

УДК 005.334.4:334.7.012
ББК У291.931

В.Л. ГУРДЖИЯН

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ АРБИТРАЖНЫМ УПРАВЛЯЮЩИМ

Ключевые слова: банкротство, несостоятельность, арбитражный управляющий, финансовый анализ при банкротстве, оценка организации-должника, стратегия финансового оздоровления.

Проведен анализ экономических функций арбитражного управляющего. Объектом исследования выступала деятельность арбитражных управляющих за 2015–2017 гг. Определена актуальность проблемы несостоятельности (банкротства) в Российской Федерации. В статье изучены практические аспекты подготовки арбитражных управляющих, выявлены основные проблемы. На основе опыта реализации программы подготовки арбитражных управляющих определены такие проблемы, как слабая подготовка в области экономики и менеджмента, которая прежде всего обусловлена программой. На основе изучения нормативно-правовой литературы определен основной перечень обязанностей арбитражного управляющего в части выполнения его экономических функций. Выявлены проблемы в области проведения финансового анализа. Определено, что финансовый анализ проводится не в полной мере, выявлены проблемы при проведении финансового анализа должника-гражданина. Обоснована необходимость совершенствования как нормативной, так и методической базы проведения финансового анализа. Также описаны проблемы выявления признаков фиктивного и преднамеренного банкротства. Уделено внимание проблемам формирования плана внешнего управления, определены его ключевые параметры. На основе анализа деятельности руководителей кризисных предприятий выявлены основные управленческие компетенции, необходимые арбитражным управляющим.

V. GURDZHIYAN

FEATURES OF IMPLEMENTING ECONOMIC FUNCTIONS BY A COURT-APPOINTED MANAGER

Key words: bankruptcy, insolvency, court-appointed manager, financial analysis in bankruptcy, evaluation of a corporate debtor, financial recovery strategy.

The analysis of economic functions performed by court-appointed managers is carried out. The object of the research was the activity of insolvency officers appointed in the period from 2015 to 2017. The urgency of insolvency (bankruptcy) problem in the Russian Federation is determined. The article examines practical aspects in training court-appointed managers and identifies its main problems. Based on experience in implementing the program of training court-appointed managers, the author identifies such problems as low level of competence in economics and management, which is primarily conditioned by the program. After studying statutory literature, the list of court-appointed managers' duties in the part of implementing their economic functions is determined. Problems in the field of performing a financial analysis are revealed. It is determined that financial analysis is not carried out to the full extent; problems in conducting financial analysis of a debtor-citizen are identified. The need for improving both regulatory and methodological framework for conducting a financial analysis is substantiated. The problems of revealing signs of fictitious and deliberate bankruptcy are described as well. Attention is paid to the problems of forming an external management plan, its key parameters are defined. After analyzing the activity of crisis enterprises' managers, main managerial competencies required for court-appointed managers are identified.

Действительность российской экономики такова, что ряд хозяйствующих субъектов сталкивается с трудностями экономического роста, а в некоторых

случаях – и с проблемами дальнейшего функционирования. Зачастую это заканчивается введением в отношении таких должников процедур несостоятельности (банкротства). В настоящее время эта проблема стала одной из самых обсуждаемых, так как только в первом полугодии 2017 г. в арбитражные суды субъектов РФ поступило 35 146 заявлений о признании должника несостоятельным (банкротом). За тот же период в отношении 6708 организаций была введена процедура банкротства – конкурсного производства. Следует также отметить, что на начало 2017 г. в РФ было 29,3% убыточных организаций. Это, прежде всего, свидетельствует об увеличении числа организаций, в отношении которых будут введены процедуры банкротства.

Одним из ключевых субъектов конкурсного процесса является арбитражный управляющий, который назначается для проведения процедуры банкротства. В настоящее время термин «арбитражный управляющий» является собирательным, так как при соответствующих процедурах банкротства это лицо называется определенным образом, а именно: при наблюдении – временный управляющий, при финансовом оздоровлении – финансовый управляющий, при внешнем управлении – внешний управляющий, при конкурсном управлении – конкурсный управляющий, при банкротстве граждан – финансовый управляющий. Законодательством предусмотрены определенные обязанности деятельности арбитражного управляющего, в рамках данной работы рассмотрим его экономическую составляющую.

Роль арбитражного управляющего должна сводиться не только и не столько к юридическому сопровождению процесса банкротства, но прежде всего к попытке вывести организацию из состояния долговой ямы. Зачастую арбитражные управляющие не в состоянии грамотно разработать антикризисную программу, предусматривающую постепенное и безболезненное выведение организации из кризиса. В свою очередь, являясь фактически руководителями организаций, арбитражные управляющие зачастую не обладают элементарными знаниями в области менеджмента, маркетинга, бухгалтерского учета, аудита, финансового анализа. Этим и обусловлена актуальность исследования.

В рамках данной работы мы ставили цель изучить проблемы реализации экономических функций арбитражного управляющего и на их основе сформулировать направления их разрешения.

В соответствующих исследованиях уже была освещена проблема подготовки арбитражных управляющих [3]. Данная подготовка ведется в соответствии с Программой подготовки арбитражных управляющих, утвержденной Министерством экономического развития РФ в 2009 г.¹ Данная программа является обязательной для учебных заведений, осуществляющих подготовку арбитражных управляющих. Так, программа предусматривает изучение раздела «Экономическое обеспечение арбитражного управления и деятельности

¹ Единая программа подготовки арбитражных управляющих: приказ Минюста России от 05.05.2003 г. № 108 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

арбитражных управляющих», включающего такие темы, как бухгалтерский учет, финансовый анализ, менеджмент, маркетинг, финансовое планирование и др. Вышеперечисленные темы изучаются в контексте несостоятельности (банкротства). Общее количество часов, выделяемое на данный раздел, составляет 105, или 15,3% от общего количества часов. Ввиду того, что большинство процедур завершаются ликвидацией предприятия-должника, мы делаем вывод, что их эффективность является крайне низкой. Для повышения их эффективности необходимо усилить экономическую составляющую подготовки арбитражных управляющих.

В соответствии со ст. 20.3 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»¹ среди обязанностей арбитражного управляющего в части экономики перечислены следующие: анализ финансового состояния должника и результатов его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности; выявление признаков преднамеренного и фиктивного банкротства.

Одной из самых важных функций арбитражного управляющего является проведение объективного анализа деятельности должника. Методика анализа регламентируется Правилами проведения арбитражным управляющим финансового анализа.

В соответствии с Правилами, арбитражному управляющему необходимо рассчитать следующие группы показателей:

I. Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника:

1. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, показатель обеспеченности обязательств должника его активами, степень платежеспособности по текущим обязательствам.
2. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника: коэффициент автономии (финансовой независимости), коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах, показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.
3. Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника: рентабельность активов, норма чистой прибыли.

II. Результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках.

III. Анализ активов и пассивов должника.

IV. Анализ возможности безубыточной деятельности должника.

В результате проведения данного анализа выявляются наиболее проблемные участки, которые можно отнести к одной из двух зон:

- неэффективные накопленные обязательства;
- неэффективная основная деятельность организации.

В соответствии с Правилами, анализ выходит далеко за рамки финансового анализа. Так, помимо классического финансового анализа, арбитражно-

¹ О несостоятельности (банкротстве): Фед. закон от 27.09.2002 г. № 126 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

му управляющему необходимо провести анализ внешних и внутренних факторов деятельности должника, анализ положения организации на рынках, определение направлений восстановления платежеспособности должника.

Для анализа внешней среды целесообразно использовать следующие методики: TEMPLES, PEST-анализ, SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера, составление профиля среды, метод взвешенных факторов.

При анализе внутренней среды используют следующие методики: SNW-анализ, SWOT-анализ, построение конкурентных карт.

Вышеперечисленные методики являются универсальные, однако их можно скорректировать применительно к ситуации неплатежеспособности и кризиса организации.

Одним из положительных моментов использования данных методик является то, что они позволяют на основе анализа сформулировать основные стратегические направления развития организации-должника. А это, в свою очередь, необходимо арбитражному управляющему для анализа возможности безубыточной деятельности должника [2].

Поэтому, на наш взгляд, необходимо внести коррективы в описанный документ.

Нами был проведен анализ отчетов арбитражных управляющих, назначенных на предприятия России в 2015–2017 гг. Анализ показал, что 78% из их числа содержат только анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности должника, полностью игнорируя остальные разделы анализа. В ряде случаев это является причиной обжалований решений кредиторами или иными заинтересованными лицами.

Большой проблемой является проведение финансового анализа граждан. В связи с увеличением числа граждан, в отношении которых вводятся процедуры банкротства, возникает потребность в нормативном закреплении методики проведения финансового анализа таких субъектов. В описанных выше Правилах приводятся методика и технология проведения анализа юридических лиц. Следовательно, арбитражные управляющие трансформируют Правила для анализа должников-граждан. Ввиду этого в арбитражные суды поступают не совсем корректные и объективные заключения о финансовом состоянии должника. Ряд исследователей уже предлагает методические разработки, посвященные анализу должников-граждан [4]. Назрела необходимость принятия соответствующего документа, который регламентировал бы финансовый анализ должников-граждан.

Следует отметить, что в соответствии с п. 2 ст. 20.3 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» арбитражный управляющий обязан выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства. Выявление этих признаков регулируется Правилами проведения арбитражным управляющим финансового анализа. В основе этой методики лежат показатели платежеспособности, предусмотренные в рассмотренных Правилах. Выявление признаков преднамеренного банкротства осуществляется по двум этапам. Вначале необходимо установить существенное ухудшение, как минимум, двух

показателей платежеспособности на двухлетний период, предшествующий возбуждению дела о банкротстве. При выявлении такого момента, на второй стадии, происходит анализ сделок должника на предмет их соответствия рыночным условиям, обычаям делового оборота. Если сделки не соответствуют вышеперечисленным условиям, арбитражный управляющий делает вывод о наличии признаков преднамеренного банкротства. За первое полугодие 2017 г. арбитражные управляющие выявили признаки фиктивного и преднамеренного банкротства в 95 случаях, что составляет очень низкую долю. Очевидно, что в большинстве случаев этот процесс носит формальный характер.

Анализ заключений о наличии (отсутствии) признаков преднамеренного и фиктивного банкротства, составленных управляющими и направленными ими в арбитражные суды РФ за 2015–2017 гг., выявил ряд проблем. Так, многие арбитражные управляющие проводят анализ на выявление признаков фиктивного банкротства должником, заявление на которые подавалось самим должником. Однако в Правилах есть четкая норма, которая указывает, что такой анализ проводиться не должен.

Среди функций, реализуемых арбитражным управляющим, следует отметить и ведение бухгалтерского учета предприятия-должника. Очевидно, что управляющие для реализации этого привлекают третьих лиц, однако при нехватке ресурсов такие функции должны быть реализованы ими лично.

Одной из насущных проблем проведения процедур банкротства является то, что они в большинстве случаев заканчиваются ликвидацией предприятия-должника. В первом квартале 2017 г. всего 25 организаций восстановили свою платежеспособность, что в составляет всего 0,37% от числа организаций, признанных банкротом в РФ.

В результате проведения процедуры наблюдения временный управляющий должен предоставить обоснование возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника. Обоснование должно быть подкреплено объективными расчетами и выводами. Это требует соответствующих компетенций арбитражного управляющего, которыми он зачастую не обладает.

Следует также упомянуть одну из важнейших обязанностей арбитражного управляющего в процедуре введения внешнего управления – это формирование и реализация плана внешнего управления. Данный план должен содержать конкретные мероприятия, реализация которых приведет к восстановлению платежеспособности должника. Направления восстановления платежеспособности должника представлены в ст. 109 ФЗ «О несостоятельности (банкротства)». В большинстве случаев они нежизнеспособны, требуют слишком много финансовых ресурсов. Фактически этот документ является аналогом бизнес-плана. Поэтому управляющий должен обладать навыками финансового планирования и бюджетирования, оценки экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий. Разрабатывая план внешнего управления, арбитражный управляющий должен, прежде всего,

обеспечить сохранение организации как имущественного комплекса, обладающего производственным, трудовым и финансовым потенциалом.

Определяя направления финансового оздоровления, управляющий фокусирует свое внимание на выявлении возможностей и точек роста, работая как с внеоборотными, так и с оборотными активами. Требуется работа повышения ликвидности данных активов. Теория антикризисного управления предусматривает ряд направлений, среди которых оптимизация запасов, инкассация дебиторской задолженности, оптимизация ценовой политики, частичное дезинвестирование внеоборотных активов.

Положительным моментом является разработка антикризисной программы организации-должника. В отличие от иных программ данный документ предполагает формирование процесса поэтапного вывода из состояния долговой ямы. Данный документ должен разрабатываться по всем функциональным звеньям организации: маркетингу, производству, финансам, персоналу.

Отправной точкой формирования антикризисной программы является план маркетинга, так как от него будут зависеть остальные направления. Данный план призван определить возможности организации-должника производить продукцию, востребованную на рынке, и ее успешную реализацию.

Производственная составляющая антикризисной программы должна содержать возможности осуществления производства необходимых товаров, оснащенности его технологических процессов. На исследуемых предприятиях (объектом являлись предприятия промышленной отрасли Российской Федерации, в отношении которых вводились процедуры банкротства) производственная база находится в состоянии физического и морального износа. Поэтому возможности производства в антикризисной программе описываются крайне скудно и пессимистично.

Самым сложным элементом программы является его финансовая составляющая. Необходимо прописать направления восстановления платежеспособности и рассчитать прогнозные денежные потоки с выходом на прогнозный бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

Функциональное направление – персонал – требует тщательного подхода. Многим организациям, оказавшимся в ситуации неплатежей, приходится сокращать персонал, а оставшийся не видит перспектив дальнейшего пребывания в организации. Арбитражный управляющий должен повысить заинтересованность персонала в достижении поставленных целей. Это зачастую является невыполнимой задачей.

Безусловно, после достижения стабильного состояния необходимо стабилизировать финансовое равновесие, которое предполагает оптимизацию расходов и генерирование доходов организации [1]. На наш взгляд, среди обязанностей арбитражного управляющего это является краеугольным камнем эффективности всей системы арбитражного управления.

Поскольку арбитражный управляющий становится руководителем организации, требуется обладание определенными управленческими компетенциями. В результате исследования поведения руководителей крупных и

средних организаций Российской Федерации, находящихся или находившихся в кризисной ситуации, нами были выявлены компетенции, необходимые эффективному арбитражному управляющему.

Наиболее значимая компетенция – способность формировать команду в условиях кризиса. Данная компетенция была отмечена в 65% случаев. Затем следуют способности адекватного восприятия ситуации (20%) и, наконец, последняя компетенция – способность разрабатывать реализуемую программу действий (антикризисную программу) (15%).

Безусловно, перечисленные управленческие компетенции носят открытый характер, они могут и должны быть дополнены в зависимости от характера ситуации. Компетенции должны быть освоены при подготовке арбитражных управляющих, а также в процессе дополнительного профессионального образования.

В рамках достижения цели работы была уточнена специфика реализации арбитражным управляющим экономических функций, предложены конкретные рекомендации по повышению эффективности его деятельности в части реализации этих функций.

В результате исследования выявлена насущная потребность совершенствования методического инструментария обеспечения экономических функций арбитражного управляющего. Решение выявленных в исследовании проблем позволит повысить эффективность процедур банкротств, переориентировать их на реабилитацию организации-должника, а не на его ликвидацию. Рекомендовано скорректировать такие методические документы, как Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа, Временные правила выявления признаков фиктивного и преднамеренного банкротства, Единая программа подготовки арбитражных управляющих.

Литература

1. Глухова Л.В., Бехтина О.Е. Совершенствование подходов к антикризисному управлению предприятием // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2016. № 3.
2. Гурджиян В.Л. Анализ функционирования деятельности должника в арбитражном управлении // Стратегическое и проектное управление: сб. науч. ст. Пермь: Пермский гос. нац. иссл. ун-т, 2015. Вып. 7. С. 65–67.
3. Гурджиян В.Л., Жамкова Т.Г. Совершенствование подготовки арбитражных управляющих как фактор эффективности процедур банкротства // Пути исторического развития Российского государства: от эпохи потрясений к эпохе созидания и консолидации: материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф. с межд. участием. Чебоксары: Новое время, 2017. С. 274–278.
4. Кован С.Е. Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг. Решение типовых задач. М.: Проспект, 2017. 192 с.

References

1. Glukhova L.V., Bekhtina O.E. *Sovershenstvovanie podkhodov k antikrizisnomu upravleniyu predpriyatiem* [Improvement of approaches to anti-crisis management of the enterprise]. *Vestnik Volzhskogo universiteta imeni V.N. Tatishcheva*, 2016, no. 3.
2. Gurdzhiyan V.L. *Analiz funktsionirovaniya deyatel'nosti dolzhnika v arbitrazhnom upravlenii* [Analysis of the functioning of the debtor in the arbitration administration]. *Strategicheskoe i proektnoe upravlenie: sb. nauch. st.* [Strategic and project management: Sat. sci. articles] Perm, 2015, iss. 7, pp. 65–67.

3. Gurdzhiyan V.L., Zhamkova T.G. *Sovershenstvovanie podgotovki arbitrazhnykh upravlyayushchikh kak faktor effektivnosti protsedur bankrotstva* [Improving the preparation of arbitration managers as a factor in the effectiveness of bankruptcy procedures]. *Puti istoricheskogo razvitiya rossiiskogo gosudarstva: ot epokhi potryaseniya k epokhe sozidaniya i konsolidatsii: materialy VIII Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhd. uchastiem* [Proc. of Russ. Sci. Conf. «Ways of the historical development of the Russian state: from the era of upheavals to the era of creation and consolidation»]. Cheboksary, 2017, pp. 274–278.

4. Kovan S.E. *Antikrizisnyi menedzhment. Antikrizisnyi konsalting. Reshenie tipovykh zadach. Praktikum: ucheb. posobie* [Anti-crisis management. Anti-crisis consulting. Solving typical problems. Workshop: Textbook. allowance.]. Moscow, Prospekt Publ., 2017, 192 p.

ГУРДЖИЯН ВЛАДИМИР ЛЬВОВИЧ – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (vladim_leo@mail.ru).

GURDZHIYAN VLADIMIR – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary.
