

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ В ПРОЦЕДУРЕ ВНЕШНЕГО УПРАВЛЕНИЯ¹

Аннотация. Рассматриваются вопросы повышения эффективности восстановления платежеспособности организаций в основной реабилитационной процедуре российского института банкротства – внешнем управлении. Данная процедура рассматривается с точки зрения проектного менеджмента с учетом особенностей правового состояния организации, в отношении которой возбуждено производство по делу о банкротстве. В целях совершенствования механизма восстановления платежеспособности предложено проводить экспертизу разрабатываемых планов внешнего управления и определены источники финансирования для этого. Предложения направлены на сокращения времени проведения процедур, сохранения ресурсов должника, экономии ресурсов кредиторов, государства и других лиц.

Ключевые слова: восстановление платежеспособности, внешнее управление, банкротство, проектный менеджмент, экспертиза, арбитражный управляющий, план внешнего управления.

Summary. Questions of efficiency to restore the solvency of organizations in the main rehabilitation process of the Russian Institute of bankruptcy - external control. This procedure is discussed in terms of project management, taking into account peculiarities of the legal status of the organization in respect of which a proceeding in a bankruptcy case. In order to improve the recovery mechanism proposed pay examine to develop plans of management and external sources of funding for this. Proposals are aimed at reducing the time of the procedure, the debtor conservation, resource saving lenders, government and others.

Keywords: restoration of solvency, external management, bankruptcy, project management, expertise, the administrator, the plan of external management

Анотація. Розглядаються питання підвищення ефективності відновлення платоспроможності організацій в основний реабілітаційній процедурі російського інституту банкрутства - зовнішньому управлінні. Дана процедура розглядається з точки зору проектного менеджменту з урахуванням особливостей правового стану організації, відносно якої порушено провадження у справі про банкрутство. З метою вдосконалення механізму відновлення платоспроможності запропоновано проводити експертизу розроблюваних планів зовнішнього управління і визначені джерела фінансування. Пропозиції направлені на скорочення часу проведення процедур, збереження ресурсів боржника, економії ресурсів кредиторів, держави та інших осіб.

Ключові слова: відновлення платоспроможності, зовнішнє управління, банкрутство, проектний менеджмент, експертиза, арбітражний керуючий, план зовнішнього управління.

Вступление. Многие меры и механизмы в отношении кризисных организаций связаны с реализацией возможностей института банкротства. Вопреки

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации 2012 года

распространенному мнению, банкротство это не только ликвидация. В российском законодательстве о банкротстве организаций предусмотрено наличие трех разных реабилитационных процедур, которые могут помочь сохранить организацию должника, восстановив ее платежеспособность. Процедура банкротства позволяет должнику погасить свои обязательства за счет имеющегося имущества и затем, освободившись от долгов, начать новое дело. А с другой стороны, банкротство позволяет ликвидировать безнадежно неплатежеспособные предприятия, финансовая устойчивость которых утрачена, что также является положительной мерой, так как неэффективные предприятия выводятся из числа действующих.

Даже если применяются ликвидационные процедуры, то это не ликвидация предприятия (производства, бизнеса). Для решения проблем, вызванных низким уровнем менеджмента, стратегическими ошибками в управлении, недостаточным вниманием собственников к эффективности их активов, должен применяться механизм банкротства². По основной идее института банкротства ликвидационная процедура – это ликвидация организации, т.е. юридического лица, которое не смогло наладить бизнес на данных производственных мощностях. При этом производственные мощности будут проданы и получат нового собственника – новую организацию. В лучшем случае они будут проданы в виде единого технологического комплекса, что сохранит предприятие (бизнес), а в худшем – все будет распродано по частям. Последнее наиболее простой путь и для арбитражного управляющего, который проводит процедуру, и для кредиторов, которые не хотят ждать и согласны получить от должника хоть что-то.

Такой подход, очевидно, не может устроить государство и общество. Ликвидация организации вместе с бизнесом, который обеспечивает людей работой, снабжает другие предприятия необходимой продукцией или выполняет иные важные социальные и экономические функции ведет к тому, что государственные органы должны решать возникающие проблемы, в т.ч. за счет бюджетных средств. К числу организаций имеющих особое социально-экономическое значение относятся стратегические организации, градообразующие организации, субъекты естественных монополий, сельскохозяйственные товаропроизводители. В отношении таких организаций законодательством о банкротстве предусмотрены особенности, которые должны стимулировать проведение реабилитационных процедур и сохранения работоспособного бизнеса. Вместе с тем, есть другие организации, которые формально не подпадают под установленные критерии (градообразующих, стратегических и т.п.), но по факту имеют важное значение. Например, организации образующие технологические цепочки обработки продукции в монопрофильных городах, организации ЖКХ, которые обеспечивают жизнедеятельность людей данного региона местности и т.д. В их отношении в случае возбуждения дела о банкротстве целесообразно попытаться провести весь комплекс возможных реабилитационных процедур, только после которых, в случае их неудачи, следует применять ликвидацию.

В настоящее время реабилитационные возможности законодательства о банкротстве недооценены и недостаточно используются на практике. В таблице 1 приведены данные об итогах работы арбитражных судов Российской Федерации, рассматривавших дела о банкротстве организаций в 2007–2011 годах³.

За календарный год только несколько десятков организаций проходят процедуру финансового оздоровления, и только единицы восстанавливают платежеспособность.

² Программа антикризисных мер Правительства РФ 2009 г Опубликовано: в "РГ" - Федеральный выпуск №4872 20 марта 2009 г.

³ *Официальный сайт Верховного арбитражного РФ: Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.arbitr.ru/news/totals/index_ar.htm.*

Количество процедур внешнего управления в год приближается к тысяче (см. табл. 1). Но только у немного больше 10-и в год восстанавливают свою платежеспособность.

Таблица 1

Итоги рассмотрения арбитражными судами Российской Федерации дел о банкротстве организаций

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011
Количество заявлений о признании должника несостоятельным: поступило в арбитражные суды из них принято к производству	44 255	34 367	39 570	40 243	33385
	30 015	27 032	35 545	33 270	27422
Количество дел, по которым: проведено финансовое оздоровление из них прекращено в связи с погашением задолженности	33	48	53	91	94
	3	6	2	6	7
Количество дел, по которым: проведено внешнее управление из них прекращено в связи с восстановлением платежеспособности	752	579	604	908	986
	41	40	11	14	13
Принятые решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	19 238	13 916	15 473	16 009	12794
Прекращено производство по делу о банкротстве в связи с утверждением мирового соглашения	126	126	127	255	376

Можно видеть, что в течение последних лет конкурсное производство (ликвидация) составляет более 90% исходов всех проводимых процедур. Большинство ликвидаций в конкурсном производстве сопровождаются разрушением бизнеса организаций, увольнением сотрудников и раздельной распродажей имущества, входящего в единый имущественный комплекс.

Постановка задачи. Перекос в сторону ликвидационных процедур несет угрозу для экономической стабильности в стране. В наступивший период турбулентности экономики особенно важно, чтобы потенциал правовых документов, регулирующих экономические отношения, использовался в полной мере. В сложившихся условиях с учетом практики применения механизмов института банкротства особую актуальность приобретает повышение эффективности внешнего управления как основной реабилитационной процедуры института банкротства, особенно, в отношении организаций, имеющих особую социальную и экономическую значимость.

Целью настоящей работы является определение направлений для совершенствования механизмов восстановления платежеспособности кризисных организаций в процедурах банкротства.

Для решения поставленной задачи применяются подходы проектного менеджмента (управления проектами) [1]. Среди множества подходов и концепций, в которых важное место занимает процесс планирования и достижения заранее поставленных целей, наиболее продвинутой представляется концепция управления проектами, которая отвечает не только на вопрос «что?», но и предоставляет инструменты для ответа на вопрос «как?».

Результаты. Управление проектами (проектный менеджмент) очень быстрыми темпами развивается в современной экономической науке. Основной причиной является результативность данной концепции. Конечно, управление проектами не является панацеей, но использование данных подходов позволяет снизить риск неудачи. Основные требования к проектам установлены национальным стандартом [2].

Внешнее управление это процедура, применяемая в деле о банкротстве в целях восстановления платежеспособности должника организации. В этой процедуре определением арбитражного суда полномочия руководителя организации должника передаются внешнему управляющему. В число его задач входит обеспечение текущей деятельности организации и одновременно с этим он должен разработать и реализовать план внешнего управления. В результате необходимо накопить достаточно денежных средств, чтобы их хватило на то, чтобы полностью рассчитаться по долгам. В ходе текущей деятельности также нельзя допустить появления новых долгов, соответствующих критериям признаков банкротства.

С точки зрения лиц, участвующих в деле о банкротстве, включая арбитражного управляющего, кредиторов, собственников должника, государственных органов и др. проведение процедуры внешнего управления является некоторым проектом, за успешную реализацию которого отвечает назначенный арбитражный управляющий. А сама реализация проекта может рассматриваться как задача управления проектами.

В соответствии с определением, содержащимся в фундаментальной работе под редакцией Мазура И.И. и Шапиро В.Д. [1] понятие проект (project) объединяет разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков, основными из которых являются:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом.

Отличие проекта от производственной системы в том, что он является однократной деятельностью, а не циклической.

Очевидно, что внешнее управление полностью соответствует данному определению. Направленность на конкретную цель и результат определено законодательно установленной целью процедуры внешнего управления (см. выше) – восстановить платежеспособность организации. Для реализации любой процедуры банкротства требуется выполнение множества различных действий и операций в правовой, экономической и организационной сферах. Все это необходимо завершить в ограниченные сроки установленные законодательством о банкротстве (как правило, до 2-х лет). Началом осуществления проекта считается дата вынесения определения арбитражного суда о введении процедуры внешнего управления.

Управление проектами (project management) — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками [3].

В соответствии с теорией управления проектами следует определить, что должно быть результатом (продуктом) проекта, кто является заказчиком проекта, руководителем проекта и инвестором. Четкое определение этих ролей одно из условий успешной разработки и реализации проекта.

Исходя из целей и практики проведения процедуры внешнего управления можно заключить, что при его реализации возможно два альтернативных результата:

- восстановление платежеспособности данной организации, сопровождающееся полным расчетом по требованиям кредиторов,

- невозможность полных расчетов с кредиторами, выявленная в ходе осуществления проекта, что заканчивается судебным решением о ликвидации данной организации как юридического лица и продажей ее имущества.

Следовательно, положительным результатом является переход организации должника из одного состояния (неплатежеспособности) в другое (восстановления платежеспособности). Это соответствует системной точке зрения [1], в соответствии с которой проект рассматривается как **процесс** перехода системы из одного состояния в другое. При этом на входе данного процесса некоторая потребность, а на выходе удовлетворение этой потребности.

Таким образом, можно заключить, что **результатом внешнего управления его продуктом как проекта, является удовлетворение потребностей кредиторов** (включая конкурсных кредиторов и уполномоченные органы). Следовательно, они являются **коллективным заказчиком проекта** (Customer, Owner).

Теория управления проектами учитывает, что помимо «главного заказчика» могут быть другие заказчики. Проведение реабилитационных процедур как альтернатива ликвидации отвечает интересами органов государственной власти и управления в части недопущения негативных социальных и экономических последствий. Особенно важно это в случае проведения процедур банкротства в отношении особых категорий организаций должников (стратегических, системообразующих, градообразующих, и т.п.). Таким образом, государство также имеет роль заказчика проекта не только как один из кредиторов, но и как некоторый «выгодополучатель» за счет сохранения социальной и экономической стабильности.

Очевидно, что **роль руководителя проекта (менеджер проекта) выполняет внешний управляющий** назначенный арбитражным судом. Именно он является лицом, которое осуществляет управление проектом и ответственно за его результат. Вместе с тем, внешний управляющий руководит не только проектом, но и выполняет функции руководителя организации должника.

Внешний управляющий не обязательно должен быть специалистом в сфере деятельности организации должника. Его основная задача – проведение процедуры с учетом требований Закона о банкротстве. Поэтому особую роль в данном проекте играет **команда проекта**. Сюда входят лица, осуществляющие текущее управление процессами производства и жизнеобеспечения организации. Внешний управляющий обычно в целом сохраняет команду менеджеров и специалистов данной организации. Они же реализуют мероприятия проекта на своих участках.

Кроме того, внешний управляющий создает и вторую часть команды. Это лица, которые привлекаются для реализации собственно мероприятий процедуры банкротства. Это помощники и привлеченные консультанты по юридическим и экономическим вопросам (в том числе для разработки и реализации плана внешнего управления), аудиторы, оценщики и др. лица, привлечение которых или обязательно или разрешено в соответствии с Законом о банкротстве.

Национальный стандарт [2] предполагает наличие куратора проекта, как лица, ответственного за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта. Представляется, что именно в этой части внешнее управление как проект проявляет свои особенности в наибольшей мере. В теории управления проектом [1] отсутствует понятие *куратор*, но есть *инвестор*, который выполняет часть указанных функций. В соответствии с законодательством о банкротстве процедуры банкротства осуществляются за счет средств должника, а в некоторых случаях за счет средств кредитора (кредиторов). В этом плане в большинстве ситуаций инвестором проекта является сама организация должник. Вместе с тем, данный проект (также как и вообще все процедуры

банкротства) осуществляется по решению арбитражного суда. Поэтому **роль инвестора** организация должник в общем случае играет не на добровольных основах.

Кроме того, законодательством предусмотрено участие третьих лиц в процедурах банкротства, которые могут предоставлять свои финансовые ресурсы, например, в целях проведения внешнего управления, а также предоставление ресурсов собственниками организации должника, государством. В этом случае они также приобретают статус инвестора.

Что касается роли куратора в части административной поддержки, то указанную роль, скорее всего, играет арбитражный суд, осуществляющий надзор за выполнением данного проекта с точки зрения соответствия законодательству.

По нашему мнению, одной из основных проблем практики проведения внешнего управления является несовершенство планирования процедуры. Ошибки, неточности и формальный подход к планированию приводят к тому, что результативность внешнего управления крайне мала (см. выше раздел вступления). Рассмотрим возможности совершенствования управления процессом планирования внешнего управления, которые непосредственно следуют из концепции проектного менеджмента.

Согласно этой концепции у проекта есть жизненный цикл от идеи до завершения проекта. В соответствии с рекомендацией Всемирного банка [4] цикл проекта содержит этап экспертизы проекта после завершения рабочего проектирования (разработки плана). В той или иной мере в подготовительный период проектирования присутствует этап проведения экспертизы проекта и в других описаниях цикла проекта [1].

Главной особенностью этапа экспертизы является то, что она проводится до того как в проект пойдут инвестиции, что позволяет снизить риски непроизводительного и неэффективного использования имеющихся ресурсов. Целью экспертизы любого документа является определение обоснованности и полноты выводов и положений этого документа, что позволяет еще на этапе подготовки проектной документации исправить ошибки и повысить реалистичность планируемых действий.

В настоящее время в практике внешнего управления отсутствует этап экспертизы (в виде требования или рекомендации) в отношении планов проведения процедуры или ее результатов. Итоги подводятся в бинарной форме – да / нет. Если расчет по долгам произведен, значит все хорошо, если нет, то всегда есть процедура конкурсного производства, куда переходят после неудачного проведения внешнего управления.

Вместе с тем, представляется необходимым с целью сокращения времени проведения процедур, сохранения ресурсов должника, экономии ресурсов кредиторов, государства и третьих лиц, чтобы основная проектная документация (план внешнего управления и прилагаемые к нему документы) проходила внешнюю экспертизу со стороны специалистов на предмет обоснованности, реализуемости и достоверности.

Прежде всего, это касается планов внешнего управления организациями, имеющими особую социальную или экономическую значимость. Ошибки в отношении таких организаций могут стоить очень дорого, поэтому необходимо использовать все возможности для минимизации риска таких ошибок.

Положения об экспертизе ПВУ могут быть рекомендованы для внесения во внутренние документы саморегулируемых организаций арбитражных управляющих (СРО АУ), например, в установленные правила членства в данной СРО АУ. В соответствии с данными правилами СРО АУ может в отдельных случаях (в отношении сложных и/или ответственных организаций должников) обязать внешнего управляющего обеспечить проведение независимой экспертизы плана внешнего управления.

В отношении организаций имеющих особую социальную и/или экономическую значимость, включая категории стратегических, градообразующих организаций и т.п. представляется целесообразным внести соответствующие изменения в Закон о банкротстве в статьи, где установлены особенности проведения процедур банкротства указанных категорий.

Основным вопросом реализации проведения экспертизы во внешнем управлении является ее финансирование. Поскольку заинтересованными лицами для проведения такой экспертизы могут быть общество в целом, кредиторы и саморегулируемые организации, из числа членов которой назначен внешний управляющий, то можно предложить, следующее:

1) экспертиза в отношении особых категорий должников организаций (стратегических, градообразующих и др.), в случае, если она будет предусмотрена Законом о банкротстве, должна осуществляться за счет лимита средств предусмотренных законодательством для оплаты лиц, привлекаемых арбитражным управляющим в целях обеспечения выполнения его функций (ст. 20.7). Обычно указанные организации имеют значительные суммы активов, а лимиты, рассчитываемые как доля от этих сумм, составляют до нескольких миллионов рублей. Этого очевидно хватит для оплаты и разработки и экспертизы плана;

2) экспертиза по инициативе саморегулируемой организации в отношении других категорий организаций должников, не относящихся к стратегическим и градообразующим, также может проводиться за счет лимита средств указанного выше, а подобные случаи должны быть отражены в документах, определяющих правила членства арбитражных управляющих в соответствующей СРО АУ;

2) экспертиза по инициативе кредитора (кредиторов) должна финансироваться за их счет.

Выводы. В данной работе определено, что одной из главных проблем современного российского института банкротства является малая результативность реабилитационных процедур. Рассматривая реабилитационную процедуру внешнего управления с точки зрения проектного менеджмента, установлены ее особенности и выявлена одна из возможностей совершенствования в части планирования процедуры.

Предлагается ввести в правоприменительную практику экспертизу разработанных внешними управляющими планов внешнего управления. Разработаны предложения для внесения в правовые и организационно-распорядительные документы, определены источники финансирования экспертизы.

Представляется, что реализация разработанных предложений позволит повысить уровень и качество подготовки планов внешнего управления, а, следовательно, повысить эффективность использования реабилитационного потенциала законодательства о банкротстве.

Литература

1. Управление проектами. Под общей ред. Мазура И.И. и Шапиро В.Д. М.: Издательство «Омега-Л», 2013. – 960с.

2. ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» Утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст.

3. Whitty, S.J. and Schulz, M.F. THE_PM_BOK_CODE. — 20th IPMA World Congress on Project Management, 1, 466-472, 2006

4. Waren C/Baum @Project Cycle” Изд. Всемирного банка, 1993г.

Стаття надійшла до редакції 09.04.2013