

## КИВАЧУК

Василий Сазонович

Заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита УО «Брестский государственный технический университет», к. э. н., доцент, антикризисный управляющий, Республика Беларусь

### АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ (БЕЛАРУСКИЙ АСПЕКТ)

Неплатежеспособность и последующее банкротство предприятия все чаще становятся предметом обсуждения в хозяйственных судах Республики Беларусь. Перед руководителями и собственниками предприятий встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение своих предприятий. На решение этих задач нацелена система мер, именуемая за рубежом «кризис-менеджмент», а в республиках бывшего союза – антикризисное управление. Рассмотрим основные категории этих мер.

**Кризис** (от греч. *krisis* – решение, переломный момент), глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития эволюции природы или какой либо сферы человеческой деятельности. **Кризис** – это крайнее обострение противоречий в природной и социально-экономической системе (государстве, предприятии), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. По основным причинам и по влиянию на их возникновение деятельности человека, кризисы можно разделить на природные, экологические и общественные.

**Природные кризисы** могут быть вызваны стихийными природными явлениями, на которые человек не может оказать непосредственного воздействия и является свидетелем и участником явления.

**Экологические кризисы** по последствиям подобны природным. Они возникают в результате взаимоотношений человека с природой, но активную роль в причинах возникновения играет человек и его деятельность. В результате такой деятельности происходят изменение природных условий – загрязнение окружающей среды, истощение ресурсов, уничтожение отдельных видов животных, растений, а в отдельных случаях формирование таких природных условий, при которых не может жить человек. При экологических кризисах настоящие и будущие потери несет человек и природа.

**Кризис социально-экономической системы (общественный кризис)** объединяет в себе группы социальных и экономических кризисов. Их характеризует ключевой признак – наличие производственных отношений между участниками кризиса. Это система кризисов, возникающих между людьми в процессе производства, распределения и потребления материальных благ.

**Социальные кризисы** возникают при обострении противоречий различных социальных групп. В ряде случаев социальные кризисы являются результатом экономических кризисов. Особую остроту могут приобретать социальные кризисы при угрозе банкротства градообразующих предприятий. Угроза потери рабочего места и невозможность получить работу на другом предприятии могут служить объединяющим фактором для работников различных социальных групп, объединенных общими проблемами.

Одной из особых форм социальных кризисов является **политический кризис или кризис власти**. В большинстве случаев кризис власти перерастает в экономический кризис и затрагивает все стороны развития общества. Этот кризис отражает негативные процессы в политическом устройстве общества, противоречия в реализации интересов различных социальных групп, в управлении обществом.

Законы диалектики доказывают, что все то, что возникает или зарождается, после определенного этапа существования преобразуется или отмирает. Это относится и к такой категории как предприятие. Поэтому предприятие, созданное волей учредителей на неопределенный срок в благоприятных условиях, может работать бесконечно долго, его ликвидация возможна по решению учредителей или, в определенный момент, предприятие может быть ликвидировано в период кризиса по независящим от воли учредителей причинам. Убытки и потери отдельных предприятий, суммируясь в масштабах государства, региона формируют условия для возникновения кризиса.

Категория банкротства имеет различные трактовки. Однако основными синонимами банкротства в нашей литературе является несостоятельность, крушение, разорение, провал.

В гражданском праве это значит официальное (судебное) признание неплатежеспособности юридического или физического лица (в законодательстве Российской Федерации и Республики Беларусь к ним относятся и индивидуальные предприниматели без образования юридического лица). Возникновение ситуации банкротства обусловлено действием рыночных условий: закона стоимости, конкуренции, экономической нестабильностью в стране, инфляцией, профессиональной некомпетентностью менеджера.

Мировая практика насчитывает многовековую историю банкротства. Издано большое количество законодательных актов по вопросам урегулирования взаимоотношений при банкротстве. В истории имелись только небольшие периоды, когда категория банкротство не имела существенного значения – это периоды жесткого государственного управления экономикой, когда все производственные предприятия являются государственной собственностью.

Действующее законодательство РБ также не предусматривает банкротство казенных коммерческих организаций, ответственность по их обязательствам берет на себя государство.

Практика банкротства коммерческих организаций предусматривает два вида процедур:

- мировое соглашение между банкротом и кредиторами, а также утверждение плана урегулирования взаимоотношений между ними;

- ликвидацию несостоятельной организации.

Первый вид процедур направлен на финансовое оздоровление должника и, на этой основе, расчет по своим обязательствам (полный или максимально возможный). В международной практике (в т.ч. в Республике Беларусь) эти преобразования получили название санации. Санация и ликвидация являются связанными процедурами. Они могут переходить одна в другую. Как правило, в начале проводят оздоровительные процедуры, при выявлении их не перспективности – переходят к ликвидационным.

Несмотря на связь между процедурами санации и ликвидации, они являются антиподами в процедурах банкротства. Причина их противоречия состоит в том, что санация – это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидации организации. При санации производится процесс передачи функций по управлению организацией антикризисному управляющему. Этот специалист, владеющий специальными знаниями и наделенный судом и кредиторами большими полномочиями, обеспечивает выживание организации как экономического организма в целом или частично, обеспечивает заключение мирового соглашения между должником и кредиторами, добивается достижения лучших условий реализации активов должника, чем при ее ликвидации.

После многих десятилетий проведения процедур банкротства, собственники пришли к выводу, что факт ликвидации посредством банкротства наиболее выгоден должнику и часто абсолютно не выгоден кредиторам. Особенно это характерно в случаях, когда сумма долгов предприятия банкрота превышает величину стоимости активов предприятия. Причинами этого являются:

- поскольку наибольшее количество банкротств происходит в период кризиса, то при распродаже имущества должника получается выручка, намного меньшая, чем отражено в финансовой отчетности;

- при проведении расчетов сумм, необходимых к погашению задолженности перед кредиторами, возникают дополнительные обязательства. Такими неотраженными долгами являются затраты по восстановлению нарушенного природного состояния в

связи с предыдущей деятельностью предприятия, выплаты капитализированных повременных платежей, причитающихся с предприятия банкрота за причинения увечья здоровью либо со смертью лица, затраты по ликвидации и др.:

- задолженность перед государством почти всегда ниже тех предстоящих затрат, которые придется понести обществу при увольнении работников, выплате им пособия по безработице и обеспечение социальных гарантий в последующем;

- существующая очередность удовлетворения претензий к должнику, утвержденная в законодательстве всех стран, принципиально меняет очередность получения компенсации тем кредиторам, которые выступили инициаторами банкротства. Инициатор банкротства может оказаться самой пострадавшей стороной;

- наибольшую выгоду от банкротства предприятия-должника получают конкуренты. Происходит процесс монополизации, а это наносит ущерб государству и потребителям.

Поэтому в процессе развития законодательства о банкротстве выработалась тенденция в “помиловании” должника: не ликвидировать и оставшиеся долги простить нормой закона, а сохранить жизнь, помочь с “лекарствами”, вылечить, заставить работать и вернуть все долги. Данная тенденция нашла свое выражение в создании института санации и мирового урегулирования спора.

**Рис.1 Цели и приоритеты при банкротстве предприятия**

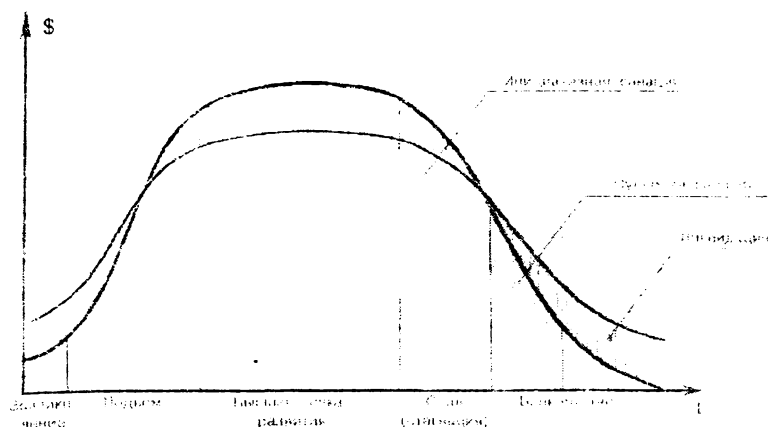
| № п.п. | Наименование заинтересованных групп в функционировании предприятия | Цели в процессе банкротства |                          |                                       |                  |                                       | Уровни приоритетов |               |             |
|--------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------------|------------------|---------------------------------------|--------------------|---------------|-------------|
|        |                                                                    | Защита бизнеса              | Защита интересов рабочих | Максимальное удовлетворение претензий | Ликвидация фирмы | Получение преимуществ при банкротстве | Высший             | Средний       | Нижний      |
| 1      | Кредиторы конкуренты                                               |                             |                          |                                       | x                | x                                     | Банкротство        | Реорганизация |             |
| 2      | Кредиторы не конкуренты                                            |                             |                          | x                                     |                  |                                       | Санация            |               | Банкротство |
| 3      | Банки и финансовые компании                                        |                             |                          | x                                     |                  |                                       | Санация            |               | Банкротство |
| 4      | Государственные органы                                             |                             | x                        | x                                     |                  |                                       | Санация            | Реорганизация |             |
| 5      | Трудовой коллектив                                                 | x                           | x                        |                                       |                  |                                       | Санация            | Реорганизация |             |
| 6      | Собственники                                                       | x                           |                          |                                       |                  |                                       | Санация            |               | Банкротство |

Итак, мы приходим к выводу, что проведение процедуры банкротства или санации в первую очередь зависит от инициатора процесса. Если инициатор однозначно заинтересован в ликвидации

предприятия, то помешать этому процессу возможно только в соответствии с законом.

Во всех случаях процедура банкротства является исключительной мерой. Наиболее оптимальной и с позиции должника и с позиции кредитора является процедура финансового оздоровления – санации. Место санации в жизненном цикле предприятия представлено на рис. 2.

Рис. 2 Место санации в жизненном цикле предприятия.



Главной причиной вхождения организации в кризисную зону является убыточность производства в долгосрочном периоде. Продолжительность интервала зависит от специфики производства и глубины кризиса. Убытки должны компенсироваться с помощью чрезвычайных мероприятий. Оздоровление предприятия, которое возможно обеспечить комплексом мероприятий в разных сферах его деятельности, формирует определение санации. Поэтому санацию можно определить как комплекс мероприятий, позволяющих сохранить или уберечь предприятие от грозящего банкротства.

Автором выделены три уровня преобразований предприятия в условиях кризиса. На первом уровне предприятие внешне работает успешно. Однако снижение рентабельности производства ниже уровня, обеспечивающего простое воспроизводство, свидетельствует о необходимости оздоровительных мероприятий. Целесообразна инициативная санация. По состоянию на начало 2003 года в Республике Беларусь (по оценке автора) такие преобразования необходимы более 73% предприятий. В ситуации устойчивой неплатежеспособности (второй уровень) предприятие вступает в период судебных преобразований: судебная санация предусматри-

вает коренное преобразование экономических, технологических и организационных сторон деятельности предприятия. Судебная санация является обязательной, предприятие в результате санационных преобразований может быть спасено. В таких преобразованиях нуждается 38-41 % предприятий. Отрицательные результаты санации, а также нецелесообразность проведения санации, приводят к необходимости ликвидации предприятия (третий этап). По мнению автора, в республике таких предприятий до 8 %.

Автором приведены обоснования, при каких значениях объема продаж необходимо проведение санации.

Инициативную санацию целесообразно начинать, когда объем продаж предприятия снизился до уровня, не обеспечивающего простое воспроизводство (с учетом влияния инфляции) (1). В такой ситуации вся прибыль предприятия направляется на покрытие инфляционных потерь и части постоянных затрат.

$$N_h^p = N^p - \left[ P - (N^p - P)R_b : 100 \right] \quad (1)$$

где  $N_h^p$  – объем продаж в точке С;

$N^p$  – объем продаж в высшей точке развития предприятия;

$P$  – прибыль;

$R_b$  – учетная ставка Национального Банка Республики Беларусь.

Судебную санацию необходимо начинать в ситуации, когда на покрытие инфляционных потерь и постоянных затрат направляется не только прибыль текущего периода, но и амортизационные отчисления. Фактически с этого момента из-за вымывания капитала начинается снижение чистых активов предприятия. Эта ситуация характеризуется объемом продаж (2).

$$N_c^p = N^p - \left[ P - (N^p - P)R_b : 100 + A \right] \quad (2)$$

где  $N_c^p$  – объем продаж в точке С;

$N^p$  – объем продаж в высшей точке развития предприятия;

$P$  – прибыль;

$R_b$  – учетная ставка Национального Банка Республики Беларусь;

$A$  – амортизационные отчисления.

Санационные мероприятия разделяются на три группы. Первая – это финансовые мероприятия по восстановлению платежеспособности предприятия-должника (финансовая санация). Вторая – производственная санация, третья – организационная санация в целях восстановления прибыльности хозяйственной деятельности предприятия.

Последствия экономического кризиса для Республики Беларусь являются весьма тяжелыми. За последнее десятилетие произошло сильное вымывание капитала на предприятиях государственной собственности. Так, анализ уровня вымывания капитала по предприятию-банкроту ПРУП «Горынский КСМ» показал, что за период с 1992-2002 годы сумма вымывания капитала составила 5,4 млрд. рублей в оценке 2002 года. Это составляет 24,2% от стоимости имущества. Завышенная стоимость имущества по балансу формирует высокую себестоимость продукции, приводит к убыткам и осложняет продвижение продукции и услуг на рынок других стран. Необходимы активные действия главного собственника в республике – государства, направленные на преодоление кризисных явлений.

По мнению автора, являющегося антикризисным управляющим, оплатой за проведение успешной санации антикризисному управляющему должна выступать часть акций возвращенного к жизни предприятия. Причем этот пакет акций должен иметь такую величину, которая обеспечивала бы участие антикризисного управляющего в совете директоров (наблюдательном совете). Этим достигалось бы сопровождение спасенного предприятия в условиях становления и являлось бы гарантией стабильной работы.

#### **Список использованных источников**

1. Кивачук В.С. Оздоровление предприятия: экономический анализ/ - М.: Изд.-во деловой и уч. Лит.; Мн.: Амалфея, 2002. – 384 с.
2. Кивачук В.С. Вымывание капитала в переходный период: Белорусский экономический журнал. Минск, №4 (21), 2002 – с. 112-121.