40—11.10
Подготовка к ведению временного управления	
Работа в группах. Подготовка к представлению команд антикризисного управления	11.10—11.40
Собрание. Представление команд и кандидатов в управляющие, ответы на вопросы кредиторов	11.50-12.50
Принятие решений кредиторами	12.50—13.00

Временное управление — наблюдение	
Работа в группах. Анализ состояния предприятия и реестра требований кредиторов, планирование мероприятий по обеспечению сохранности имущества, подготовка отчета для собрания кредиторов	14.00—14.50
Собрание. Отчеты управляющих по итогам периода временного управления, предложения о введении внешнего управления	15.00—16.00
Принятие решений кредиторами	16.00—16.10
Внешнее управление: разработка плана	
Работа в группах. Создание бизнес-плана на период внешнего управления, планирование первоочередных мероприятий, переговоры с кредиторами по текущим проблемам	16.10—17.10
Собрание. Представление бизнес-планов и отчетов управляющих по итогам первого месяца внешнего управления	17.20-18.20
Принятие решений кредиторами	18.20—18.30
Подведение итогов первого дня игры	18.30—19.00
Анализ первого дня игры. Задачи второго дня	10.00—10.30
Внешнее управление: реализация планов	
Работа в группах. Расчет и оценка эффекта проводимых мероприятий. Переговоры с кредиторами по поводу изменения ситуации. Планирование следующего этапа. Подготовка промежуточного отчета для собрания кредиторов	10.30—11.40
Собрание. Представление промежуточных результатов внешнего управления и планов завершающего этапа. Ответы на вопросы кредиторов	11.50—12.50
Принятие решений кредиторами	12.50—13.00
Внешнее управление: подведение итогов	
Работа в группах. Расчет и оценка эффекта проводимых мероприятий. Переговоры с кредиторами. Анализ состояния предприятия, уточнение реестра требований кредиторов. Подготовка итогового отчета для собрания кредиторов	14.00—14.50
Собрание. Отчеты по итогам внешнего управления, обсуждение выводов с кредиторами для передачи дела в арбитражный суд	15.00—16.20
Принятие решения кредиторами	16.20— 16.40
Подведение итогов игры	
Анализ результатов работы команд и отдельных игроков. Сравнение эффективности различных стратегических и тактических приемов игры	16.40—17.40
Обобщение мнений участников игры о деятельности арбитражного управляющего	17.50—18.50
Завершение игры	
Ответы на вопросы участников	18.50—19.00

Игровой бюджет

Каждый участник получает стартовый капитал в размере 250 баллов. В игре можно заработать до 1500 баллов.

Основной источник дохода участников в ходе игры — призовой фонд, распределяемый по итогам представления докладов команд 5 раз в течение игры.

Размеры выплат на каждом этапе в сумме баллов: 1500 — первой команде; 1200 — второй, 900 — третьей. Баллы распределяются между участниками команд пропорционально индивидуальным вкладам в общий результат и зачисляются на индивидуальные счета.

Всего в ходе игры присуждается 18 000 баллов, средняя сумма дохода на одного участника находится в пределах от 450 до 1500 баллов в зависимости от успехов команды и каждого участника.

Индивидуальные премии за активное участие в собраниях в сумме баллов:

- 50 — за доклад (на каждом этапе);
- 50 — менеджеру команды, лучшей на этапе;
- 10 — за уточняющий вопрос на собрании;
- 30 — за дополнения к докладу на собрании, если они принимаются докладывающей командой.

Командная премия за привлечение эксперта — 100 баллов. Доход участников группы кредиторов в сумме баллов:

- 1000 — на группу (5 раз и течение игры) одновременно с распределением призовых фондов. Баллы распределяются между участниками пропорционально их вкладам и зачисляются на индивидуальные счета. Всего в ходе игры группа получает 5000 баллов, средняя сумма дохода участника от 750 до 950 баллов;
- 50 — докладчику от группы кредиторов за каждый доклад;
- 50 — кредитору и менеджерам команд, участвующим в переговорах, при удовлетворении достигнутыми результатами.

Штрафы по ходу игры и сумме баллов:

- 10 — за опоздание участника на собрание;
- 20 — менеджеру за опоздание команды (независимо от индивидуальных штрафов);
- 30 — за нарушение регламента и порядка проведения собрания;
- 50 — менеджеру команды за повторное представление докладчика;
- 50 — докладчику за превышение регламента выступления на одну минуту, цена каждой следующей минуты удваивается;
- 50 — менеджеру команды за одинаковую оценку вкладов участников.

Вопросы для участника игры

1. Какие личные деловые качества наиболее важны для антикризисного управляющего? Перечислите их в порядке убывания значимости.
2. Как вы оцениваете себя как антикризисного управляющего? Выразите свое отношение и процентах и сделайте отметку на шкале от 0 до 100%.
3. Какие функции (задачи) руководителя являются приоритетными для антикризисного управляющего? Перечислите их в порядке убывания значимости.
4. Какую долю в деятельности антикризисного управляющего занимает работа в команде? Выразите свое отношение в процентах и поставьте отметку на шкале, где 0% — всегда работает индивидуально, 100% — всегда работает с командой.

Техническое задание на предварительный анализ информации о предприятии

Ознакомьтесь с пакетом материалов по деятельности предприятия и сделайте экспресс-анализ этой информации.

Пакет содержит финансово-экономические и производственные показатели деятельности предприятия, некоторые данные бухгалтерской отчетности, а также характеристики организационной структуры, кадрового потенциала, внешней среды и связей, в том числе с организациями-кредиторами.

Заполните бланк, указав сильные и слабые стороны предприятия в сферах производства, экономики, финансов, учетной политики, правового обеспечения деятельности, маркетинга, сбыта, кадровой политики и т.д.

Бланк предварительного анализа информации о предприятии

Фамилия, и.,о._____

Сферы анализа	Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
Учетная политика		
Финансы		
Производство		
Кадры		
Экономика		
Маркетинг		

Техническое задание команде на период наблюдения

1. Придумайте название и девиз своей команды. Для формирования команды антикризисного управления проанализируйте перечень возможных ролей и функций специалистов, дополните, сократите или уточните формулировки и внесите их в визитную карточку.
2. Проведите диагностику предприятия, определите основные проблемы.
3. Решите, каким образом следует обеспечивать сохранность имущества должника.
4. Выберите систему финансовых показателей для оценки состояния предприятия и рассчитайте соответствующие коэффициенты.
5. Уточните размер требований кредиторов и определите, насколько возможно сегодня рассчитаться с ними, наметьте основные меры по погашению долгов кредиторам и взысканию дебиторской задолженности.
6. Подготовьте предложения собранию кредиторов по результатам анализа; если есть предложение о введении внешнего управления для восстановления платежеспособности предприятия, то укажите предполагаемый срок внешнего управления.

Результатом работы является доклад команды, который должен быть сделан ее представителем на общем собрании. После доклада передайте визитную карточку команды, а также расчеты, планы и другие документы кредиторам для ознакомления.

Визитная карточка команды антикризисного управления предприятием

Команда _____
Девиз _____
Состав команды _____

Фамилия, и., о.	Роль и функции

Структура доклада по процедуре наблюдения

Цель доклада — провести диагностику предприятия, выявить и проанализировать имеющиеся трудности, определить ключевые проблемы. В докладе необходимо представить:

1) название и девиз команды, состав специалистов;

2) последовательность работы по диагностике предприятия, основные проблемы, принятые меры по обеспечению сохранности имущества, а также изменения в состоянии предприятия за период наблюдения;

3) оценку финансового состояния предприятия (удовлетворительно/неудовлетворительно), обоснование выбора системы финансовых показателей;

4) возможность/невозможность удовлетворить требования кредиторов по обязательным платежам, возможные сроки взыскания дебиторской задолженности, сроки погашения кредиторской задолженности;

5) выводы и предложения по дальнейшим процедурам; если предлагается внешнее управление предприятием, то указать его срок.

Инструкция менеджера о порядке работы с материалами

В функции менеджера группы входит контроль за всеми материалами. Папка с материалами должна содержать:

- информационные материалы для каждого этапа (технические задания, выдержки из законов и другие справочные материалы);
- бланки и формы для заполнения в процессе работы;
- черновики для работы над заданием.

Пакет информации о предприятии включает:

- общие сведения;
- сведения по организационной структуре;
- сведения о кадровом потенциале;
- основные характеристики продукции;
- экономические показатели;
- сведения о кредиторской и дебиторской задолженности;
- бухгалтерский баланс предприятия;
- отчет о прибылях и убытках.

Исходные данные о предприятии «Двигатели России»

Предприятие создано в 1956 г. в областном городе с населением 150 000 человек. Цель его создания — выпуск электродвигателей средней мощности. С 1970 г. предприятие стало производить товары народного потребления (стиральные машины, кофемолки).

В 1993 г. предприятие преобразовано в акционерное общество открытого типа. У трудового коллектива сегодня находится около 12% акций предприятия. С этого же года предприятие начало производить дачную и садовую мебель. В 1995 г. начато строительство нового корпуса для производства электродвигателей мощностью 0,1—0,3 кВт. Сейчас строительная готовность нового корпуса — 90%.

Предприятие производит продукцию производственно-технического назначения (электродвигатели и запчасти к ним) и различные товары народного потребления, оказывает сервисные услуги предприятиям — потребителям своей продукции (доводку, наладку и т.п.). Тип производства — серийный и мелкосерийный, не полный по основной продукции и полный по товарам народного потребления. В соответствии с учетной политикой доходы определяются на момент отгрузки, накладные расходы распределяются между заказами пропорционально прямым затратам. Сырье, материалы, а также комплектующие предприятие закупает у поставщиков, перед которыми в настоящее время имеет задолженность. Часть поставщиков является монополистами.

На балансе предприятия находится жилищный фонд (общежития и ведомственные дома, а также детский сад, водная станция и дворец культуры), передать который городу не удалось.

С 1998 г. обязанности генерального директора предприятия исполняет бывший начальник производства. Прежний генеральный директор в 1998 г. по решению совета учредителей обратился в областной арбитражный суд с заявлением о признании предприятия банкротом из-за невозможности удовлетворить требования об оплате выпущенных векселей и о погашении долгов перед местным бюджетом.

С 1995 г. на предприятии (заводе) отмечается спад производства в среднем на 14% в год. Производство товаров народного потребления также сокращается, причем особенно заметно (на 30%) с 1998г., поскольку потребителей не устраивает качество стиральных машин и кухонных комбайнов. Заработная плата и пособия вовремя не выплачиваются (задолженность в среднем составляет 7 месяцев).

Социально-психологический климат характеризуется высоким уровнем напряженности, негативным отношением к руководству, а также чувством неопределенности: свыше 60% работников считают, что у предприятия есть шансы выйти из кризиса.

Экономические показатели предприятия

Основные показатели, необходимые участникам игры, приведены в табл. 6.7 и 6.8 (с. 476).

Таблица 6.7

Реализация продукции и затраты (в месяц) (данные на 1 января 1999г.)

Показатели	Объем, млн. руб.
1. Объем реализации в денежном выражении	62,65
В том числе: электродвигатели бытовая техника	 41,45 21,20
2. Затраты на производство	55,60
3. Затраты на содержание жилищно-социальной сферы	1,20
В том числе: детский сад фонд жилья дворец культуры водная станция	 0,35 0,60 0,20 0,05

Общая сумма кредиторской задолженности (краткосрочной и долгосрочной) 18401 тыс. руб.

Общая сумма дебиторской задолженности 9692 тыс. руб.

Техническое задание на этап завершения внешнего управления

Арбитражный управляющий должен:

1) подготовить отчет по итогам внешнего управления и приложения к нему;

2) обсудить варианты дальнейшей работы с предприятием и подготовиться к представлению отчета по итогам внешнего управления на собрании кредиторов.

Расчеты и подготовка приложений к отчету предусматривают:

- заполнение оперативного календарного плана по срокам и затратам на реализацию мероприятия, оценку эффективности мероприятий;
- расчет изменений в балансе на соответствующую дату;
- заполнение отчета о прибылях и убытках, оценку итогового финансового состояния предприятия;
- расчет изменений кредиторской и дебиторской задолженности.

Таблица 6.8

Выпуск продукции (данные на I января 1999 г.)

Показатели	Штатная численность	Затраты на оплату труда на единицу продукции	Капиталоемкость, %	Фактическая стоимость основных фондов, тыс. руб.	Износ, тыс. руб.	Структура затрат, % к цене		Плановая рентабельность, %	Плановый объем производства	
						материальные	трудовые		Тыс. шт.	Тыс. шт.
Электродвигатели мощностью 10—15 кВт	300	0,72	38,4	2500	2000	63,3	2,6	1,8	8,00	22000
Электродвигатели мощностью 1 — 3 кВт	300	1,33	38,4	2500	2000	59,8	4,1	10,2	4,56	12500
Электродвигатели мощностью0,1—0,3кВт	210	0,67	19,2	1500	1000	43,1	6,7	10,3	6,25	6250
Запчасти	300			500	200			28,0		700
Кухонные комбайны	150	5,76		1000		41,0	2,3	41,0	5,50	11000
Деревянная дачная мебель	50	12,00		30		39,0	4,8	25,0	1,00	210
Пластмассовая домашняя утварь	50	6,00		50		48,0	4,2	25,0	1,60	2000
Автоматические стиральные машины	40	2,33		620		51,1	4,1	12,1	1,50	7500
Производственные услуги	300									500

Оперативный календарный план (отчет)

Команда_____
Этап _____

Мероприятия	Сроки исполнения		Затраты		Эффект	
	план	Факт	план	Факт	план	факт
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Итого						

Необходимо окончательно свести баланс и уточнить количественные показатели работы предприятия с учетом результатов переговоров с кредиторами.

Приложения к отчету: баланс, оперативный календарный план, отчет о прибылях и убытках, сведения о кредиторской и дебиторской задолженности. Арбитражный управляющий должен передать эти документы до собрания кредиторам для ознакомления.

Техническое задание на этап разработки плана внешнего управления

Команде необходимо:

- сформировать стратегию вывода предприятия из кризиса;
- разработать план внешнего управления в соответствии с выработанной стратегией;
- разработать план мероприятий и зафиксировать его в оперативном календарном плане.

Результат работы представляется на собрании кредиторов.

Структура плана внешнего управления

1. Общая характеристика предприятия, его финансового состояния, основных проблем управления предприятием.

2. Стратегические цели внешнего управления, основные направления деятельности команды антикризисного управления.

3. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

4. График погашения кредиторской задолженности. Последовательность действий команды:

1) распределить функции и роли специалистов по антикризисному управлению в составе команды. Сформулировать основные проблемы предприятия и продумать пути выхода из них, определить стратегические направления работы по восстановлению платежеспособности предприятия и обеспечению его эффективной финансовой деятельности;

2) разработать план внешнего управления:

- ✓ рассчитать и обосновать необходимые затраты временных, финансовых и кадровых ресурсов (в том числе на оплату своей работы),
- ✓ сформулировать ожидаемые результаты внешнего управления с предполагаемыми изменениями за этот период,
- ✓ определить меры по погашению долгов кредиторам и взысканию дебиторской задолженности, разработать график погашения кредиторской задолженности;

3) составить план первоочередных мероприятий и оформить бланк ОКПО с указанием:

- ✓ конкретных дел на начальном этапе внешнего управления,

- ✓ затрат по каждому мероприятию,
- ✓ эффекта от реализации этих мероприятий.

В процессе получения информации о произошедших в течение месяца событиях, ситуациях, фактах необходимо делегировать представителя команды для проведения переговоров по возникшей проблеме, результат которых следует отразить в докладе на собрании кредиторов.

При подготовке отчета по итогам внешнего управления следует:

- ➢ уточнить основные проблемы предприятия, существовавшие на момент введения внешнего управления;
- ➢ сопоставить итоговые показатели со стратегическими целями, указанными в плане внешнего управления;
- ➢ перечислить проведенные мероприятия, дать оценку их эффективности, уточнить, как повлияли на изменение цифр данные, полученные от кредиторов, и достигнутые в результате соглашений;
- ➢ охарактеризовать действия команды в целом и отдельных ее специалистов;
- ➢ на основании оценки нынешнего состояния предприятия принять решение о дальнейшей его работе.

Внести на рассмотрение собрания кредиторов одно из следующих предложений:

- ➢ о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника;
- ➢ заключении мирового соглашения;
- ➢ продлении установленного срока внешнего управления;
- ➢ прекращении внешнего управления и обращении в арбитражный суде ходатайством о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

Литература

1. *Чукаева Л.А.* Корпоративная культура и паблик рилейшинз в промышленном предприятии//Социологические исследования.— 1997.— №4.— С. 145.
2. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании)/пер. с англ.— М.: ИНФРА-М, 1996.—288с.
3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник.— М.: Изд-во МГУ, 1995.— 252с.
4. Внутрипроизводственный хозрасчет.— М.: Профиздат, 1994.
5. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала.— М.: МП «Сувенир», 1996.— 488 с.
6. *Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха: Маркетинг (сто вопросов, сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке).— 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Международные отношения, 1991.— 416с.
7. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров/Пер, со швед.— М.: Дело, 1996.— 352с.
8. *Ковалев В.В.* Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности.— М.: Финансы и статистика, 1997.— 432 с.
9. *Коновалова Н.П.* Производственные мощности предприятий.— М.: Экономика, 1987.
10. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Пер, с франц.— СПб.: Наука, 1996.— 589 с.
11. *Лобанова Е.* Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятиях//Российский экономический журнал.— 1992.— № 5.
12. *Романов А.Н., Красильников 10.Ю. и др.* Маркетинг: Учебник/Под ред. А.Н. Романова.— М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1995.— 560 с.
13. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.— М.: ТЕРИНВЕСТ, 1994.— 80 с.

14. *Туровец О .Г., Попов В.Н., Родионов Б.Н. и др.* Организация производства: Учебник для вузов//Под ред. О.Г. Туровца.— Воронеж: ВГТУ, 1993.— 384 с.

15. *Родионова В.Н., Федоркова Н.В.* Управление материальными потоками в производстве: Учебное пособие.— Воронеж: ВГТУ, 1998.— 116 с.

16. Составление бизнес-плана/Пер, с англ.— М., 1995.

17. *Стоянова Е.С.* Финансовый менеджмент.— М.: Перспектива, 1996.

18. Типовая схема технического обслуживания и ремонта металло- и деревообрабатывающего оборудования.— М.: Машиностроение, 1988.— 672 с.

19. *Туровец О.Г., Родионова В.Н.* Логистика: Учебное пособие. — Воронеж: ВГТУ, 1994.—80с.

20. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта.— М.: Изд-во МГУ, 1997.— 480 с.

21. Управление персоналом организации/Под ред. Н.М. Кибанова.— М.: ИНФРА-М, 1997.—528с.

22. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.* Методика финансового анализа.— М.: ИНФРА-М, 1996.

23. Экономическая стратегия фирмы/Под ред. А.П. Градова.— СПб., 1998.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1
Бизнес-план финансового оздоровления предприятия

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия является основным документом для санации неплатежеспособных предприятий, него разработка обязательна при проведении реорганизационных процедур.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия служит основой для выработки стратегии выживания, организации управления в условиях кризиса, предоставления предприятию государственной поддержки.

Кроме основного бизнес-плана финансового оздоровления предприятия целесообразно разработать отдельные бизнес-планы для всех выделенных центров хозяйствования, являющихся основными бизнес-линиями реструктурируемого предприятия.

Опыт работы в области планирования позволил найти оптимальную, с нашей точки зрения, структуру бизнес-плана, которая включает разделы:

1) концепция бизнеса;
2) краткая информация о предприятии;
3) характеристика объекта бизнеса;
4) исследование и анализ рынка;
5) организационный план, в том числе правовое обеспечение;
6) персонал и управление;
7) план производства;
8) план маркетинговых действий;
9) потенциальные риски;
10) финансовый план и финансовая стратегия.

1. Концепция бизнеса — это сжатый обзор о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие, предельно сокращенная версия бизнес-плана, отражающая возможности для бизнеса, его привлекательность, важность для региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), предполагаемый срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение.

Главной целью бизнеса в большинстве случаев является получение прибыли за счет предложения конкурентоспособных видов продукции, услуг, новых технических решений и пр.

Концепция является по сути рекламой предлагаемого бизнеса, которая пишется после разработки бизнес-плана на основе всех его разделов.

2. Краткая информация о предприятии отражает:

- причины возникновения бизнеса;
- обстоятельства и проблемы, стоящие перед предприятием;
- состояние рынка и цель, которой необходимо добиться (завоевание или стабилизация на рынке, его развитие и пр.).

Далее приводится основная информация о предприятии — дата основания, местонахождение, форма собственности, организационно-правовая форма, учредители, основной вид деятельности.

3. Характеристика объекта бизнеса предполагает либо новую бизнес-линию (продукцию, услуги, техническое решение), либо развитие действующего предприятия.

Характеризуя продукцию, услуги либо техническое решение, следует подчеркнуть их уникальность, важность для потребителей, а также возможность выбора.

Необходимо отметить, какие экономические преимущества получат производитель и потребители: снижение себестоимости продукции или дополнительные услуги потребителю.

Завершает раздел описание ожидаемого успеха: появление нового продукта, услуги или выигрыш во времени.

Характеризуя предприятие как объект бизнеса, желательно не только дать информацию о нем, необходимости его развития, производимой продукции и оказываемых услугах, их достоинствах и преимуществах, но и кратко перечислить других производителей подобной продукции, услуг, кроме того, описать, как предприятие собирается выходить на рынок и развиваться, а также определить основную группу потребителей, оценить возможности появления новых рынков сбыта и расширения номенклатуры выпускаемых изделий, услуг.

4. Исследование и анализ рынка направлены на выявление существующих потребителей продукции, услуг и определение потенциальных потребителей.

Желательно определить приоритеты, которыми потребитель руководствуется: качество, цену, время, точность и надежность поставки, сервисное обслуживание и т.п.

Необходимо провести сегментацию рынка (выявление потенциальных потребителей с одинаковыми запросами), перечислить все имеющиеся заказы на продукцию, определить, как быстро продукция, услуги утвердятся на рынке, и обосновать возможности дальнейшего расширения. Необходимо оценить основные факторы, влияющие на расширение рынка (например, тенденции развития отрасли, региона, создание конкуренции и т.д.).

Очень важны изучение и оценка конкурентов. Необходимо выделить и проанализировать свои и чужие сильные и слабые стороны, конкурентоспособность производимой продукции, услуг, возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

Для оценки своего положения на рынках по различным видам продукции рекомендуется определенная методика, которая отражает емкость данного рынка и долю в нем поставок предприятия.

5. Организационный план разрабатывается только при создании новых центров хозяйствования предприятия.

Необходимо привести организационную структуру центров хозяйствования, демонстрирующую, как будут осуществляться взаимодействие, координация и контроль деятельности служб и подразделений, дать сведения об общей потребности в рабочей силе, организации набора и специальной подготовки, условиях труда, оплате труда, дополнительных льготах и т.д.

Правовое обеспечение деятельности предприятия предусматривает информацию о регистрации, учредительных документах, форме собственности, законодательных ограничениях, особенностях налогообложения, патентной защите и т.д.

6. Персонал и управление содержат характеристику главных менеджеров и персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, послужной список, квалификация). Это должны быть специалисты, способные в условиях рынка обеспечить прибыльное ведение бизнеса.

7. План производства начинается с описания производственного процесса с указанием операций, поручаемых субподрядчику (наименование фирмы, местоположение и адрес).

Необходимо указать потребность в производственных помещениях, их размер, и в земельных участках, описать систему охраны окружающей среды, утилизации отходов, обеспечения безопасности жизнедеятельности, привести расчеты издержек производства и себестоимости производимой продукции с приложением калькуляций выпускаемой продукции и расчетов по статьям сметы затрат на производство.

8. План маркетинговых действий отражает маркетинговую ориентацию на потребителя (знание его запросов, уникальность и адресность продукции, услуг, высококачественный сервис, доступную цену, своевременность поставок, надежность, стабильность и т.п.), товарную, ценовую, сбытовую политику и возможность сервисного обслуживания.

Товарная стратегия предполагает определенный курс действий, благодаря которым обеспечивается эффективное формирование ассортимента товаров, гибкое приспособление имеющихся или создаваемых ресурсов к рыночным условиям.

Товарная политика выделяет:

- разработку пионерного товара, который может быть лидером на ближайшие годы и утвердит репутацию предприятия;
- разработку маркетинговых программ по возможным модификациям продукции и в перспективе — выбор соответствующей продукции по каталогу.

Стратегия ценообразования увязывается с кратко- и долгосрочными целями и может базироваться на издержках производства, спросе на продукцию и ценах конкурентов. Ценовая политика может предусматривать:

- использование гибких цен (в зависимости от модификации, комплектации);
- взаимосвязь цены и качества;
- ориентацию на мировой рынок и т.п.

Сбытовая стратегия предполагает ориентацию на общественное мнение и может предусматривать:

- рекламную деятельность (буклеты, реклама в прессе, по радио, телевидению и т.п.);
- создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов и т.д.;
- организацию и участие в ярмарках, выставках;
- использование кредита в различных формах, продажу в рассрочку, лизинг;
- презентацию продукции потенциальным потребителям.

При описании сбытовой политики целесообразно указать каналы сбыта с определением доли продукции по каждому каналу.

Стратегия организации сервисного обслуживания предполагает предпродажный и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции.

Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, поставку запасных частей и пр.).

9. Потенциальные риски предусматривают все возможные рисковые ситуации и расчет возможного ущерба.

Необходимо учитывать следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями производственного процесса или процесса поставок сырья, материалов, комплектующих изделий.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшением размеров и емкости рынков, снижением платежеспособного спроса, появлением новых конкурентов и т.п.).

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, обусловлены непредвиденными обстоятельствами (сменой политического курса страны, забастовками, землетрясениями и т.п.).

Для уменьшения общего влияния рисков на эффективность работы предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных и коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.

Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их прогнозировать.

10. Финансовый план и финансовая стратегия необходимы для определения эффективности предлагаемого бизнеса. В данном разделе необходимо представить:

- баланс денежных расходов и поступлений;
- прогноз доходов и затрат;

- баланс активов и пассивов;
- анализ безубыточности;
- стратегию финансирования.

Баланс денежных расходов и поступлений (табл. I) позволит оценить размер вложений в бизнес по времени, проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, будущую ликвидность.

Таблица 1

Баланс денежных расходов и поступлений

(млн. руб.)

Статьи расходов и поступлений	Период					
	квартал				полугодие	
	I	II	III	IV	1-е	2-е
Денежные средства на начало периода						
Денежные поступления,						
В том числе: выручка от реализации						
ссуды, кредиты и другие поступления						
прочие поступления						
Текущие денежные платежи.						
в том числе: покупка сырья, материалов, комплектующих						
заработная плата						
платные услуги						
арендная плата						
проценты за кредит						
реклама, аудит, консультации, представительские расходы						
прочие общепроизводственные и общехозяйственные расходы						
страховые платежи						
прочие расходы						
Прочие денежные платежи,						
в том числе: покупка оборудования						
выплата основных сумм по кредиту						
резервы						
прочие расходы						
доход инвестора (гарантированный)						
Денежные платежи						
Денежные средства на конец периода						

Баланс денежных расходов и поступлений может быть преобразован в модель денежных потоков с дисконтированием расходов и поступлений для приведения их к моменту вложения инвестиций.

Прогноз доходов и затрат (табл. 2) покажет, как будет формироваться и изменяться прибыль.

Таблица 2

Прогноз доходов и затрат

Показатели	Период					
	квартал				полугодие	
	I	II	III	IV	1-е	2-е
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)						
Издержки производства						
Результат от реализации продукции (работ, услуг)						
Результат от прочих операций						
Сальдо доходов и расходов от внереализационных операций						
Балансовая прибыль (убыток)						
Платежи из прибыли						
Чистая прибыль (убыток)						

Баланс активов и пассивов предприятия (табл. 3) составляется на начало и конец каждого года планируемого периода и имеет чрезвычайно важное значение для потенциальных инвесторов и кредиторов, поскольку позволяет оценить, какие именно активы наращиваются в динамике и за счет каких средств.

Таблица 3

Баланс активов и пассивов предприятия

Активы	Год			Пассивы	Год		
	2001	2002	2003		2001	2002	2003
1 . Оборотные активы,				1 . Оборотные пассивы,			
в том числе: денежные средства				в том числе: средства в расчетах (кредиторы)			
ценные бумаги				кредиторская задолженность по оплате труда			
средства в расчетах (дебиторы)				прочая кредиторская задолженность			
товарные и производственные затраты				Итого			
средства, находящиеся в незавершенном производстве				2. Основные пассивы,			
другие оборотные активы				в том числе: общий капитал			
Итого				собственный капитал			
2. Внеоборотные активы,				нераспределенная прибыль			
В том числе: здания, сооружения и оборудование				долгосрочные заемные средства			
капитальные вложения				краткосрочные заемные средства			
долгосрочные финансовые вложения				другие основные пассивы			
другие внеоборотные активы							
Итого				Итого			
Всего				Всего			

Анализ безубыточности проводится для определения объема продаж, при котором предприятие покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков (точка безубыточности или порог рентабельности). Расчет безубыточности составляется на основе сметы затрат на производство (табл. 4).

Таблица 4

Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности

Показатели	Год	
	2001	2002
Объем продаж		
Условно-постоянные расходы		
Удельный все условно-переменных расходов в объеме продаж, %		
Точка безубыточности		
Запас финансовой прочности		

Точка безубыточности определяется по следующей формуле:

$$О_{тб} = О_{пост} : (1 - К_{пер}),$$

где $О_{тб}$ — объем продаж точки безубыточности;
$О_{пост}$ — объем условно-постоянных затрат анализируемого года;

$$К_{пер} = О_{пер} : О_{пр}$$

где $К_{пер}$ — коэффициент удельного веса условно-переменных затрат в объеме продаж анализируемого года;
$О_{пер}$ — объем условно-переменных затрат;
$О_{пр}$ — объем продаж анализируемого года.

Расчет обычно иллюстрируется графиком (см. рисунок).

Запас финансовой прочности рассчитывается как разность объемов продаж анализируемого года и точки безубыточности.

Стратегия финансирования содержит план получения средств для создания центров хозяйствования или развития предприятия (табл. 5 на с. 490) по следующим пунктам:

- объем средств для реализации проекта;
- источник получения средств;
- сроки возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода;
- размер дохода.

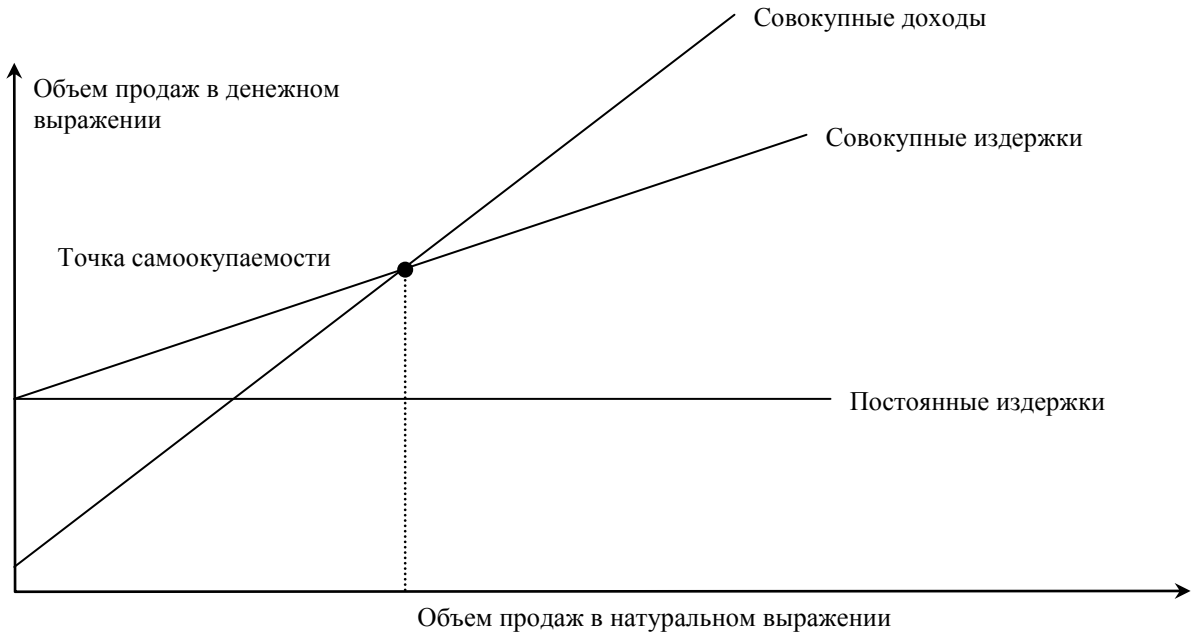

Рис. График определения безубыточности

Кроме того, план должен давать ответы на следующие вопросы.

1. Насколько чувствителен прогноз по объему продаж к изменению цены и стоимости?
2. Каковы объемы движения наличности, потребности в ней?
3. На что пойдут деньги?
4. Каковы ожидаемые прибыли?

Таблица 5

Потребность в инвестициях и источники их финансирования

Показатели	Квартал			
	I	II	III	IV
1. Потребность в инвестициях,				
в том числе: покупка или аренда зданий (помещений)				
покупка оборудования				
реконструкция и ремонт основных фондов				
прирост оборотных средств				
2. Источники финансирования,				
в том числе: долгосрочный кредит под залог недвижимости				
краткосрочный кредит банка				
кредитная линия				
3. Другие источники:				
Собственные				
Привлеченные				

Приложение 2
Бизнес-планирование на неплатежеспособном предприятии

Бизнес-планирование приобретает особый смысл в случаях, когда рассматриваются вопросы о судьбе неплатежеспособных предприятий.

С появлением Федерального закона от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» арбитражным управляющим предписывается подготавливать и утверждать в суде документы, содержащие признаки бизнес-плана.

Отдельные предприятия уже прошли некоторые процедуры, предусмотренные предыдущим Законом о банкротстве, арбитражные дела по ним прекращены, однако, восстановив платежеспособность, эти предприятия продолжают нести бремя огромных долгов. Кредиторы хотят понять, как в дальнейшем должник собирается строить стратегию своего развития. И в этом случае роль грамотно составленного бизнес-плана неоценима.

Законом предусмотрены случаи, когда требуется разработка бизнес-планов или антикризисных программ.

1. Этап предупреждения банкротства. Статьей 26 Закона предусмотрено, что учредители или собственник имущества предприятия обязаны принимать меры по предупреждению банкротства. Еще до подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом должен быть реализован комплекс решений, направленных на его финансовое оздоровление. Такие меры могут быть приняты кредиторами или иными лицами на основании соглашения с должником. Определение состава этих мер, сроков их принятия, а также сопутствующих решений является предметом бизнес-планирования на досудебной стадии.

2. Этап наблюдения. Согласно ст. 61 Закона временный управляющий обязан провести анализ финансового состояния предприятия и представить в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности (или невозможности) восстановить его платежеспособность.

3. Этап внешнего управления. В обязанности внешнего управляющего входит разработка плана внешнего управления. В Законе четко прописаны сроки подготовки, рассмотрения и утверждения плана. Утверждение этого документа имеет самые серьезные правовые последствия для деятельности управляющего. Утвержденный план строго регламентирует разграничение прав и ответственности собственника предприятия-должника, его кредиторов, внешнего управляющего, сторонних организаций.

4. Ситуация, при которой арбитражный процесс в отношении предприятия-должника завершен в силу восстановления его платежеспособности или достижения мирового соглашения *с* кредиторами, однако долги не погашены в установленный Законом срок (6 месяцев). В данном случае кредиторы предлагают должнику подготовить развернутый бизнес-план по погашению кредиторской задолженности в приемлемые сроки.

Меры по финансовому оздоровлению должника на стадии предупреждения банкротства не должны сильно отличаться от решений, принимаемых руководителем в ходе текущей хозяйственной деятельности: реорганизации предприятия, продажи с согласия собственника части имущества для погашения задолженности, перепрофилирования, свертывания нерентабельных производств, изменения системы управления предприятием, приведения численности работающих в соответствие с реальной производственной программой, реструктуризации долгов, поиска новых видов деятельности и рынков сбыта, получения финансовой поддержки, привлечения инвестиций и т.п.

Для финансового оздоровления должника на стадии предупреждения банкротства можно с некоторыми уточнениями использовать раннюю методику ФСФО России (от 5 декабря 1994 г.). Она включает следующие разделы:

1) общую характеристику предприятия;

2) сведения по плану финансового оздоровления;

3) анализ финансового состояния предприятия;

4) мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности;

5) сведения о рынке и конкуренции;

6) деятельность в сфере маркетинга предприятия;

7) производственный план;

8) прогноз финансовых результатов.

В общей характеристике предприятия приводятся: полное и сокращенное названия предприятия; дата его регистрации; наименование органа, зарегистрировавшего предприятие; почтовый и юридический адреса; коды по различным классификаторам; организационно-правовая форма; форма собственности; банковские реквизиты; перечень дочерних компаний; список основных менеджеров с краткой характеристикой каждого; результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия за последние 1—2 года; текущие финансовые обязательства и состояние кредиторской задолженности.

В состав сведений по плану финансового оздоровления включаются:

- сроки реализации плана;
- общая сумма средств, необходимых предприятию; требующаяся государственная помощь;
- финансовый результат от реализации плана (погашение просроченной задолженности, восстановление платежеспособности и т.п.);
- наименование и реквизиты агента правительства, через которого предполагается осуществлять государственную финансовую поддержку предприятия.

Анализ финансового состояния предприятия предусматривает подробную характеристику учетной политики, применяемой предприятием, а также сводную таблицу финансовых показателей предприятия (коэффициенты ликвидности, устойчивости, деловой активности, прибыльности).

Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности предусматривают:

- инвентаризацию имущества;
- сокращение дебиторской задолженности;
- снижение издержек производства;
- продажу дочерних фирм и долей в уставных капиталах других предприятий;
- продажу незавершенного строительства;
- оптимизацию численности персонала;
- продажу излишнего оборудования, материалов и складированных готовых изделий;
- реструктуризацию задолженности путем преобразования краткосрочных ссуд в долгосрочные или ипотеки;
- внедрение прогрессивных технологий, автоматизацию, механизацию производства;
- совершенствование организации труда;
- проведение капитального ремонта, модернизацию основных фондов, замену устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных фондов;
- акционирование;
- привлечение капитала; .
- выделение центров прибыли.

Сведения о рынке и конкуренции содержат:

- характеристику отрасли, к которой относится да иное предприятие;
- емкость, размер рынков, на которых работает предприятие, ценовую политику;
- сведения о других хозяйствующих субъектах, оперирующих на рынке;
- систему ценообразования на продукцию предприятия;
- законодательные ограничения, накладываемые на деятельность предприятия.

Деятельность в сфере маркетинга предприятия включает описание:

- продукции предприятия;
- стратегии его проникновения на рынок;

- стратегии роста;
- каналов распространения продукции;
- коммуникаций.

Производственный план предусматривает разработку программы с использованием имеющихся производственных мощностей с учетом выпускаемой номенклатуры изделий и услуг, а также объема продукции, который способен поглотить соответствующий сегмент рынка.

Исходя из потребностей рынка определяется необходимый производственный потенциал как в области специализации предприятия, так и в новых высокодоходных сферах деятельности.

Прогноз финансовых результатов учитывает характеристики и условия реализации бизнес-проекта:

- налоговую среду;
- изменение курса валют;
- инфляционную характеристику среды;
- сроки реализации проекта.

Планирование, анализ и контроль бизнес-проекта ведутся по трем документам:

1) отчету о прибылях и убытках;
2) балансу;
3) плану денежных потоков.

Уточняя содержание плана для предупреждения банкротства, следует отметить, что расчеты прогнозных финансовых результатов целесообразно проводить с целью выявления масштабов будущих денежных потоков, способных обеспечить эффективную хозяйственную деятельность предприятия и погашение кредиторской задолженности. Оценки коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами могут служить лишь справочным материалом.

Временный управляющий призван обеспечить арбитражный суд информацией для принятия одного из решений:

1) введение внешнего управления;
2) открытие конкурсного производства;
3) предоставление должнику возможности самостоятельно восстановить свою платежеспособность.

Применение известных методик анализа финансового состояния предприятий все же не позволяет получить полной информации для принятия таких решений.

Кроме того, целесообразно проведение ревизии, предусматривающей: оценку достаточности и достоверности основных правоустанавливающих документов предприятия; сплошную инвентаризацию имущества, расчетов и обязательств; аудиторскую проверку правильности отражения результатов хозяйственной деятельности в учете; анализ договорных отношений с поставщиками и потребителями; анализ внутреннего документооборота; анализ взаимоотношений с дочерними предприятиями; оценку структуры и объемов доходов и расходов; исследование перспектив рынка.

Только в результате этой работы может быть получена полная информация для обоснованного ответа на вопрос, есть ли перспектива у предприятия или его нужно ликвидировать.

Конструктивная часть отчета временного управляющего должна включать ряд следующих позиций:

- оценку результатов анализа финансового состояния и причин неплатежеспособности;
- оценку результатов ревизии финансово-хозяйственной деятельности и определение размеров достаточности принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов и выплаты вознаграждения арбитражным управляющим;

➢ концептуальные меры по восстановлению платежеспособности и оценку сроков их реализации.

Одной из главных проблем неплатежеспособности предприятий является недостаточность денежных средств, приводящая к возникновению просроченной кредиторской задолженности.

Проблема неплатежей требует включения в бизнес-план дополнительных разделов:

1) обеспечения достаточности денежных средств;

2) экономии текущих затрат предприятия;

3) реструктуризации кредиторском задолженности.

Наиболее интересным документом является план внешнего управления, который должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника и сроки достижения этой цели.

Конечная цель деятельности внешнего управляющего — восстановление платежеспособности предприятии. Должник к концу периода внешнего управления обязан удовлетворить требования кредиторов и исполнить обязанности по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев. При этом предприятие может вести расчеты но текущим платежам, поскольку на них мораторий не распространяется.

По истечении периода внешнего управления должнику даются шесть месяцев для погашения кредиторской задолженности с пенями, штрафами и процентами.

Таким образом, перед внешним управляющим стоят две задачи:

1) организовать деятельность предприятия так, чтобы рассчитываться с кредиторами, бюджетом и внебюджетными фондами в процессе текущей деятельности;

2) накопить (мобилизовать, привлечь) средства, чтобы в течение шести месяцев предприятие могло рассчитаться с кредиторской задолженностью.

Необходимость решения этих задач диктует примерное содержание плана внешнего управления:

1) резюме (краткое содержание основных идей плана);

2) общие данные о предприятии (развернутая характеристика, способная дать кредиторам представление о его потенциальных возможностях);

3) оценка причин неплатежеспособности;

4) оценка состояния рынка;

5) оценка текущей ситуации и способов повышения эффективности работы предприятия;

6) комплекс мер по восстановлению платежеспособности;

7) организационный план;

8) финансовый план, экономические расчеты и графики погашения кредиторской задолженности;

9) календарный план выполнения работ.

Бизнес-планирование на этапе, следующем за арбитражным производством, требуется в основном для крупных предприятий, имеющих высокую социальную или технологическую значимость. Законом предусмотрено: не смог расплатиться с кредиторами после периода внешнего управления — переходи в стадию конкурсного производства. Однако местные власти и крупнейшие кредиторы (в основном естественные монополии) пытаются найти нетрадиционные способы вывода таких должников из кризиса: оказывают им содействие, создают дополнительные условия и идут на необычные решения.

В связи с этим антикризисные программы, создаваемые для таких предприятий-должников, должны состоять из хорошо проработанных разделов, в которых обобщается информация о процедурах конвертации долгов в акции с их последующей передачей кредиторам; получении инвестиционных налоговых кредитов; залоговых операциях; продаже недвижимости; кредитовании под гарантию местной администрации, другие данные.

Приложение 3
Функции консультанта по инвестиционному проектированию

Консультант по инвестиционному проектированию на первом этапе анализирует инвестиционную привлекательность предприятия, определяя, к каким именно инвестиционным ресурсам и в каком объеме предприятие может получить доступ и под какие цели. Прежде всего рассчитывается стоимость предприятия исходя из стоимости капитала, денежных потоков, стоимости активов, ликвидационной стоимости предприятия.

Стоимость капитала фирмы рассчитывают на основании: акций (обыкновенных или привилегированных); облигаций; нераспределенной прибыли и амортизации; долгосрочной кредиторской задолженности; краткосрочной кредиторской задолженности.

На первом этапе инвестиционный консультант анализирует все возможные формы и методы финансирования с учетом стоимости привлечения капитала по каждому из источников и методов финансирования.

При этом консультант анализирует стратегии инвестирования по элементам (структуре и стоимости капитала, рискам и неопределенности, будущим доходам и платежам, взаимозависимости инвестиций) и консультирует управленческий персонал по подготовке данных для принятия инвестиционных решений. Основные блоки данных, необходимые для разработки инвестиционных проектов:

- инвестиционные издержки (капиталовложения в период строительства и производства) на подготовку площадей, строительно-монтажные работы, покупку оборудования, капитализируемые и производственные затраты;
- программа производства и реализации продукции (работ, услуг), численность персонала;
- текущие издержки на общий выпуск продукции (работ, услуг), в том числе прямые издержки на материалы, оплату труда, обслуживание и ремонт оборудования, административные и общехозяйственные накладные расходы, сбыт продукции;
- увеличение (уменьшение) оборотного капитала.

Задача консультанта — подготовить исходные данные инвестиционных решений для привлечения инвестиций с целью увеличения объема продаж и снижения затрат.

Завершается первый этап участием инвестиционного консультанта и начальника финансового отдела в биржевых торгах.

На втором этапе оценивается привлекательность инвестиционного проекта по показателям чистой стоимости, внутренней нормы доходности, индекса выгодности инвестиций.

Решается вопрос об источниках финансирования инвестиций, способах решения проблем (реструктуризации долга, эмиссии акций или облигаций, использования лизинга, банковских кредитов). По каждому источнику выполняется анализ налоговых льгот или ужесточений, затрат на использование финансового рычага (например, эмиссию акций).

В случае принятия решения об эмиссии инвестиционный консультант принимает участие во вторых биржевых торгах.

Приложение 4
Разработка стратегии развития предприятия

Главной целью каждого предприятия является получение максимума прибыли в течение длительного периода устойчивой работы.

Перспективное развитие предприятия обеспечивается путем стратегического управления на основе стратегического планирования. Основной задачей руководства является разработка перспективной стратегии развития предприятия, а затем постепенная реализация и корректировка выбранной стратегии посредством краткосрочного планирования и управления. Таким образом, стратегическое и краткосрочное планирование представляют единый динамический процесс.

В рыночной экономике действия по управлению предприятием определяются прежде всего спросом на выпускаемую продукцию, поэтому в основе любого способа развития лежит определенная маркетинговая стратегия. Например, маркетинговая стратегия низких цен в сочетании с расширением объемов производства и долгосрочным заемным финансированием представляет один вид стратегии. Стратегия высоких цен на продукцию высокого качества не требует значительных инвестиций в расширение производства, но нуждается в больших затратах на исследования, что обеспечивается путем краткосрочного заемного финансирования.

С течением времени меняются цены на продукцию, затраты на проведение маркетинга, объемы производства и финансирования, поэтому все стратегии развития являются динамическими. Приведем стандартные варианты динамических стратегий развития. Стратегия максимальной цены используется при высоком уровне качества продукции (табл. 1); стратегия изъятия рекомендуется после получения высоких прибылей, когда тот же продукт предлагается другим слоям покупателей по умеренным ценам (табл. 2); стратегия проникновения предполагает, что фирма завоевывает рынок с помощью низких цен, а затем, когда конкуренты подавлены, их повышает (табл. 3); стратегия низкой цены характерна для невысокого качества продукции (табл. 4); стратегия пульсации начиная с низкого положения в маркетинге, производстве и финансах постепенно перерастает в какую-либо из вышеназванных стратегий. Такая стратегия рекомендуется при отсутствии информации о конкурентах или недостаточном опыте руководства предприятием. Она имеет малый риск получения убытков и вполне может привести к успеху при адекватной реакции на любые изменения, происходящие на рынке, однако может быть успешной только в течение короткого времени.

Таблица 1

Стратегия максимальной цены

Маркетинг	Цена высокая; затраты на рекламу средние, на сервис — средние или высокие, на исследования — высокие
Производство	Поддерживается на текущем уровне с постепенным расширением в дальнейшем
Финансирование	Привлечение больших сумм краткосрочных кредитов на начальных этапах с поддержанием их на среднем уровне или снижением в дальнейшем, использование средств из прибыли для расширения производства
Результаты	Оборот и прибыль быстро возрастают и держатся на стабильном уровне длительное время
Комментарий	Стратегия не приведет к успеху при одновременном применении несколькими предприятиями в отрасли

Таблица 2

Стратегия изъятия

Маркетинг	Сначала цена высокая, затем постепенно снижается; затраты на исследования сначала высокие, затем снижаются; затраты на рекламу и сервис средние
Производство	Медленное расширение производственных мощностей до определенного уровня
Финансирование	Привлечение больших сумм краткосрочных кредитов со значительным их сокращением в дальнейшем за счет стабилизации объемов производства
Результаты	Высокий оборот на старте с постепенным снижением; высокая прибыль в течение длительного времени с возможным увеличением за счет снижения издержек финансирования
Комментарий	Стратегия успешна в течение короткого времени

Таблица 3

Стратегия проникновения

Маркетинг	Сначала цена низкая, после завоевания значительной доли рынка сильно возрастает; затраты на сервис и исследования сначала средние, затем снижаются; на рекламу — сначала высокие, затем — средние
Производство	Значительное расширение производственных мощностей; на начальных этапах большие объемы закупки товаров
Финансирование	Привлечение больших объемов долгосрочного финансирования для закупки оборудования
Результаты	Сначала прибыль невелика или отсутствует, в дальнейшем после завоевания рынка достигает значительной величины
Комментарий	Стратегия успешна при четком планировании на начальном этапе и при малой распространенности среди аналогичных предприятий

Таблица 4

Стратегия низкой цены

Маркетинг	Цена ниже средней; затраты на сервис и исследования ниже средних; реклама — средняя или нише средней
Производство	Значительное расширение производственных мощностей; на начальных этапах большие объемы закупки товаров
Финансирование	Привлечение минимального долгосрочного финансирования для закупки оборудования
Результаты	Оборот средний с постоянным увеличением за счет повышения объемов сбыта; в долгосрочном периоде прибыль достигает значительного уровня за счет увеличения оборота
Комментарий	Стратегия может быть успешной через длительный промежуток времени

Здесь рассмотрены только основные стратегии. Поскольку любые изменения должны производиться медленно, стратегии со слишком высоким или слишком низким объемом производства можно успешно реализовать только в течение длительного времени. Исследования показывают, что если выбрана неудачная стратегия развития, то корректировать ее надо медленно и с большой осторожностью.

Таким образом, перед принятием любого стратегического решения необходимо проанализировать все возможные результаты этих решений.

Приложение 5
Контрольные темы и вопросы для арбитражного управляющего

Организация возбуждения производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия

1. Основные признаки несостоятельности (банкротства) предприятия.
2. Порядок определения состава и размера денежных обязательств и обязательных платежей.
3. Какие виды требований, обязательств и финансовых санкций не должны учитываться при определении обязательных платежей?
4. В каком случае размер денежных обязательств по требованиям кредиторов считается установленным?
5. Основные направления финансового оздоровления должника в досудебном порядке.
6. Источники финансирования процедур досудебной санации предприятия-должника согласно законодательству о банкротстве.
7. Основные признаки банкротства.
8. Какие организации или органы власти могут выступать заявителями в арбитражный суд по делу о банкротстве?
9. Сроки принятия решения (внесения определения) арбитражным судом.
10. Адреса рассылки решения арбитражного суда.
11. Возможное содержание решения арбитражного суда.
12. Участники судебного разбирательства по делу о банкротстве должника.
13. Норма обеспечения конфиденциальности информации о финансово-экономическом состоянии предприятия-должника и период судебного разбирательства.

Права и обязанности должника

1. Норма самостоятельного обращения в арбитражный суд предприятия-должника.
2. Основные элементы заявления в арбитражный суд.
3. По каким адресам и каким образом направляются копии заявления участников судебного разбирательства?
4. Продолжительность периода с момента возникновения соответствующих обязательств, в течение которого заявление должника должно быть направлено в арбитражный суд.
5. Ответственность руководителя и членов ликвидационной комиссии перед кредиторами.
6. Ответственность должника за фиктивное банкротство.
7. Продолжительность периода с момента подачи искового заявления в арбитражный суд кредитором, в течение которого должник обязан направить отзыв на исковое заявление, и перечень адресатов.
8. Состав отзыва должника.

9. Основания для рассмотрения арбитражным судом дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия на данной фазе процедуры банкротства.

Права и обязанности кредитора и прокурора.

1. Уполномоченные органы государственной власти и местного самоуправления, которые вправе подавать заявление в арбитражный суд.
2. Состав заявления кредитора в арбитражный суд.
3. Обязательные приложения к заявлению кредитора в арбитражный суд.
4. В каких случаях в арбитражный суде заявлением о возбуждении дела о несостоятельности (банкротстве) может обратиться прокурор?

Временное наблюдение

1. Какова норма по имущественным взысканиям с должника с момента вынесения арбитражным судом определения о возбуждении производства по делу о несостоятельности (банкротстве) должника?
2. Производство какого рода дел в отношении должника приостанавливается по ходатайству кредиторов?
3. Цели и продолжительность введения процедуры временного наблюдения.
4. В каких случаях, приняв заявление о банкротстве, арбитражный судне назначает временное наблюдение?
5. Требования, предъявляемые к кандидатуре временного управляющего.
6. Документы, подтверждающие полномочия временного управляющего.
7. Особенности правомочности временного управляющего в деле о банкротстве профессионального участника рынка ценных бумаг.
8. Продолжительность периода, в течение которого арбитражный суд назначает временного управляющего.
9. Основные источники определения кандидатур временных управляющих для арбитражного суда.
10. Орган, который вправе определить размер денежного вознаграждения временному управляющему и источник его финансирования.
11. В каких случаях кредиторы несут субсидиарную ответственность по покрытию расходов о выплате денежного вознаграждения временному управляющему?
12. Норма отношений руководителя предприятия-должника и временного управляющего, предусмотренная законодательством о банкротстве.
13. В каких случаях арбитражный суд отстраняет руководителя предприятия-должника от должности?
14. В каких случаях арбитражный суд отстраняет временного управляющего от должности?
15. Ответственность временного управляющего, отстраненного от должности.
16. Каков порядок действия арестов и других ограничений должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом?

Права и обязанности временного управляющего

1. Основные обязанности временного управляющего.
2. Каким документом определяется момент начала исполнения обязанностей временного управляющего?
3. Основные меры, запрещенные к осуществлению органами управления должника с момента введения временного наблюдения.

4. Какие сделки вправе совершать органы управления должника с согласия временного управляющего?

5. В каких случаях кредиторы несут солидарную ответственность по судебным расходам и расходам на выплату вознаграждения арбитражному управляющему?

6. Продолжительность периода, в течение которого кредиторы могут предъявлять свои требования к должнику.

7. Продолжительность периода, в течение которого должник, не согласный с требованием кредитора, может направить свои возражения в арбитражный суд.

8. Сроки, установленные для арбитражного суда при рассмотрении возражений должника в соответствии с законодательством о банкротстве.

Организация собрания кредиторов и подготовка материалов для арбитражного суда по вынесению решения о признании должника банкротом

1. Продолжительность периода, в течение которого временный управляющий обязан издать приказ о подготовке к судебному разбирательству.

2. Проведение общего собрания трудового коллектива (цели; основные вопросы организации; сроки; оформление результатов; условия правомочности).

3. Проведение собрания кредиторов (организация и сроки извещения конкурсных кредиторов; участники и приглашенные; правомочность; рабочие органы; голосование; оформление результатов).

4. Какие документы направляет временный управляющий в арбитражный суд?

5. На основании каких документов выносит свое решение арбитражный суд о признании должника банкротом?

6. Какие решения может вынести арбитражный суд?

7. С какого момента наблюдение прекращается? Кому передают дела?

Внешнее управление

1. Содержание внешнего управления, его цели, условия, при которых оно вводится.

2. Какие органы вправе ввести внешнее управление?

3. Методы восстановления платежеспособности должника при внешнем управлении.

4. Срок, на который вводится внешнее управление.

5. Кто правомочен продлевать срок внешнего управления, на какой период, на основании каких документов?

6. Каковы формальные отношения руководителя предприятия-должника и внешнего управляющего, органов управления должника и собственника его имущества?

7. Какие полномочия, связанные с распоряжением имущества должника, продолжают действовать?

8. Как поступают с ранее принятыми мерами по обеспечению требований кредиторов (какие существуют ограничения)?

9. Порядок удовлетворения требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам должника.

10. Исполнение каких судебных решений учитывают внешние управляющие?

11. Порядок действия финансово-экономических санкций за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей на период внешнего управления.

Внешний управляющий

1. Кандидатура внешнего управляющего (требования; предложение кандидатур; порядок утверждения и выбора; сроки).

2. Заседание арбитражного суда (подготовка; роль и обязательные действия кандидата; решения и их форма).

3. Обязанности внешнего управляющего (сроки принятия дел; отношения с руководителем должника; разработка и утверждение плана внешнего управления; организация расчетов и работы с дебиторами и кредиторами; учет имущества должника).

4. Деятельность внешнего управляющего (основания для действий; источники и порядок установления вознаграждения; ответственность; права должника и кредиторов).

Процедура внешнего управления

1. Каких адресатов в обязательном порядке уведомляет внешний управляющий после получения определения арбитражного суда о введении на предприятии внешнего управления?
2. В каких средствах массовой информации публикуется объявление о введении внешнего управления?
3. Продолжительность периода, в течение которого разрабатывается план внешнего управления.
4. Какой орган вправе утверждать план внешнего управления?
5. Какие обязательные разделы должен включать план внешнего управления?
6. Продолжительность периода, в течение которого план внешнего управления представляется на утверждение компетентному органу.
7. За какой срок до проведения собрания кредиторов направляется проект плана внешнего управления?
8. Каким категориям участников собрания кредиторов направляется проект плана внешнего управления?
9. Чем отличается порядок проведения собрания кредиторов по вопросу рассмотрения плана внешнего управления от порядка проведения первого собрания кредиторов?
10. Вправе ли принимать участие в собрании кредиторов внешний управляющий и представитель трудового коллектива и на каких условиях?
11. Какие решения вправе принимать собрание кредиторов по плану внешнего управления?
12. В каких случаях решение собрания кредиторов считается принятым?
13. В течение какого периода решение собрания направляется в арбитражный суд?
14. При каких условиях арбитражный суд без плана внешнего управления вправе принять решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства?
15. Продолжительность периода, после которого созывается повторное собрание кредиторов, если оно принимает решение об отклонении плана внешнего управления.
16. Комитет кредиторов (условия избрания; количественный состав; форма голосования; выборы председателя; полномочия и принятие решений).
17. Какой орган вправе утверждать смету на проведение внешнего управления?
18. Требования кредиторов к должнику (условия предъявления; сроки и порядок рассмотрения; разрешение разногласий между кредитором и внешним управляющим).
19. Вмешательство внешнего управляющего в заключенные должников договоры (сроки; категории сделок; отказ; обращение в арбитражный суд; признание недействительности сделок).
20. В каких категориях сделок временный управляющий вправе распоряжаться имуществом должника?
21. Каков порядок заключения внешним управляющим крупных сделок и какова их величина?
22. Продажа предприятия по плану внешнего управления (виды отчуждаемого имущества; права покупателя в случае лицензионной деятельности должника; форма продажи; условие и форма уступки прав требований должника; условия заключения

мирового соглашения; категория кредиторов, удовлетворяемых до заключения мирового соглашения).

23. В каком случае арбитражный суд прекращает производство по делу о банкротстве?

Отчет внешнего управляющего

1. Для какого органа готовит отчет внешний управляющий по окончании срока внешнего управления?
2. За какой срок до окончания установленного арбитражным судом внешнего управления внешний управляющий уведомляет кредиторов о проведении собрания?
3. Кто устанавливает порядок ознакомления с отчетом внешнего управления?
4. Продолжительность периода, в течение которого внешний управляющий обязан провести собрание кредиторов, и с какого момента он начинается.
5. Структура отчета внешнего управляющего.
6. В чем отличие собрания кредиторов по отчету внешнего управляющего от первого собрания кредиторов?
7. Какие решения в соответствии с законодательством о банкротстве может принять собрание кредиторов по итогам обсуждения отчета внешнего управляющего?
8. При каких условиях арбитражный суд без собрания кредиторов вправе принять решение о признании должника банкротом и открытии 'конкурсного производства?
9. Продолжительность периода, в течение которого внешний управляющий должен направить отчет в арбитражный суд.
10. При каких условиях арбитражный суд не утверждает отчет внешнего управляющего?
11. Какое решение принимает арбитражный суд в случае неутверждения отчета внешнего управляющего?
12. Какова продолжительность периода, устанавливаемого арбитражным судом после утверждения отчета внешнего управляющего, для окончательного расчета с кредиторами?
13. Распоряжение, издаваемое территориальным органом по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению на основании определения арбитражного суда (содержание; адреса рассылки копий; срок исключения предприятия из перечня неплатежеспособных).
14. В каких случаях прекращаются полномочия внешнего управляющего?
15. До какого момента внешний управляющий исполняет свои обязанности?

Конкурсное производство

1. Каково основное содержание конкурсного производства?
2. Сроки проведения конкурсного производства в соответствии с законодательством о банкротстве.
3. Обращение в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства (орган, принимающий решение; срок представления документов в арбитражный суд; назначение кандидатуры конкурсного управляющего и требования к нему; различие требований, предъявляемых к временному (внешнему) и конкурсному управляющему).
4. В каких случаях в ходе добровольной ликвидации юридического лица арбитражный суд возбуждает дело и признает предприятие банкротом? На кого возлагаются функции конкурсного управляющего в таком случае?
5. В каких случаях арбитражный суд вправе назначить нескольких конкурсных управляющих и каким образом организуется их работа?
6. Организационно-экономический режим, вступивший в действие с момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства (отношение к ранее наложенным и новым арестам на имущество

должника; сроки исполнения всех денежных обязательств должника; начисление неустоек и иных финансово-экономических санкций; сведения о финансовом состоянии должника; правовые нормы в отношении совершения сделок, связанных с отчуждением имущества должника; порядок предъявления требований к должнику; порядок исполнения обязательств должника).

Обязанности конкурсного управляющего

1. Отношения конкурсного управляющего с руководством должника, их форма и содержание.
2. Первоочередные меры конкурсного управляющего.
3. Меры по взаимодействию конкурсного управляющего с третьими лицами, имеющими задолженность перед должником.
4. Меры по взаимодействию *с* персоналом должника.
5. Первоочередные меры по требованиям кредиторов.
6. Меры по договорам должника в соответствии с законодательством о банкротстве.
7. Первоочередные меры по имуществу должника, находящегося у третьих лиц.
8. Меры по архивированию документов.
9. Первоочередные меры по отношению к сделкам, совершенным должником.
10. Способы и меры по формированию конкурсной массы.
11. Способы оформления проведения финансовых операций должником.
12. Оформление операций по расчетам с кредиторами.
13. Ответственность конкурсного управляющего.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

АРБИТРАЖНЫЙ (ВРЕМЕННЫЙ, ВНЕШНИЙ, КОНКУРСНЫЙ) УПРАВЛЯЮЩИЙ — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных полномочий, предусмотренных законом.

АРЕНДА — распоряжение и пользование каким-либо имуществом в течение определенного срока за установленную плату в соответствии с договором.

АКТИВЫ — имущество и материальные ценности предприятия в денежном выражении.

АССОЦИАЦИЯ — объединение организаций или лиц для достижения общей хозяйственной или какой-либо иной цели.

АУКЦИОН — публичная продажа, при которой продаваемая вещь приобретается лицом, предложившим наибольшую цену.

БАНКРОТСТВО — долговая несостоятельность, отказ платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств. Предприятие становится банкротом после решения суда о его неспособности рассчитываться по долговым обязательствам. Судебное решение выносится или по просьбе самого предприятия (добровольная ликвидация), или но требованию его кредиторов (принудительная ликвидация).

БАНКРОТСТВО ГОСУДАРСТВЕННОЕ - полный или частичный отказ государства от платежей по внешним и внутренним долгам; наиболее яркая форма проявления кризиса государственных финансов.

БАНКРОТСТВО ДОБРОВОЛЬНОЕ — юридическая процедура, следующая за подачей неплатежеспособным должником заявления в специальный суд; имущество банкрота переходит в руки назначенного судом попечителя для удовлетворения требований кредиторов. Банки, страховые компании, строительные и ссудные ассоциации, железные дороги и некоторые другие организации не имеют нрава на такое банкротство.

БАНКРОТСТВО ЗЛОСТНОЕ — предъявление фальшивых претензий кредиторами или должниками; мошенническая передача или утаивание имущества, подлежащего описи; получение кредитов с исключительной целью избежать выплаты долгов.

БАНКРОТСТВО УМЫШЛЕННОЕ — преднамеренное создание или увеличение руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности, нанесение ими ущерба предприятию в личных интересах или в интересах третьих лиц, преднамеренно некомпетентное ведение дел.

БАНКРОТСТВО ФИКТИВНОЕ — заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения у них отсрочки (рассрочки) платежей или скидок по долгам.

БИЗНЕС — экономическая деятельность, дающая прибыль; любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды.

БИЗНЕС-ОПЕРАЦИЯ — совокупность действий, составляющих содержание одного акта бизнес-деятельности.

БИЗНЕС ОПТИМАЛЬНЫХ МАСШТАБОВ — масштаб бизнеса, определяющий эффективное управление.

БИЗНЕС-ПЛАН — внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разработки коммерческого мероприятия, анализ возникающих проблем, возможные препятствия и методы их преодоления, показатели-индикаторы текущего состояния дел. Служит основанием для предоставления кредита и средством анализа коммерческого проекта на реалистичность и эффективность. Разработка бизнес-плана осуществляется при личном участии руководителя фирмы или предпринимателя.

БИЗНЕС МАЛЫЙ — совокупность мелких и средних частных предприятий, не входящих ни в одно монополистическое объединение и выполняющих подчиненную по отношению к монополиям роль в экономике. Основная часть внешнеэкономических связей приходится на малый бизнес развитых стран.

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ (ОТЧЕТНОСТЬ) — отражение в денежной форме хозяйственных процессов, их результатов и использованных ресурсов предприятия.

ВНЕШНЕЕ УПРАВЛЕНИЕ (СУДЕБНАЯ САНАЦИЯ) — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению внешнему управляющему.

ВНЕШНИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ — лицо, назначаемое судом для проведения внешнего управления и осуществления иных полномочий.

ВРЕМЕННЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ — лицо, назначаемое арбитражным судом для наблюдения, осуществления мер по сохранности имущества должника и иных полномочий.

ДЕНЕЖНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО — обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовому договору или по иным основаниям, предусмотренным ГК РФ.

ДОГОВОР — письменное соглашение о взаимных обязательствах двух и более лиц.

ДОЛЖНИК — гражданин или юридическое лицо, не способное удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение трехмесячного срока (без учета установленных законодательством Российской Федерации штрафов, пени и иных экономических санкций), сумма обязательств которого превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

ЗАДАТОК — сумма, уплачиваемая вперед в обеспечение выполнения обязательств.

КАПИТАЛИЗАЦИЯ — превращение периодических платежей в капитал.

КОНКУРСНЫЕ КРЕДИТОРЫ — кредиторы по денежным обязательствам (российские и иностранные физические и юридические лица, а также Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования), за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников)должника — юридических лиц по обязательствам, вытекающим из такого участия.

КОНКУРСНАЯ МАССА — имущество должника, имеющееся на момент открытия и выявленное в ходе конкурсного производства (кроме имущества, изъятого из оборота, имущественных прав, связанных с личностью должника, в том числе прав, основанных на разрешении на осуществление определенных видов деятельности).

КОНКУРСНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

КОНКУРСНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ — лицо, назначаемое судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных полномочий.

КОНКУРЕНЦИЯ — состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья. Является действенным механизмом регулирования пропорций общественного производства. Различают ценовую (снижение цен) и неценовую конкуренцию (совершенствование качества продукции и условий ее продажи).

КОНКУРЕНТ — лицо, группа лиц, фирма (предприятие), соперничающие при достижении идентичных целей в стремлении обладать теми же ресурсами и положением на рынке.

КОНКУРЕНЦИЯ В МАРКЕТИНГЕ — конкуренция, проявляющаяся как ценовая и неценовая. Через ценовую конкуренцию продавцы товаров и услуг влияют на спрос, повышая или понижая цену. Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги за счет продвижения, упаковки, доставки, сервиса, доступности и других маркетинговых факторов.

КОНКУРЕНЦИЯ ОТКРЫТАЯ —обмен информацией о ценах между промышленными фирмами, выпускающими аналогичную продукцию.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ — свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами или субъектами.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА — способность отвечать требованиям рынка на данный вид товара.

КРЕДИТ — предоставление в долг товаров или денег на условиях возврата через установленное время с определенными процентами.

КРИЗИС — опасное состояние, перелом.

КРИЗИС АГРАРНЫЙ — перепроизводство сельскохозяйственной продукции, ведущее к росту нереализуемых запасов, падению цен, сокращению объемов производства, разорению производителей.

КРИЗИС ВАЛЮТНЫЙ — резкое обострение состояния валютной сферы, колебания валютных курсов, быстрые перемещения значительных по масштабам валютных резервов, девальвация и ревальвация валют, ухудшение международной валютной ликвидности.

КРИЗИС ВНЕШНЕЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ — положение страны (или группы стран), не позволяющее выполнить свои международные обязательства, погасить предоставленный кредит и выплатить проценты.

КРИЗИС ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНЫЙ — периодически повторяющиеся потрясения в денежно-кредитной сфере, вызываемые диспропорциями в производстве.

КРИЗИС ФИНАНСОВЫЙ — глубокое расстройство государственных финансов, возникшее в условиях общего кризиса экономики в результате войн и других чрезвычайных экономических и политических событий, а также циклических экономических кризисов перепроизводства.

КРИЗИС ЭКОНОМИЧЕСКИЙ — одна из фаз цикла производства, проявляющаяся в резком спаде объемов производства в результате перепроизводства товаров. Носит временный характер и периодически повторяется.

ЛИЦЕНЗИЯ — разрешение, выдаваемое государственными органами, на право выполнения определенного вида деятельности.

МИРОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ — процедура достижения договоренности между должником и кредиторами относительно отсрочки и (или) рассрочки причитающихся им платежей или скидки по долгам.

МОРАТОРИЙ — приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей; в период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются. Распространяется на старые долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления. Не допускает безакцептного списания средств со счета должника, приостанавливает ряд имущественных взысканий. Не затрагивает интересы отдельных лиц (заработная плата, алименты и компенсация за вред жизни и здоровью должны быть выплачены в первую очередь).

НАБЛЮДЕНИЕ — процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании его банкротом до момента назначения судом иной процедуры и целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния.

НЕДОИМКА — сумма налога или другого обязательного платежа в доход бюджета, не внесенная плательщиком в установленный срок и подлежащая взысканию в бесспорном порядке.

НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ — неспособность вовремя оплатить свои долги.

НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ПЕРЕКРЕСТНАЯ — оговорка в тексте договора о ссуде, предусматривающая, что неплатежеспособность заемщика по каким-либо иным займам будет рассматриваться как неплатежеспособность и по предоставляемой ссуде.

НЕПЛАТЕЖИ — отказ должника производить расчеты с кредитором, а также отказ плательщика от акцепта или оплаты векселя; непоступление взносов и отчислений в бюджет.

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ (БАНКРОТСТВО) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования

кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ — невозможность выполнения принятых на себя обязательств, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. Может быть признана таковой по решению суда.

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ — неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств над имуществом или неудовлетворительной структурой баланса должника.

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ — отсутствие средств для оплаты своих обязательств. Удостоверенная судом неспособность юридического или физического лица оплатить в данный момент предъявленные ему финансовые счета.

НЕУСТОЙКА — штрафная санкция за невыполнение условий договора в целях возмещения понесенных убытков или полученного ущерба.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ — налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет и во внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации.

ПАССИВЫ — обязательства предприятия (за исключением дотаций, собственных средств и других источников), состоящие из заемных и привлеченных средств, включая кредиторскую задолженность.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ДОЛЖНИКА — лицо, уполномоченное должником представлять его интересы при проведении процедур банкротства.

САНАЦИЯ — система мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения предприятий с целью предотвращения банкротства или повышения конкурентоспособности.

САНАЦИЯ ДОСУДЕБНАЯ — меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества, учредителями или кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ОРГАНЫ — государственные внебюджетные фонды: Пенсионный фонд Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации.

УСТАВ — свод правил, регламентирующий деятельность предприятий и организаций; основной документ, определяющий положение в системе хозяйственных органов, а также задачи, права и круг деятельности предприятий и организаций.

УСТУПКА — скидка с назначенной цены.

Владимир Александрович Баринов
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор О.Б. Прудникова
Корректор З.И. Иванова
Компьютерная верстка Л.М. Подколзиной

Лицензия: серия ЛР № 090067-от 17 декабря 1993г.,
выдана Государственным комитетом Российской Федерации по печати.
Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.02.953.Д.000395.01.01
от 29 января 2001 г.

Сдано в набор 15.10.2001 г. Подписано в печать 16.11.2001 г.
Формат 60x88/16. Печать офсетная. Гарнитура «Literaturnaya».
Бумага типографская № 2. Усл. печ. л. 31,85. Уч.-изд. л. 28,54.
Тираж 20 000 (1-й завод—5000) экз. Зак. № 4019.
ООО «ИД ФБК-ПРЕСС», Москва, ул. Сретенка, 12/2.
Адрес для корреспонденции: 101990, Москва, ул. Мясницкая, д. 44/1
Телефон (095) 737-5656. Факс (095) 737-5660.
E-mail: info@fbk-press.ru http://www.fbk-press.ru

Типография ДПК
142040, Московская обл., г. Домодедово, Каширское ш., д. 4, корп. 1