

© 2010 г. А.В. Бойкова

**СПЕЦИФИКА АРБИТРАЖНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КАК РАЗНОВИДНОСТЬ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Рассматривается один из видов антикризисного управления – арбитражное управление. Представлены этапы разработки и принятия управленческих решений, сформулированы особенности, присущие данному виду управления, сделана попытка раскрыть экономическое содержание процедур несостоятельности (банкротства).

Ключевые слова: арбитражное управление, антикризисное управление, должник, кредитор, обязательства.

Анализ работ, посвященных вопросам антикризисного управления, характеризуется большим разбросом поднимаемых проблем. Однако большинство авторов уделяют внимание превентивному, реактивному или антиципативному управлению. При этом мало изученной остается проблема антикризисного управления в ситуации, когда кризисные явления диагностируются с высокой степенью достоверности. Предприятие не в состоянии преодолеть за счет внутренних ресурсов нарастающие негативные тенденции. В настоящее время среди экономистов сложилось стойкое убеждение, что сфера их интересов ограничена подачей заявления о несостоятельности (банкротстве) должника. Вследствие того, что данный вопрос не имеет широкого экономического освещения, правоприменительная практика однозначно показывает, что в большинстве случаев по результатам рассмотрения заявления о несостоятельности (банкротстве) по существу наступает ликвидация предприятия. Понимает это и законодатель, разрабатывая законодательство с ориентацией на санационную направленность. Данный факт обуславливает проблемы, рассматриваемые в данной статье.

Условно существующие на данный момент работы можно разделить на имеющие юридическую направленность и работы отдельных авторов, адаптированные под проблемы несостоятельности (банкротства). Однако управление носит постоянный характер, имеет свои особенности на отдельных

участках кривой жизненного цикла предприятия. Действительно, если обратиться к термину управление, то как процесс оно не заканчивается автоматически с принятием заявления о несостоятельности (банкротстве). Оно приобретает новые признаки и черты. В связи с этим арбитражное управление на наш взгляд следует рассматривать как разновидность антикризисного управления. Это понятие хотя и возникло с появлением законодательства о несостоятельности (банкротстве) и связано с тем, что вводится по решению суда, но действующее законодательство не дает его трактовку. В тоже время, по нашему мнению, арбитражное управление – это система методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с осуществлением процедур, применяемых в рамках законодательства о несостоятельности (банкротстве). Цель арбитражного управления – максимальное удовлетворение требований кредиторов предприятия либо путем восстановления его платежеспособности, либо его ликвидации. Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи: проанализировать причины превышения расходов над поступлениями; выбрать наиболее оптимальную форму управления; оценить степень разбалансированности системы; определить размер предстоящих мероприятий. Поэтому арбитражное управление имеет ряд отличий от обычного:

- 1) осуществляется специально утвержденным специалистом – арбитражным управляющим;
- 2) его участники имеют противоположные интересы;
- 3) имеет четко определенные законодательством временные рамки;
- 4) комплекс проводимых мероприятий определен законом;
- 5) осуществляется при практически полном отсутствии чистых денежных средств.

Анализ источников показал, что в качестве технологии разработки управленческих решений в рамках арбитражного управления приводится следующий набор итераций:

- 1) анализ наличия или отсутствия признаков для возбуждения дела о несостоятельности предприятия;
- 2) определение дальнейших перспектив деятельности предприятия-должника и разработка соответствующих антикризисных мероприятий с учетом положений федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»;

- 3) выбор коллегиальным органом – собранием кредиторов наиболее эффективной процедуры;
- 4) реализация арбитражным управляющим антикризисных мероприятий;
- 5) контроль хода выполнения антикризисных мероприятий собранием кредиторов;
- 6) анализ итогов проведения выбранной процедуры.

Наше исследование затрагивает *post-crisis-management*, соответствующий участку нисходящей кривой жизненного цикла до момента t_x , когда принимается одно из двух альтернативных управленческих решений: либо предприятие целесообразно ликвидировать, либо восстановить его платежеспособность. В практике делового оборота России любое предприятие, независимо от масштабов испытываемого кризиса и степени неплатежеспособности, принято называть банкротом. При этом не учитывается тот ущерб, который наносится деловой репутации предприятия, что в итоге отрицательно сказывается на его рыночной стоимости. Аналогичный подход признается и самим законодателем. Все существующие редакции федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» в своем официальном содержании заключают как понятие несостоятельность, так и понятие банкротство. На наш взгляд следует различать эти три понятия. Аналогичной позиции придерживается мировая практика. Если обратиться к законодательству США и Канады, то здесь используется термин *bankruptcy*, который переводится как банкротство, несостоятельность, крах. В странах же Европы преобладает понятие *insolvency* – неплатежеспособность, несостоятельность, т.е. банкротство – это скорее юридический термин (он также используется в отношении должника-гражданина), а несостоятельность – финансовая, экономическая дефиниция, применяемая в отношении бизнеса. В условиях кризисного переломного момента важно оценить риск для бизнеса принятия неверных решений лицом, принимающим это решение (должник, кредитор, арбитражный управляющий). При этом предполагается, что преднамеренные действия, направленные на возникновение кризиса отсутствуют. Если в рамках превентивного антикризисного управления основным является неопределенность бивариантного события (наступит кризис или нет), то в случае пост-фактум свершившегося события основным является прогнозирование возможности осуществления дальнейшей деятельности.

Бесспорно, что в условиях укрепления доверия к кредитной системе и создания благоприятного инвестиционного климата распределение риска должно осуществляться на предсказуемой, справедливой и транспарентной основе. Именно эти принципы должны стать основой конкурсного права. Но в тоже время нельзя забывать о повышении стоимости неплатежеспособного предприятия. Это возможно реализовать посредством введения реабилитационных процедур, где стоимость максимизируется посредством продолжения жизнедеятельности предприятия. При этом важно обеспечить баланс интересов кредиторов, владельцев и работников. Решение о введении в отношении предприятия-должника той или иной процедуры несостоятельности (банкротства) является следствием мероприятий, проводимых в рамках процедуры наблюдения. Процедура наблюдения была введена в российское конкурсное право ст.56 Федерального закона РФ №6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г. и ранее не была известна ни дореволюционному законодательству, ни закону 1992 г [1]. По значению для функционирования предприятия, процедуры банкротства можно условно разделить на процедуры-следствия и процедуры-основания. Процедура-следствие направлена на реализацию ранее выбранной стратегии функционирования предприятия: восстановительной или ликвидационной. Если в ходе реализации предприятия будет погашен больший процент кредиторской задолженности, чем в рамках восстановления его платежеспособности, то экономически более целесообразно ликвидировать предприятие.

Возможные мероприятия, проводимые в рамках этих процедур, строго регламентированы законодательством и не требуют особой квалификации арбитражного управляющего. Процедура финансового оздоровления характеризуется как пассивная оздоровительная процедура, инициируемая собственником и (или) руководством должника. Таким образом, это процедура-следствие. Также к процедурам-следствиям относятся внешнее управление и конкурсное производство. Последняя не требует особых профессиональных качеств от арбитражного управляющего, законодатель в основном однозначно регламентирует его функции и права. Процедура внешнего управления технически более сложная и носит название активной оздоровительной процедуры. Данная стадия представляет собой вариант реструктуризации предприятия. Процедура-основание, напротив, направлена на установление отклоне-

ний в динамике денежного потока, причин, приведших к этому, выработку мероприятий по их преодолению. Она носит вариантный характер. К процедурам-основаниям относится стадия наблюдения, т.к. решение о введении экономически наиболее целесообразной процедуры принимается по итогам проведения именно этой процедуры на соответствующем судебном заседании. Наблюдение является промежуточным этапом между внесудебными и судебными процедурами. Так, данную стадию нельзя отнести к восстановительным или ликвидационным процедурам в их общей трактовке. Ее основное предназначение – обеспечить возможность принятия кредиторами и судом объективного решения о судьбе предприятия, соответствующего как микроэкономическим, так и макроэкономическим целям, а также обеспечение правового равенства участников процесса несостоятельности.

Антикризисное управление на досудебной стадии начинается с момента t_0 , когда общая обеспеченность предприятия снижается до критического уровня: $N * 100000$, где N – число кредиторов, с общим уровнем задолженности до 100000 рублей и более; 100000 – размер задолженности, установленный в федеральном законе о несостоятельности (банкротстве). N меняется от 0 до w и зависит от масштабов предприятия и выбранной политики финансирования текущей деятельности. Таким образом, если существует хотя бы один кредитор с задолженностью, подходящее под указанные критерии, следует применять досудебное антикризисное управление. Далее у предприятия-должника есть 3 месяца для принятия управленческого решения: либо подать заявление о банкротстве в арбитражный суд, либо мобилизовать внутренние ресурсы для преодоления временной неплатежеспособности или реструктуризации задолженности. Если в указанный отрезок времени не было предпринято никаких действий или они не имели должного результата, предприятие достигает $t_{\text{критическое}}$. Через три месяца после возникновения указанной задолженности кредитор имеет право, отсудив ее в судебном порядке, подать заявление в арбитражный суд о признании должника несостоятельным (банкротом). Надо отметить, что в настоящее время законодатель рассматривает возможность возврата к существовавшей до 2002 г. системе подачи заявления, когда кредитор не должен был доказывать обоснованность своих претензий в судебном порядке. Сейчас предприятию-должнику предоставлен определенный временной лаг, в течение которого кредитор должен соблюсти

определенный порядок предъявления своих требований: $t = \sum t_i$, где t_i – время, необходимое на претензионно-исковую деятельность. Допустим, что указанным интервалом времени должник не воспользовался и по результатам рассмотрения искового заявления кредитора балы введена процедура наблюдения. В соответствии с положениями федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», указанная процедура должна завершиться не позднее семи месяцев и проводится под контролем арбитражного управляющего. По окончании процедуры наблюдения предприятие достигает точки бифуркации, как некоторой поворотной точки развития, где происходит выбор из нескольких вариантов развития событий.

Одним из лиц, принимающих решения в арбитражном управлении в соответствии с действующим законодательством, выступает арбитражный управляющий. За последние десятилетия произошла трансформация отношения кредиторов, должника и общества к профессии арбитражного управляющего. Однако, несмотря на это он все также остается зависим от многих факторов, что снижает эффективность реабилитационных процедур. В силу повторяемости, стереотипности, а подчас, отсутствия знаний и навыков арбитражный управляющий принимает решение не задумываясь, обычно по аналогии. Выбор процедуры происходит без кого-либо анализа. Выделяют две основные функции наблюдения – обеспечительную (обеспечить сохранность имущественного комплекса должника в период подготовки к принятию решения кругом уполномоченных заинтересованных в его судьбе лиц) и подготовительную (выявить объективную картину состояния его бизнеса; определить участников конкретного процесса о несостоятельности (выявить кредиторов должника, установить размер их требований)). Для выполнения подготовительной функции наблюдения временный управляющий обязан провести финансовый анализ состояния должника. Как правило, финансовый анализ проводится в несколько этапов:

1) формирование информационной базы. Первым и наиболее важным этапом проведения анализа финансового состояния должника, влияющим непосредственно на его качество, является формирование информационной базы анализа;

2) определение источников покрытия судебных расходов на осуществление процедуры банкротства. Результаты данного исследования имеют

большое значение для принятия решения о выборе последующих процедур банкротства должника. В целях определения достаточности (недостаточности) принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения временным управляющим проводится анализ имущества, принадлежащего должнику, с точки зрения его ликвидности;

3) установление причин неплатежеспособности;

4) анализ возможности восстановления платежеспособности предприятия. Структура и последовательность данного анализа является индивидуальной для каждого предприятия и дифференцируется в зависимости от его отраслевых и иных особенностей;

5) разработка комплекса мер, направленных на решение проблем предприятия;

6) разработка прогноза денежного потока от реализации предложенного комплекса мер. Основной целью разработки прогноза денежных потоков должника для случая внешнего управления или финансового оздоровления является оценка вероятности накопления должником суммы денежных средств, достаточной для удовлетворения требований его кредиторов в порядке, предусмотренном федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)»;

7) разработка графика расчета с кредиторами;

8) формирование экономического заключения для первого собрания кредиторов.

Все предприятия условно можно разделить на следующие типы:

1) фирмы, созданные для выполнения определенной функции и ликвидируемые за ненужностью;

2) фирмы, исчерпавшие свой резерв вследствие исполнительного производства, судебных процессов, санкций налоговых органов;

3) фирмы, способные при инновационном подходе мобилизовать внутренние резервы и восстановить свою платежеспособность.

Первый тип предприятий, хотя не является объектом нашего исследования, в тоже время требует наиболее пристального изучения при проверке признаков (отсутствия) признаков преднамеренного и (или) фиктивного банкротства. В целях ужесточения контроля незаконных действий со сторо-

ны руководства должника, повлекших создание или увеличение неплатежеспособности принят федеральный закон №73-ФЗ от 28 апреля 2009 г. «О внесении изменений отдельные законодательные акты Российской Федерации». Закон обязывает руководителя должника при возникновении признаков неплатежеспособности или недостаточности имущества обратиться в арбитражный суд с заявлением должника. Невыполнение указанной обязанности влечет за собой субсидиарную ответственность по обязательствам должника, возникшим после появления признаков банкротства (недостаточности имущества) [1]. В отношении предприятий второго типа, экономически целесообразным будет принять решение об их ликвидации и открытии конкурсного производства. Соответственно предприятия третьего типа способны восстановить свою платежеспособность в рамках внешнего управления или финансового оздоровления. Таким образом, определив критерии по которым предприятие может быть отнесено к одной из трех групп может быть решена проблема экономически обоснованного выбора процедуры на стадии наблюдения. Эти критерии по возможности должны отвечать следующим условиям: простота расчета, универсальность, доступность для широкого круга внешних аналитиков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт экономико-правовой системы Консультант <http://www.consultant.ru>

*Тверской государственный
технический университет*

14 августа 2010 г.