Сычева-Передеро О.В.

Схема процесса антикризисного управления имущественного комплекса (на примере предприятий Кемеровской области)

В статье рассмотрена схема антикризисного управления имущественным комплексом на примере предприятий Кемеровской области. Целесообразно рассматривать процесс антикризисного управления как последовательность, состоящую из трех этапов: предкризисный этап управления функционированием и развитием имущественного комплекса; этап досудебного управления в условиях экономического кризиса имущественного комплекса; этап управления в рамках судебного производства по делу о несостоятельности (банкротстве).

Исследование с целью определения современного состояния и проблематики антикризисного управления проводилось на примере предприятий Кемеровской области и включало следующие аспекты:

1) динамика изменения финансово-экономической ситуации на предприятиях Кемеровской области;

2) антикризисное управление предприятиями Кемеровской области в рамках арбитражного процесса по делам о несостоятельности (банкротству);

3) системы антикризисного управления, применяемые на предприятиях в Кемеровской области, и их эффективность.

Имущественные комплексы в Кемеровской области имеют специфическую структуру, естественным образом существенно влияющую на систему управления в условиях кризиса.

Всего на 01.01.09 г. в Статрегистре зарегистрировано 51295 организаций (или 106,4 % к уровню предыдущего года). В структуре организаций предприятия частной формы собственности составляют 81,8 % от общего количества, муниципальной формы собственности – 9,2 %.

В структуре добавленной стоимости 82,4 % (по состоянию на 2007 г.) приходится на добычу полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, строительство, оптовую и розничную торговлю; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования, транспорт и связь, операции с недвижимым имуществом, аренду и предоставление услуг. По состоянию на май 2009 г. на предприятия, занимающиеся указанными видами экономической деятельности, приходится 96,9 % оборота.

За январь-май 2009 г. сальдированный финансовый результат организаций Кемеровской области (без субъектов малого предпринимательства, банков, страховых и бюджетных организаций) составил 637 млн. рублей прибыли, что в 99,1 раза меньше, чем за аналогичный период 2008 г. При этом 40,1 % организаций (против 27,3 % за аналогичный период 2008 г.) имели убыток на сумму 17,2 млрд. рублей, что в 3,8 раза больше, чем за аналогичный период 2008 г.,

когда суммарный убыток составлял 4,5 млрд. рублей.

Доля убыточных предприятий в период с января по май 2009 г. выросла на 46,9 % к уровню аналогичного периода 2008 г. по всем видам экономической деятельности. Наибольшее увеличение доли убыточных предприятий произошло в металлургическом производстве и производстве готовых металлоизделий (на 100,3 %); добыче полезных ископаемых (на 70,5 %).

На 01 июля 2009 г. суммарная задолженность по обязательствам организаций Кемеровской области составила 490276 млн. руб., из которой просроченная составляет 54356 млн. руб. или 11,1 % от общей суммы задолженности.

За период с 2006 г. по 2009 г. суммарная задолженность организаций увеличивалась снижающимися темпами, но доля в ней просроченной задолженности сохранялась относительно стабильной – от 9,5% в 2007 г. до 13,3 % в 2006г.

Наибольшая доля просроченной кредиторской задолженности приходится на предприятия, занятые добычей топливно-энергетических полезных ископаемых (51,1 % против 50,7 % на конец мая 2009 г.) и металлургическим производством и производством готовых металлических изделий (16 % против 17,9 % на конец мая 2009 г.), что в совокупности составляет 67,1% от общей суммы просроченной кредиторской задолженности. Просроченная кредиторская задолженность предприятий по состоянию на 01 июля 2009 г. на три четверти представляет собой задолженность поставщикам.

Многократное превышение просроченной кредиторской задолженности над просроченной дебиторской задолженностью наблюдается по всем видам экономической деятельности.

Анализ ситуации в Кемеровской области указывает на достаточно сложное положение большого числа субъектов хозяйствования. Наблюдаются формальные признаки не только несостоятельности, неплатежеспособности, что свидетельствует о финансово-экономическом кризисе, но и фактически имеются основания для рассмотрения дел о признании должников банкротами в рамках реализации арбитражного процесса. Структура кредиторской задолженности позволяет сделать вывод о том, что основания для возбуждения в Арбитражном суде производства по делу о банкротстве имеются как у коммерческих организаций-кредиторов, так и органов государственной власти. В целом прослеживается тенденция к увеличению доли убыточных предприятий при росте абсолютных сумм просроченной кредиторской задолженности.

Проведенный анализ динамики изменения финансово-экономической ситуации на предприятиях Кемеровской области указывает на малую вероятность восстановления платежеспособности в рамках мероприятий досудебной санации при столь возрастающем числе убыточных предприятий, а также на необходимость изучения вопросов антикризисного управления в рамках арбитражного процесса по делам о несостоятельности (банкротстве).

Анализ практики применения законодательства о несостоятельности (банкротстве) арбитражными судами Российской Федерации и Арбитражным судом Кемеровской области в период с 2005 г. по 2008 г. свидетельствует о типичности наблюдаемой в Кемеровской области ситуации в отношении динами-

ки и структуры как поданных заявлений о признании должников банкротами, так реализуемых процедур банкротства в рамках производства по делам о несостоятельности (банкротстве).

В 2008 г. Арбитражным судом Кемеровской области было рассмотрено 237 дела о несостоятельности (банкротстве), что составило 1,5 % от общего количества рассмотренных дел. Основным заявителем по делам о банкротстве продолжают выступать сами должники. Сохраняется тенденция уменьшения количества заявлений, поданных Федеральной налоговой службой (с 1079 заявлений в 2006 г. до 89 в 2008 г.). В 2008 году продолжился рост числа заявлений о банкротстве индивидуальных предпринимателей с 19 заявлений в 2005 г. до 67 заявлений в 2008 г.

Из числа поступивших заявлений о признании банкротом в отношении предприятий Кемеровской области были введены различные процедуры банкротства, анализ эффективности которых с точки зрения степени достижения целей этих процедур показал следующее:

1. Процедура наблюдения, одной из целей которой является подготовка и проведение первого собрания кредиторов, завершается по абсолютному большинству дел вынесением определения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства (65 дел или 79,3 % от общего числа вынесенных судом определений в 2008 г.);

2. Процедура финансового оздоровления, нацеленная на восстановление платежеспособности и погашение задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности, в период с 2005 г. по 2008 г. не применялась;

3. Ничтожна малая эффективность проведения процедуры внешнего управления, нацеленного на восстановление платежеспособности. В период с 2005 г. по 2008 г. только в одном случае в 2005 г. было прекращено производство по делу о банкротстве в связи с удовлетворением требований кредиторов;

4. Крайне низкая эффективность проведения конкурсного производства, целью которого является соразмерное удовлетворение требований кредиторов. Большая часть задолженности не погашается, поскольку недостаточно имущества должника для покрытия этой задолженности (в 2007 г. был погашен всего 1 % задолженности должников перед бюджетом);

5. Исключительность случаев заключения мирового соглашения. В период с 2005 г. по 2008 г. Арбитражным судом Кемеровской области утверждено 4 мировых соглашения.

Таким образом, эффективность проведения процедур банкротства крайне низкая. Это обусловлено тем, что глубина финансово-экономического кризиса предприятий-должников слишком большая. Обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом является средством последней надежды, но не восстановления платежеспособности и сохранения предприятия как действующего, а достижения иных целей заявителей через признание предприятия банкротом, открытие конкурсного производства и ликвидацию юридического лица. Указанные обстоятельства обусловливают необходимость анализа причин развития столь глубокого кризиса, а также эффективности систем ан-

тикризисного управления предприятиями, в том числе досудебных мероприятий.

В рамках исследования систем антикризисного управления, применяемых на предприятиях в Кемеровской области, проводился экспертный опрос комплексным методом (анкетирование и стандартизированное интервью) арбитражных управляющих и помощников арбитражных управляющих ряда крупных и средних предприятий Кемеровской области, как прошедших кризисный этап развития (ОАО «Химволокно», ОАО «Кемеровогражданстрой», ОАО «Стройиндустрия», ОАО «Камвольно-суконный комбинат»), так и находящихся в настоящее время в кризисном состоянии (ООО «Сибволокно», МУП «Беловское центральное коммунальное хозяйство»).

По результатам опроса установлено, что именно неэффективность общего управления и антикризисного управления следует отнести к наиболее значимой для современных предприятий Кемеровской области проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Наиболее существенными, установленными фактами являются следующие:

– отсутствие стратегии развития предприятия, либо низкая эффективность их реализации;

– нарушение иерархии и несогласованность корпоративной стратегии, бизнес-стратегий и функциональных стратегий по причине отсутствия первой или первых двух типов стратегий;

– дисбаланс в содержании реализуемых стратегий и внешних условиях развития предприятий;

– несовершенные методы и формы управления кризисным предприятием;

– фрагментарность, бессистемность и непоследовательность антикризисного управления, либо отсутствие его как такового;

– чрезмерно поздний переход к антикризисному управлению (как правило, при введении процедуры банкротства);

– низкая эффективность от реализации антикризисных мер на предприятиях как следствие их не полноты и бессистемности реализации;

– существенные диспропорции в реализованных антикризисных функциональных стратегиях до и после развития кризиса на предприятиях, характеризуемые резким увеличением числа антикризисных мер во время кризиса;

– приоритет вторичных краткосрочных антикризисных целей;

– чрезвычайно поздняя реакция на внешние вызовы, возникновение и развитие кризиса;

– личностные факторы;

– отсутствие на предприятиях формализованной документированной процедуры разработки планов и программ;

– сокращение на предприятиях относительно узкого диапазона реализуемых бизнес-стратегий во время кризиса вместо поиска новых решений новых проблем и задач бизнеса;

– недостаточное знание и слабое использование специальных систем стратегического менеджмента, приемлемых для управления кризисом и другие.

Принципиально важным является понимание антикризисными менеджерами необходимости и возможности внедрения современных технологий стратегического антикризисного управления на промышленных предприятиях.

Таким образом, как объективная оценка финансово-экономической ситуации на предприятиях Кемеровской области и антикризисного управления ими в рамках арбитражного процесса по делам о несостоятельности (банкротстве), так и субъективная оценка арбитражных управляющих как экспертов по вопросам современного практического антикризисного управления доказывают необходимость формализации процедур разработки и внедрения стратегического антикризисного управления как основы высокоэффективных методов антикризисного управления, особенно на предкризисном этапе процесса управления кризисом имущественного комплекса в Кемеровской области.

Разделяя позицию ряда исследователей и антикризисных менеджеров-практиков, автор для современных российских условий считает целесообразным рассматривать процесс антикризисного управления как последовательность, состоящую из трех этапов: предкризисного этапа управления функционированием и развитием имущественного комплекса; этапа досудебного управления в условиях экономического кризиса имущественного комплекса; этапа управления имущественным комплексом в рамках судебного производства по делу о несостоятельности (банкротстве).

Схема процесса антикризисного управления представлена на рис. 1.

Предкризисный этап управления функционированием и развитием имущественного комплекса предполагает последовательное выполнение следующих работ:

1) определение (уточнение, формализация, структуризация) целей функционирования и целей развития предприятия. Особое значение приобретает понимание не только декларируемых целей, но и целей, на достижение которых фактически направлены усилия собственников, менеджмента и персонала. Вместе с тем, принципиальным для организации управления и перехода к антикризисному управлению является осознание «активных», приоритетных целей ключевых менеджеров и специалистов, а также разнообразных стейкхолдеров предприятия. Отличие целей функционирования и целей развития (равно как наличие таковых) также может являться фактором антикризисного менеджмента. Заметим, что в данном случае речь идет именно о предприятии, то есть о самостоятельном юридически обособленном субъекте и объекте права;

2) определение (уточнение, формализация, структуризация) целей функционирования и целей развития имущественного комплекса. Поскольку имущественный комплекс может представлять весьма обособленную часть предприятия, объединяющую как экономические, так и социальные объекты предприятия, постольку нерациональная разбалансировка, непропорциональность, разнонаправленность в функционировании и развитии имущественного комплекса и предприятия могут приводить к серьезным кризисным процессам и явлениям;

3) идентификация кризисной ситуации и определение внутренних и внешних факторов, обусловивших ее возникновение. Целесообразно различать кризисные ситуации и кризис имущественного комплекса с точки зрения внешней среды (в первую очередь, кредиторов), и с точки зрения внутреннего развития. Другими словами, кризисная ситуация имущественного комплекса для кредиторов может не означать кризисную ситуацию для собственников и/или менеджеров предприятия;

4) проведение диагностики состояния имущественного комплекса с целью выявления истинной ситуации, прогнозирования развития и подготовки к выработке соответствующих мер по управлению имущественным комплексом в определенных условиях. Диагностика может реализовываться в режиме мониторинга, что целесообразно для имущественных комплексов, функционирующих и развивающихся в условиях динамично изменяющейся среды с высокой степенью ее неопределенности.

В случае установления признаков неплатежеспособности или несостоятельности предприятия менеджменту и/или собственникам рекомендуется перейти к этапу досудебного управления в условиях экономического кризиса, основной целью которого является разработка и выполнение стратегии антикризисного управления имущественным комплексом (включая мероприятия в рамках досудебной санации). Некомпетентное неэффективное выполнение работ на этом этапе, либо умышленное преднамеренное кризисное управление собственниками (и/или менеджерами, прочими стейкхолдерами), как правило, обусловливают возбуждение в Арбитражном суде РФ производство по делу о несостоятельности (банкротстве) в отношении предприятия-должника. Этап антикризисного управления имущественным комплексом в рамках судебного производства по делу о несостоятельности (банкротстве) реализуется в строгом соответствии с Федеральным законодательством, предопределяющим порядок и последовательность проведения процедур банкротства; ограничения в осуществлении отдельных видов деятельности органов управления; полномочия, ответственность и обязанности арбитражных управляющих и т.д. Как показывает практика реализации процедур банкротства, лишь незначительная часть их имела стратегическое содержание, нацеленное на поиск новых возможностей развития имущественного комплекса. Завершается рассматриваемый этап антикризисного управления либо ликвидацией предприятия, признанного банкротом, либо завершением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) при полном выполнении плана реализации соответствующей процедуры банкротства, либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) при восстановлении платежеспособности и погашении задолженности или при заключении мирового соглашения. Во всех случаях кроме первого следует переход на предкризисный этап управления.

Применение рассмотренной схемы процесса антикризисного управления имущественного комплекса позволяет структурировать и систематизировать деятельность менеджеров и собственников, а также стейкхолдеров в вопросах изменения состояния имущественного комплекса в соответствии с целями ан-

тикризисного управления и условиями ведения бизнеса, что является необходимым условием эффективного антикризисного управления.

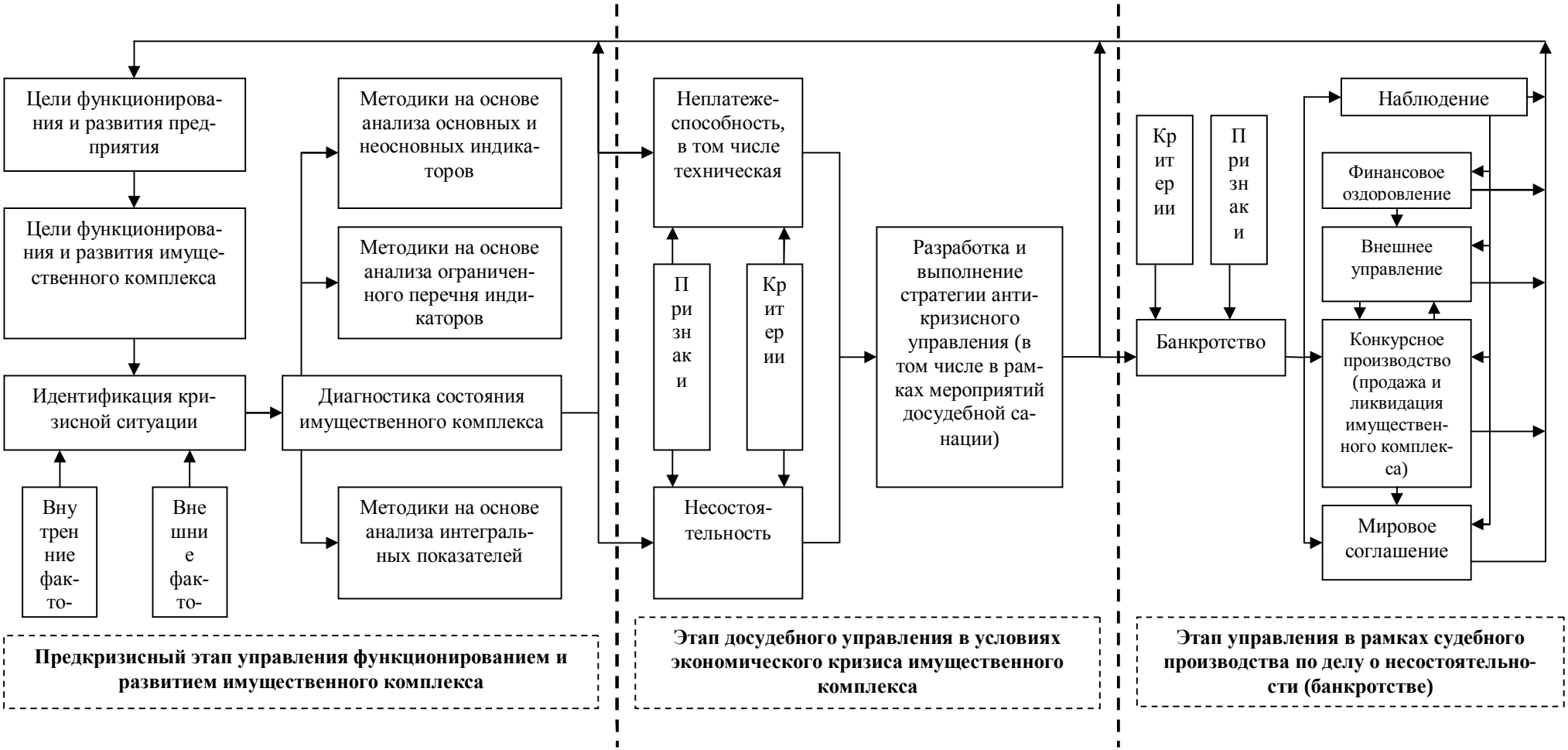

Рисунок 1. – Схема процесса антикризисного управления имущественным комплексом

Таким образом, по итогам анализа российского и зарубежного опыта можно сделать вывод о том, что применение внесудебных процедур антикризисного управления более целесообразно. Для решения задачи досудебного вывода имущественного комплекса из кризиса призвана создавать эффективная система управления кризисом предприятия. Эффективность системы управления зависит от многочисленных объективных и субъективных факторов как внутренней, так и внешней среды предприятия. При этом важной является проблема системного влияния факторов на содержание и качество мероприятий антикризисного управления, на стратегию вывода имущественного комплекса из состояния кризиса.