

Ермилина Д.А.,  
к.э.н., доцент кафедры «Управление»,  
НОЧУ ВО «Московский экономический институт»,  
Россия, г. Москва,

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ, ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛНЕНИЯ, МЕХАНИЗМЫ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ**

*Аннотация.* Под антикризисным понимается управление, которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности современного субъекта хозяйствования, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления. В свете нарастания кризисных явлений в российской экономике данный тип управления является актуальным. В статье рассматриваются вопросы правового обеспечения антикризисного управления в России, дается характеристика термина «банкротство», анализируются основные процедуры, в рамках которых осуществляется данный тип управления.

*Ключевые слова:* антикризисный менеджмент, банкротство, Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)», система антикризисного управления

Ermilina D.A.

**CRISIS MANAGEMENT: LEGAL REGULATION, PECULIARITIES OF  
EXECUTION, MECHANISMS FOR DIAGNOSING CRISIS PHENOMENA**

*Abstract.* Anti-crisis management is understood as management, which is

aimed at preventing possible serious complications in the market activity of a modern business entity, ensuring its stable, successful management with an orientation of expanded reproduction on the most modern basis on its own savings. In the light of the growing crisis phenomena in the Russian economy, this type of management is relevant. The article discusses the issues of legal support of anti-crisis management in Russia, describes the term "bankruptcy", analyzes the main procedures under which this type of management is carried out.

*Key words:* anti-crisis management, bankruptcy, Federal Law "On Insolvency (Bankruptcy)", anti-crisis management system

Антикризисный менеджмент подразумевает два направления антикризисных мероприятий организации: во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации.

Антикризисное управление нацелено на то, что даже в сложной ситуации, в которой оказалась организация (скажем, на грани банкротства), можно было ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для организации потерями.

Слово «банкротство» происходит от латинских слов «скамья» (лат. *bancus*) и «сломанный» (лат. *ruptus*). «Банком» первоначально именовалась устанавливаемая в людных местах (таких как рынки и ярмарки) скамья, на которой менялы и ростовщики проводили свои сделки и оформляли документы. После того, как владелец «банка» разорился, он ломал свою скамью [8, С. 71].

Согласно ст. 2 Закона «О несостоятельности (банкротстве)»: «Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» [5].

Должник (гражданин или юридическое лицо) считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам (обязанность должника уплатить кредиторам определенную денежную сумму по гражданско-правовому договору и иным основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом Российской Федерации - ГК РФ) и (или) исполнить обязанность по оплате обязательных платежей (налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет и внебюджетные фонды - Пенсионный фонд РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования РФ, Фонд социального страхования РФ и др.), если соответствующие обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с наступления даты их исполнения.

Рассматривая несостоятельность (банкротство) как относительно новый феномен нашей экономики необходимо пояснить специфику его правового регулирования на сегодняшний момент. В настоящее время сложилась качественно новая система реальных общественных отношений по поводу несостоятельности (банкротства).

Информационно-методическую базу для анализа и диагностики выявления и предупреждения банкротства организации составляют законодательные, нормативные и методические акты. При определении несостоятельности субъекта хозяйствования руководствуются Конституцией Российской Федерации [1], Арбитражным процессуальным кодексом [2], Гражданским [3] и Налоговым [4] кодексом Российской Федерации, Федеральными законами №127 «О несостоятельности (банкротстве)», и другими законодательными актами.

Мировой опыт демонстрирует, что банкротство – неминуемое проявление для любого современного рынка, в котором несостоятельность используется в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала, а также отражает объективные процессы экономического развития общества [10, С. 116]. Можно выделить несколько основных признаков банкротства организации [6, С. 124]:

- периодические значительные потери, отражающиеся в сокращении объемов производства, хроническая убыточность и падение продаж;
- низкий уровень ликвидности и дальнейшее его снижение;
- увеличение заемных средств до опасных границ;
- падение производственного потенциала;
- систематическое увеличение продолжительности оборота оборотных средств;
- наличие сверхнормативных запасов готовой продукции и сырья;
- дефицит оборотного капитала организации;
- хронические задержки в дебиторской и кредиторской задолженности;
- использование новых финансовых потоков на неблагоприятных условиях.

Понятие банкротства можно охарактеризовать различными его видами. В законодательной, а так же финансовой практике выделяются следующие виды банкротства организаций:

1. Реальное банкротство. Характеризуется полной неспособностью организации восстановить в динамике свою финансовую устойчивость и платежеспособность из-за значительных потерь используемого капитала, который не дает возможности такой организации осуществлять продуктивную хозяйственную деятельность в грядущем периоде, по причине чего она объявляется банкротом юридически.

2. Техническое банкротство. Характеризуется тем, что состояние неплатежеспособности организации вызвано сравнительно крупной неоплатой дебиторской задолженности. Сумма дебиторской задолженности, при этом, превышает сумму кредиторской задолженности организации, а сумма ее активов значительно превосходит сумму ее финансовых обязательств. При продуктивном антикризисном управлении финансовой деятельностью организации, включая ее санирование, техническое банкротство, зачастую, не доводит до юридического банкротства.

3. Преднамеренное банкротство. Основной характеристикой является преднамеренное создание (завышение) собственником или руководителем

организации ее неплатежеспособности; причинение экономических потерь организации в личных интересах или в интересах третьих лиц должностными лицами организации. В случае выявления фактов преднамеренного банкротства, данные обстоятельства подвергаются преследованию в уголовном порядке.

4. Фиктивное банкротство. Подразумевает собой то, что должник, подавая в арбитражный суд заявление, имеет ресурсы для возмещения задолженности перед кредиторами в полном объеме. Такие действия часто производятся для того, что бы получить отсрочку (рассрочку) платежей от кредиторов или скидку по долговым обязательствам [11, С. 173].

Успехи и неудачи деятельности организации являются результатом взаимодействия множества факторов (рис. 1):

Факторы, влияющие на несостоятельность (банкротство) организаций	
Внутренние факторы	Внешние факторы
1. Неплатёжеспособность клиентов организации. 2. Низкий сбыт обусловленный плохой организацией маркетинговых мероприятий. 3. Заемные средства, привлеченные на невыгодных условиях. 4. Существующий дефицит оборотного капитала.	1. Экономические (инфляция, спад производства, уровень накоплений и доходов населения и т.д.). 2. Политические (внешнеэкономическая политика страны, политическая устойчивость, направленность внутренней политики, нестабильность общества и т.д.). 3. Демографические (состав населения, численность и т.д.). 4. Развитие техники и науки. 5. Усиление конкуренции на международном уровне.

Рис. 1. Факторы, влияющие на несостоятельность (банкротство) организаций

- внешних, на которые организация не способна оказывать никакого влияния или если оказывает его лишь в малой доле;

- внутренних, которые зависят от финансово-хозяйственной деятельности самой организации.

В странах с развитой рыночной экономикой и устойчивым политическим строем разорение субъектов хозяйствования на 70% связано с внутренними факторами и на 30% – с внешними [7, С. 78].

Задачей диагностики банкротства является своевременное выявление потенциальной опасности и поиск способов ее устранения. Диагностика вероятности банкротства обычно состоит из следующих этапов:

- оценка экономического состояния организации;
- выявление признаков возможного банкротства;
- обнаружение основных причин, ведущих к несостоятельности;
- поиск возможного решения проблемы [12].

Правильное и своевременное проведение всех четырех этапов может спасти организацию от очень больших проблем в будущем.

Очевидно, что обеспечение устойчивой работы организации требует большого мастерства и искусства управления, а также необходимости опираться на современные научные достижения и лучшую практику.

Согласно делению стадий развития кризисного процесса, можно выделить четыре формы антикризисного управления.

1) Антикризисное управление в период стабильного развития, являющееся инструментом текущего управления. Целью данной формы управления является мониторинг и анализ отклонений от намеченного развития предприятия, ранняя идентификация возможности возникновения кризисных ситуаций, а также анализ влияющих на предприятие факторов. Антикризисные методы, используемые руководством на данном этапе, будут направлены на повышение стабильности предприятия и эффективности его работы.

Их можно условно разделить на две части:

- а) методы, используемые для повышения эффективности производства и реализации продукции, а также управления предприятием;
- б) методы диагностики состояния предприятия и анализа отклонений.

2) Управление в период нестабильности производства охватывает управление предприятием в условно стабильном и нестабильном состоянии.

Если первый тип управления характеризуется небольшим спадом производства, падением доходности, то второй тип — управлением в условиях убыточности. Основная цель — возврат предприятия к стабильному состоянию. Руководство использует методы стабилизации, уменьшения издержек, методы по стимулированию персонала предприятия.

3) Управление в период кризисного состояния — управление предприятием в условиях неплатёжеспособности. Это является основным отличием от управления в период нестабильности. Основная цель (если это необходимо и возможно) — не допустить банкротства. На данном этапе могут быть использованы такие методы, как реструктуризация или досудебная санация.

4) Управление в условиях процедур банкротства является по сути исполнением процедур банкротства и проводится назначаемым (внешним либо конкурсным) управляющим.

Основная особенность антикризисного управления проявляется в возможности, используя методы антикризисного управления, не столько нормализовать сложившуюся кризисную ситуацию, сколько придать организации импульс к дальнейшему развитию.

К основным задачам антикризисного управления можно отнести:

- изменение функционирования хозяйственных механизмов;
- трансформацию критериев принятия управленческих решений;
- разработку и реализацию стратегии и тактики предприятий в новых условиях;
- активное использование новых возможностей управления;
- применение всех легальных методов хозяйственного маневрирования.

Диагностика кризисов в организации - это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и "узких" мест в системе

управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности.

Рассматривая систему антикризисного управления организацией, ряд авторов [9, С. 117-120] выделяют следующие элементы:

- управление как специфическая функция, которая реализуется через выполнение антикризисных управленческих работ, процедур финансового оздоровления деятельности организации во взаимосвязи с другими обычными управленческими работами;
- управление как процесс подготовки и принятия решений;
- управление как структура аппарата и распределения функций, обязанностей, полномочий и ответственности позволяет определить связи между звеньями и уровнями управления, соотношение централизации и децентрализации в распределении функций, обязанностей, полномочий и ответственности работников, занимающих разные должности в аппарате;
- управление как структура профессионального и квалификационного состава управленческого персонала, который обязан обеспечить достижение наилучших результатов.

Цель антикризисной системы управления – решение проблем организации.

Относительно сущности и структуры системы антикризисного управления, можно заключить, что ее формирование будет содержать:

- определение элементов: субъектов и объектов, целей, функций и технологий управления текущей кризисной ситуацией;
- построение информационно–коммуникационных связей между выделенными элементами;
- встраивание механизма развития системы через анализ ее функционирования.

Под системой антикризисного управления можно понимать совокупность субъектов и объектов управления, отношений, выстраиваемых



между ними, а также управленческих действий (функций, методов, технологий), используемых с целью борьбы с кризисом.

### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, № 19, ст. 2304.
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 №95-ФЗ (ред. от 24.02.2021) // Собрание законодательства РФ, 2002, №30, ст. 3012.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 28.06.2021) // Собрание законодательства РФ, 1994, №32, ст. 3301.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 20.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2021) // Собрание законодательства РФ, 1998, №31, ст. 3824.
5. О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон от 26.10.2002 №127-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Собрание законодательства РФ, 2002, №43, ст. 4190.
6. Антикризисное управление: учебник / Под ред. И.К. Ларионова. М.: Дашков и К, 2019. - 380 с.
7. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Трифонов В.А. Антикризисное управление организацией. Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 142 с.
8. Гетьман-Павлова И.В. Римское частное право / И.В. Гетьман-Павлова. – М.: Юрайт, 2019. – 352 с.
9. Иголкина Т.Н., Драго А.Ю., Марьина Д.В., Карпачева Д.Ю. [Сущность антикризисного управления как системы предупреждения и преодоления несостоятельности организации](#) // Экономический рост: проблемы,

закономерности, перспективы. Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. 2020. С. 117-120.

10. Коротков Э.М. Антикризисное управление. Учебник / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2017. – 408 с.

11. Правовое регулирование экономических отношений. Несостоятельность (банкротство) / под. ред. Е.П. Губина, С.А. Карелиной. - М.: Статут, 2018. – 256 с.

12. Диагностика банкротства - ИП и ООО, открытие и ликвидация бизнеса, налогообложение - Экономический интернет-журнал – URL: <http://ipopen.ru/likvid/bankrotstvo/diagnostika-bankrotstva.html> [Электронный ресурс]. Дата обращения 11.12.2022 г.