

УДК 658.16

*И.В. Размахов, О.Л. Перерва*

Калужский филиал Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана, Калуга, email: il.razmaxow@yandex.ru

## **РАЗРАБОТКА СИТУАЦИОННОЙ ПРОЕКТНО-ЦЕЛЕВОЙ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕАБИЛИТАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ**

**Ключевые слова:** кризис, предприятие, система антикризисного управления, ситуационный проектно-целевой подход к управлению, реабилитационная направленность.

Статья посвящена проблеме проектирования системы антикризисного управления предприятием ситуационного проектно-целевого типа и реабилитационной направленности. Рассмотрены условия проектирования системы реабилитационной направленности, целью которой является восстановление платежеспособности предприятия-должника и сохранение его бизнеса. Ситуационный подход к антикризисному управлению предприятием-должником основан на комплексной характеристике и анализе сложившейся на предприятии ситуации, характеризующей как глубину кризиса, так и наличие возможностей (ресурсных, организационных, правовых и др.) для достижения поставленной цели. В статье указаны основные технические, финансово-экономические, организационно-правовые и другие характеристики объекта управления, позволяющие комплексно проанализировать сложившуюся на предприятии кризисную ситуацию, и принять решение о возможности реализации реабилитационных процедур в целях восстановления платежеспособности предприятия.

*I.V. Razmakhov, O.L. Pererva*

Kaluga Branch of the Bauman Moscow State Technical University, Kaluga, email: il.razmaxow@yandex.ru

## **DEVELOPMENT OF A SITUATIONAL PROJECT-TARGET SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT WITH A REHABILITATION ORIENTATION**

**Keywords:** crisis, enterprise, anti-crisis management system, situational project-targeted approach to management, rehabilitation focus.

The article is devoted to the problem of designing an anti-crisis management system for an enterprise of a situational project-target type and rehabilitation focus. The conditions for designing a rehabilitation-focused system are considered, the purpose of which is to restore the solvency of a debtor enterprise and preserve its business. The situational approach to anti-crisis management of a debtor enterprise is based on a comprehensive description and analysis of the situation that has developed at the enterprise, characterizing both the depth of the crisis and the availability of opportunities (resource, organizational, legal, etc.) to achieve the goal. The article specifies the main technical, financial, economic, organizational, legal and other characteristics of the management object, allowing for a comprehensive analysis of the crisis situation that has developed at the enterprise and a decision on the possibility of implementing rehabilitation procedures in order to restore the solvency of the enterprise.

В современных условиях требуется коренное совершенствование антикризисного управления хозяйствующими субъектами (предприятиями и организациями), о чем свидетельствует статистическая информация в отношении динамики количества введенных арбитражными судами реабилитационных и ликвидационных процедур банкротства, как логических завершающих стадий преодоления кризисной ситуации.

Количество сообщений о введении судами процедур в отношении юридических лиц и крестьянско-фермерских хозяйств по процедурам банкротства

в 2023 году характеризовалось следующими данными: [1]

Доля реабилитационных процедур банкротства в 2023 году составила только 1,3% от числа всех введенных процедур (без учета наблюдения). В 2022 году этот показатель составлял 1,4%.

Наблюдается динамика снижения как общего количества введенных реабилитационных процедур, так и их доли во всех введенных процедурах банкротства. В 2023 году Арбитражными судами введено только 97 реабилитационных процедур, что на 52 процедуры меньше, чем в 2022 году.

За 2023 года количество продолжающихся дел о банкротстве юридических лиц в России выросло почти на четверть, с 50,3 тысяч процедур до 62,6 тысяч процедур.

Таким образом, практически все предприятия (98,7 %), в отношении которых введено банкротство, ликвидируются в ходе конкурсного производства.

Следует отметить крайне низкую эффективность проведения ликвидационных процедур банкротства, основной показатель эффективности – процент погашения требований кредиторов, заявленных в реестр, не превышает 3,5 – 4,0% [1].

Важнейшей причиной существенно преобладания ликвидационных процедур банкротства по сравнению с реабилитационными и динамики снижения их количества является несовершенство применяемой на предприятиях системы антикризисного управления, основной целевой задачей которой должна быть разработка управленческих решений упреждающего характера, направленных на недопущение или смягчение кризисной ситуации и снижение вероятности банкротства предприятий.

На основании представленной информации следует сделать вывод о том, что действующая система антикризисного управления предприятиями не эффективна и проблема ее совершенствования является актуальной.

Система антикризисного управления предприятием должна носить ситуационный проектно-целевой характер и ее задача – обеспечить гибкость и мобильность принимаемых управленческих решений в зависимости от поставленной цели и характеристики сложившейся ситуации (глубины кризиса).

#### **Цель и методы исследования**

Цель исследования – обосновать основные подходы к проектированию системы антикризисного управления предприятием ситуационного проектно-целевого типа и реабилитационной направленности.

Основополагающее внимание уделено содержанию, преимуществам, особенностям системного ситуационного проектно-целевого подхода к антикризисному управлению.

В процессе исследования использовались аналитически-исследовательские, аналитически-расчетные методы, методы сравнения, индукции и дедукции.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Системный подход к управлению предприятиями используется в современных условиях практически на каждом предприятии, но при этом управляемая и управляющая подсистемы общей системы управления спроектированы как с разной степенью детальности в отношении функциональной и структурной области, так и с разной степенью процессной или проектной направленности.

В общем виде «системой называется организованное сложное целое, совокупность или комбинация предметов или частей, образующих комплексное, единое целое. Иначе говоря, под системой понимается наличие множества объектов с набором связей между ними и между их свойствами» [2].

Проектно-целевое антикризисное управление – это такой управленческий подход, при котором задача преодоления кризисной ситуации и обеспечение дальнейшего устойчивого развития предприятия, рассматривается как отдельный самостоятельный проект, к которому применяются принципы и методы управления проектами [3].

Система антикризисного управления ситуационного проектно-целевого характера и реабилитационной направленности – это гибкая система достижения поставленной цели реабилитационного характера.

Кризисная ситуация, сложившаяся на предприятии, возможность ее преодоления и восстановления платежеспособности определяется состоянием, технико-экономическими и финансовыми характеристиками объекта управления.

Нормативно-законодательной основой характеристики объекта управления в ситуации наличия у предприятия формальных признаков банкротства, установленных действующим законодательством о банкротстве – размер просроченной (более трех месяцев) кредиторской задолженности превышает 2 миллиона рублей, является Постановление Правительства РФ

от 25.06.2003 г. № 367 «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа» [4].

Согласно данному Постановлению, целью проведения арбитражным управляющим финансового анализа предприятия-должника является доказательство возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника в требуемые законодательством сроки.

Восстановление платежеспособности означает возможность организации расчетов должника с кредиторами, устранение формальных признаков банкротства на основе организации безубыточной деятельности.

В этом случае Арбитражным судом на основе результатов проведенного финансового анализа, отчета временного управляющего и протокола собрания кредиторов вводится одна из реабилитационных процедур банкротства – внешнее управление или финансовое оздоровление.

Для достижения цели восстановления платежеспособности требуется проектирование ситуационной проектно-целевой системы антикризисного управления реабилитационной направленности.

Ситуационный подход к антикризисному управлению предприятием-должником на данной стадии развития кризиса основан на комплексной характеристике и анализе сложившейся на предприятии ситуации, характеризующей как глубину кризиса, так и наличие возможностей (ресурсных, организационных, правовых и др.) для восстановления платежеспособности должника и сохранения его бизнеса.

Согласно законодательно установленным правилам ситуационный анализ (комплексная характеристика объекта управления) установлен следующим алгоритмом анализа и диагностики уровня кризисной ситуации и возможных перспектив преодоления кризиса [4]:

- расчет и анализ показателей, характеризующих финансовое состояние должника, выявление динамики их изменения;

- диагностика возникшей кризисной ситуации;

- анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках;

- анализ активов и пассивов должника, обоснование тенденции их изменения за три года;

- выявление необходимых условий для организации безубыточной деятельности должника.

Система показателей первого направления ситуационного анализа включает следующие группы:

Группа 1. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника.

Под платежеспособностью понимается способность предприятия своевременно и в полном объеме погашать возникающие в ходе всех видов деятельности текущие обязательства.

Внешним проявлением неплатежеспособности является нарастание просроченной кредиторской задолженности и рост штрафных санкций (штрафов, пени, неустоек) за несвоевременное исполнение обязательств.

Для характеристики платежеспособности используются следующие показатели:

- коэффициент абсолютной ликвидности, который рассчитывается как отношение наиболее ликвидных активов к уточненному значению пятого раздела пассива баланса (минимальное значение коэффициента для характеристики платежеспособности предприятия – 0,1); уточнение пятого раздела пассива баланса рекомендуется проводить путем исключения из его итогового значения так называемых внутренних обязательств (доходов будущих периодов, созданных резервов и задолженности по оплате уставного капитала);

- коэффициент текущей ликвидности – это отношение второго раздела актива баланса к уточненному значению пятого раздела пассива баланса (минимальное значение – 2,0);

- показатель обеспеченности обязательств должника его активами характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга;

- степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки.

Группа 2. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника.

Под финансовой устойчивостью понимается степень финансовой независимости должника от внешних, заемных источников финансирования.

Для характеристики финансовой устойчивости используются следующие показатели:

- коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам;

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах) определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами;

- доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах характеризует наличие просроченной кредиторской задолженности и ее удельный вес в совокупных пассивах организации;

- показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.

Группа 3. Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника.

Под деловой активностью понимается степень эффективности использования должником всех видов ресурсов.

Деловая активность характеризуется показателями рентабельности:

- рентабельность активов, которая определяется как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам;

- норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

По второму направлению анализируется хозяйственная, инвестиционная и финансовая деятельность должника, его положение на товарных и иных рынках.

Анализ хозяйственной деятельности предполагает установление уровня диверсификации производства, его затратоемкости, динамики маржинальной себестоимости, управленческих и коммерческих расходов, выявления резервов сокращения затрат.

Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника, представляет собой анализ данных о поставщиках и потребителях (контрагентах). Анализ проводится на основе маркетинговых исследований, прогнозируется потенциальная емкость рынков сбыта, его сегментация, уровень конкуренции, ценовая политика основных конкурентов, маркетинговые риски и др. факторы.

Сырьевой рынок характеризуется, в первую очередь, уровнем монополизации, возможностью должника диверсифицировать снабженческую деятельность и снизить на этой основе риски обеспечения производства необходимыми материально-техническими ресурсами.

Инвестиционная деятельность характеризуется объемами и направлениями инвестиционных вложений: производственные (расширение и обновление производственных мощностей), финансовые (вложения в долгосрочные финансовые активы), венчурные (вложения в интеллектуальные продукты и интеллектуальную собственность) инвестиции, их структурой, уровнем диверсификации, доходностью (рентабельностью) инвестиций.

Анализ финансовой деятельности связан не только с анализом формирования финансовых активов и определением их доходности, но и с анализом организации финансовой деятельности (организацией финансового планирования, оптимизацией источников финансирования и т.п.).

Третье направление анализа является результатом горизонтального (динамического) и вертикального (структурного) анализа активов и пассивов баланса.

Горизонтальный анализ активов направлен на определение абсолютных и относительных изменений в течение анализируемого периода времени наиболее важных активов предприятия, определяющих его производственную мощность, уровень наукоемкости, прогрессивность используемой технико-технологической основы производства, а также ликвидности имущества. В ходе проведения анализа активов изыскиваются внутрихозяйственные резервы роста объемов производства и снижения себестоимости продукции.

В ходе анализа пассивов выявляются наиболее существенные изменения в источниках финансирования деятельности предприятия, в их структуре, с помощью показателя средневзвешенной стоимости капитала определяются затраты на формирование и привлечение источников финансирования предприятия, выявляется абсолютная и относительная динамика изменения анализируемых показателей. Анализ пассивов дополняет результаты анализа финансовой устойчивости должника.

Четвертое направление анализа связано с анализом возможности организации безубыточной деятельности за счет увеличения цены продажи продукции, работ, услуг или объемов продаж, снижения переменных и условно-постоянных затрат.

В ходе анализа арбитражным управлением проводится совместный анализ таких факторов безубыточного производства, как цены и объемы продаж, переменные и условно-постоянные затраты, производственная мощность, рынки сбыта и материальных ресурсов.

Расчет, в первую очередь, связан с определением точки безубыточного производства или порога рентабельности. В случае доказательства возможности восстановления платежеспособности должника за счет указанных в законодательстве о банкротстве мер, делается вывод о целесообразности введения реабилитационных процедур (внешнего управления или финансового оздоровления), в противном случае делается вывод о целесообразности введения ликвидационной процедуры – конкурсного производства.

Основными законодательно установленными мерами, направленными на восстановление платежеспособности, являются [5, ст. 109]:

- перепрофилирование производства и организация безубыточной операционной деятельности;
- закрытие нерентабельных производств и продажа неиспользуемых активов;
- продажа бизнеса (в этом случае речь идет о сохранении бизнеса должника) или его части;
- взыскание дебиторской задолженности (в том числе на основе судебных решений о взыскании или о призна-

нии дебитора банкротом при наличии установленных формальных признаков банкротства, переуступки дебиторской задолженности или ее продажи);

- замещение активов, связанное с переводом активов в уставный (акционерный) капитал вновь созданного юридического лица (рекомендуется использовать в том случае, если причиной кризисной ситуации является неэффективный менеджмент, а имущественный комплекс должника может быть использован для организации безубыточной деятельности, т.е. в этом случае ликвидируется предприятие-должник как юридическое лицо, а его бизнес сохраняется);
- привлечение третьих лиц к расчетам с кредиторами;
- использование методов санации бизнеса;
- возврат активов должника из чужого незаконного владения в случае неправомерности операций по их выводу;
- привлечение собственников и руководителей должника к субсидиарной ответственности;
- взыскание с собственников и руководителей сумм причиненных убытков, в том числе в форме упущенной выгоды и др.

Указанные меры лежат в основе построения организационной и методической подсистем субъекта управления (управляющей подсистемы). Документом, регламентирующим проведение реабилитационных процедур и доказывающих возможность преодоления кризиса, является план внешнего управления или финансового оздоровления. По своей сути реабилитационный план – это проект (дорожная карта) восстановления платежеспособности, обосновывающий источники, объемы и сроки погашения требований кредиторов соответствующей очереди.

Логика разработки реабилитационного проекта следующая:

1. Комплексный финансово-экономический и организационно-правовой анализ предприятия-должника (анализ сложившейся ситуации).
2. Выбор мер восстановления платежеспособности, наиболее соответствующих характеру сложившейся на предприятии ситуации и достижению поставленной цели.

3. Обоснование чистых денежных потоков (разницы между денежными притоками и денежными оттоками), прогнозируемых к получению по каждой запланированной мере восстановления платежеспособности.

4. Обоснование чистых денежных потоков осуществляется с учетом оттоков денежных средств, необходимых для осуществления процедуры (внеочередные расходы, такие как, вознаграждение арбитражному управляющему, расходы на оценку рыночной стоимости имущества, расходы на разработку плана финансового оздоровления или внешнего управления, информационные услуги (необходимые публикации, оплата услуг единого федерального реестра сведений о банкротстве и др.), ведение бухгалтерского и налогового учета, услуги по сохранности имущества, текущие налоги и т.п.

5. Обоснование календарной даты, когда накопленных денежных средств будет достаточно для погашения требований кредиторов соответствующей очереди реестра.

6. Разработка графика погашения требований кредиторов всех очередей.

К особенностям организационной подсистемы следует отнести:

- процедура внешнего управления или финансового оздоровления осуществляется арбитражным управляющим под непосредственным контролем собрания (комитета) кредиторов, управленческие решения принимаются собранием (комитетом) кредиторов, вес голоса каждого кредитора определяется долей требования кредитора в суммарных голосующих требованиях всех кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов;

- контроль за деятельностью арбитражного управляющего осуществляет также арбитражный суд, саморегулируемая организация арбитражных управляющих, членом которой является внешний или административный управляющий, Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр);

- для обеспечения деятельности и проведения соответствующей процедуры арбитражный управляющий вправе формировать команду необходимых специалистов (юристов, менеджеров,

специалистов по разработке и реализации бизнес-плана преодоления кризисной ситуации, бухгалтеров-аудиторов, аналитиков и др.), команду так называемых привлеченных специалистов с оплатой их услуг из конкурсной массы должника при условии одобрения условий привлечения специалистов собранием (комитетом) кредиторов;

- арбитражный управляющий имеет право уволить всех работников предприятия и заключить трудовые договора только с необходимым для реализации плана внешнего управления или финансового оздоровления персоналом;

- собственники и руководители должника отстраняются от управления предприятием;

- снимаются наложенные ограничения на использование имущества, в том числе аресты;

- приостанавливаются взыскания по исполнительным документам;

- устанавливается мораторий на начисление штрафных санкций (штрафов, пени, неустоек) на требования кредиторов, включенные в реестр, исключение составляют штрафы на просроченную текущую кредиторскую задолженность;

- требования кредиторов, заявленные и установленные арбитражным судом после закрытия реестра, относятся к требованиям за реестром, которые погашаются после полного погашения реестровых требований кредиторов всех очередей.

Основное отличие плана внешнего управления от плана финансового оздоровления заключается в том, что в процедуре финансового оздоровления присутствуют так называемые «третьи лица», которые являются финансовыми гарантами реализации плана финансового оздоровления, т.е. в случае недостаточности средств, полученных при реализации плана, для погашения требований кредиторов соответствующей очереди к определенной планом календарной дате, третьи лица оказывают должнику необходимую финансовую поддержку, т.е. третьи лица являются гарантами выполнения плана финансового оздоровления и восстановления платежеспособности должника.

План внешнего управления или финансового оздоровления – это основа

для проектирования управляющей подсистемы ситуационной проектно-целевой системы антикризисного управления реабилитационной направленности.

### Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Действующее законодательство о банкротстве носит ликвидационный, а не реабилитационный характер, что существенно снижает его социально-экономическую и бюджетную эффективность.

2. В целях повышения реабилитационной направленности предлагается разработка ситуационной проектно-целевой системы антикризисного управления реабилитационного характера, целевая задача которой заключается в восстановлении платежеспособности должника и сохранении его бизнеса в ходе реализации процедуры внешнего управления или финансового оздоровления.

3. Проектный характер данной системы заключается в разработке плана (проекта) восстановления платежеспособности должника – плана внешнего управления или финансового оздоровления, обосновывающего источники, объемы и сроки погашения требований кредиторов соответствующей очереди.

4. Конкретные меры восстановления платежеспособности и устранения формальных признаков банкротства зависят от сложившейся на предприятии ситуации, характеризуемой комплексом показателей в соответствии с действующим законодательством.

5. Основное отличие финансового оздоровления от внешнего управления состоит в наличии в процедуре финансового оздоровления определенных гарантий своевременного и полного расчета с кредиторами соответствующей очереди в соответствии с утвержденным графиком погашения обязательств.

### *Библиографический список*

1. Статистический бюллетень ЕФРСБ по состоянию на 31.12.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://download.fedresurs.ru/news> (дата обращения 05.05.2024).
2. Родионова В.Н., Туровец О.Г. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие, 2-е издание. Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. 178 с.
3. Размахов И.В., Перерва О.Л. Проектный подход к организации антикризисного управления предприятием // *Управленческий учет*. 2023. № 12. С. 231-236.
4. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367 «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12131539/?ysclid=lwzslf4yte721677634> (дата обращения 30.05.2024).
5. Федеральный закон от 26.10.2002 г. (ред. от 04.08.2023) «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/) (дата обращения 15.05.2024).