

17. Лукашенко, М. А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании / М. А. Лукашенко // Профессиональные компетенции. — 2009. — № 6 (8). — С. 96–105.

18. Гусаков, Б. И. Ротация инженерно-технических работников / Б. И. Гусаков, И. Н. Фурсевич // Сацыяльна-эканамічныя і прававыя даследаванні. Белорусский ин-т правоведения. Экон. науки. — 2018. — № 3 (53). — С. 189–199.

УДК 338.246.027.7

## МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРОЦЕДУРЫ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### A MODEL OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC REHABILITATION PROCEDURES OF ENTERPRISE

**Н. В. Зеленковская,**

ст. преподаватель кафедры «Инженерная экономика» БНТУ, магистр экон. наук, г. Минск, Республика Беларусь

**N. Zelenkovskaya,**

Senior Lecturer of the Department “Engineering Economics” of the BNTU, Master of Economics, Minsk, Republic of Belarus

Дата поступления в редакцию — 29.05.2019 г.

В статье рассмотрена практика применения процедуры санации предприятий в Республике Беларусь. Предложена модель организационно-экономической процедуры санации, позволяющая представить структурные элементы процедуры санации и их взаимосвязь, выявить мероприятия и сократить время предотвращения экономической несостоятельности.

In the article, the practice of applying the rehabilitation procedures of enterprises in the Republic of Belarus is considered. A model of the organizational and economic rehabilitation procedures has been proposed, which allows to present the structural elements of rehabilitation procedures and their relation, to identify measures and reduce time of economic insolvency prevention.

Ключевые слова: процедура санации, предприятие, модель, мероприятия, экономическая несостоятельность.

Keywords: rehabilitation procedures, enterprise, model, measures, economic insolvency.

Неплатежеспособность и последующее банкротство все чаще становятся результатом деятельности предприятий во всех отраслях экономики. В этой связи возрастает потребность в разработке мер по предотвращению кризисных явлений и обеспечению экономической состоятельности предприятий, а также теоретических основ и практических рекомендаций по санации предприятий всех форм собственности.

Под санацией понимается система мер, направленных на распознавание, предотвращение и преодоление экономической несостоятельности предприятия (банкротства). Комплекс при-

емов и методов санации способствует улучшению организационной, правовой, финансовой и производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Потребность в санации возникает у предприятий в силу необходимости улучшения экономической состоятельности. В то же время на состояние санационной восприимчивости большее воздействие оказывает ситуация на рынке (спрос, конъюнктура рынка, конкуренты) и его инфраструктура, уровень научно-технического развития, природно-климатические условия региона, в котором расположено предприятие,

правовые условия, социально-экономические факторы и государственная политика (финансовая, денежно-кредитная, социальная).

За год через процедуру санации и банкротства в Республике Беларусь проходят около 5000 белорусских предприятий [1].

По мнению ведущих специалистов, в рассматриваемой области количество дел об экономической несостоятельности (банкротстве) напрямую зависит от тех процессов, которые происходят в экономике страны. По словам директора департамента по санации и банкротству Министерства экономики А. Мирониченко, «последние четыре-пять лет складывается крайне неоднозначная и динамичная экономическая ситуация». Он считает, что «в одной проекции совместились внутренние и внешние факторы, сжавшие горизонты планирования до минимума: неустойчивость приоритетных рынков и национальных валют основных торговых партнеров; снижение спроса на инвестиционные товары и падение экспортных цен на товары белорусских производителей; увеличение разрыва цен на сырье и энергоносители в сравнении с нашими конкурентами на основном, российском рынке; снижение объемов директивного кредитования; изменение принципов оказания господдержки» [2].

На рис. 1 показана динамика количества дел об экономической несостоятельности (банкрот-

стве), находящихся в производстве хозяйственных судов Республики Беларусь.

Анализ статистических данных о работе хозяйственных судов показал, что количество возбужденных дел об экономической несостоятельности (банкротстве) с 2004 по 2017 гг. увеличилось, так общее количество дел о банкротстве, находящихся в производстве хозяйственных судов Республики Беларусь за рассматриваемый период, выросло с 744 до 3094, при этом динамика изменения была неравномерной.

Количество дел об экономической несостоятельности (банкротстве) предприятий частной формы собственности составляет наибольшую долю от общего количества дел данной категории (на 01.01.2004 г. — 88,31 %, на 01.01.2017 г. — 96,57 %).

Чаще всего разорение мелких частных предприятий является процессом, обусловленным законами развития рыночной экономики. Таких субъектов хозяйствования называют «однодневками», и они, как правило, сначала прекращают свою деятельность, а затем исключаются из единого государственного реестра юридических лиц посредством процедуры банкротства.

Остальные частные предприятия (около 30 %), как отметил доктор юридических наук, профессор, заслуженный юрист Республики Беларусь В. С. Каменков, «имеют не только эконо-

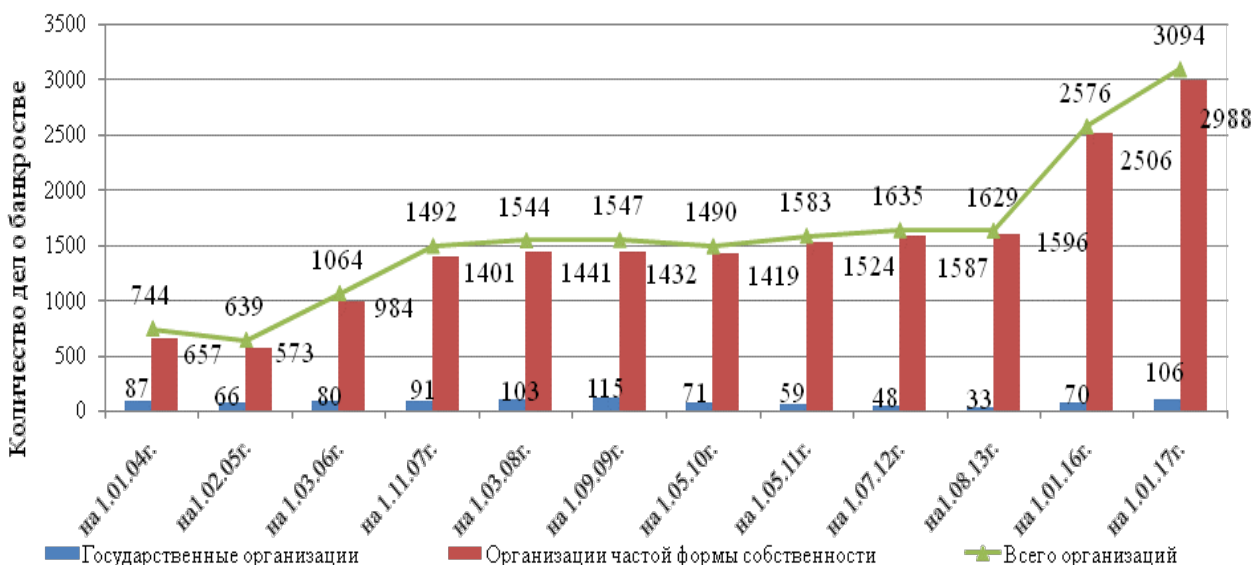


Рис. 1. Динамика количества дел об экономической несостоятельности (банкротстве) предприятий в производстве хозяйственных судов Республики Беларусь

мическое, но и социальное значение для конкретного региона, а поэтому судьба таких предприятий должна волновать не только их собственников, учредителей (участников), работников, но и местные органы власти» [1].

Вызывает беспокойство, что в 2016–2017 гг. резко увеличилось количество возбужденных дел об экономической несостоятельности (банкротстве) государственных предприятий (на 01.01.16 г. — 70, на 01.01.17 г. — 106 дел).

В таблице показаны результаты конкурсного производства в Республике Беларусь по банкротству и экономической несостоятельности государственных, имеющих долю государственной собственности в уставном фонде, градо- и бюджетобразующих предприятий.

В соответствии со статистикой по отчету Хозяйственного суда Республики Беларусь количество дел об экономической несостоятельности (банкротстве), по которым вынесено решение об открытии ликвидационного производства, более чем в 2 раза превышает количество дел, по которым вынесено решение о санации. В это количество попадают предприятия, которые уже прекратили свою деятельность и формально ликвидируются, а также и те, по которым процедура санации признана неэффективной, и в отношении них суд принимает решение об открытии ликвидационного производства.

В Республике Беларусь организационно-правовой основой санации является Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 13 июля 2012 г. № 415-3 [3]. Согласно данному закону, санация — это «процедура конкурсного производства, применяемая в целях обеспечения стабильной и эф-

фективной хозяйственной (экономической) деятельности, восстановления платежеспособности должника».

Процедура санации представляет собой иерархически взаимосвязанную систему, при этом способы формирования проекта санации специфичны для каждого отдельного предприятия, что подтверждает классификационная характеристика приемов и способов воздействия на объект санации.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь процедура санации включает:

- анализ платежеспособности, финансового состояния и результатов хозяйственной деятельности предприятия (данный этап опирается на порядок проведения анализа финансового состояния и платежеспособности должника, который устанавливается совместным нормативным правовым актом Министерства финансов Республики Беларусь и органа государственного управления по делам об экономической несостоятельности (банкротстве));
- определение мер по восстановлению платежеспособности и оценку их эффективности;
- подготовку и согласование плана санации;
- погашение требований кредиторов и восстановление платежеспособности (данный этап процедуры санации направлен на расчеты с кредиторами и восстановление платежеспособности);
- оценку дебиторской задолженности и непогашенных требований кредиторов, оценку состава и структуры капитала;
- оценку финансовых результатов.

Несвоевременное применение процедуры санации приводит к сокращению вероятности выхода предприятия из экономической

Удельный вес решений по делам о санации и ликвидации в общем количестве дел (в процентах)

| Показатель   | На дату     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | 01.03.06 г. | 01.11.07 г. | 01.03.08 г. | 01.09.09 г. | 01.05.10 г. | 01.05.11 г. | 01.07.12 г. | 01.08.13 г. | 01.01.16 г. | 01.01.17 г. |
| Общее количество дел                                     | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       |
| <i>в том числе</i>                                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| принято решение о санации                                | 50,0        | 26,37       | 19,42       | 42,61       | 22,54       | 18,64       | 16,67       | 33,33       | 22,86       | 20,75       |
| принято решение об открытии ликвидационного производства | 38,75       | 54,95       | 50,49       | 47,83       | 70,42       | 71,19       | 72,92       | 54,55       | 51,43       | 51,89       |
| не принято решение о банкротстве                         | 11,25       | 18,68       | 30,10       | 9,57        | 7,04        | 10,17       | 10,42       | 12,12       | 25,71       | 27,36       |

несостоятельности и снижает эффективность санации. Директор департамента по санации и банкротству Министерства экономики А. Мирониченко назвал признаки наличия экономической несостоятельности, а именно: «отсутствие оборотных средств, резервных и амортизационных фондов (они направляются на обслуживание кредитов), расширение непрофильной деятельности предприятия, проблемы с оплатой коммунальных услуг и задержки с выплатой зарплаты... есть все перечисленное — пора запускать процедуру». Он также отметил: «Директора настолько привыкают жить в кризисе, что уже не воспринимают ситуацию на предприятии как чрезвычайную. Вот тогда болезнь становится запущенной. Кроме того, зачастую руководители не знают о возможностях и преимуществах судебного финансового оздоровления» [2].

В такой ситуации преодоление и предотвращение экономической несостоятельности зависит от применяемой методики и своевременности анализа неплатежеспособности и эффективности санации предприятий.

Таким образом, представленная выше процедура санации направлена на расчеты с кредиторами и восстановление платежеспособности, что характеризует только в одностороннем порядке санационный механизм и не затрагивает хозяйственную деятельность, результатом которой и является неудовлетворительное состояние предприятия, так как:

- не позволяет оценить деятельность предприятия как комплексной системы, объединяющей финансовую и хозяйственную деятельность, на которую оказывают влияние факторы внутренней и внешней среды;

- подготовка плана санации ведется по узкоспециализированным направлениям без учета резервов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, не осуществляется разработка общей стратегии развития предприятия, что требует соответствующей доработки в этой области;

- все разрабатываемые меры направлены в первую очередь на восстановление платежеспособности предприятия.

В соответствии с проведенными исследованиями процедура санации в том числе должна быть направлена на стабилизацию хозяйственно-финансовой деятельности, восстановление экономической состоятельности, предотвращение банкротства.

Как показали исследования, процедура санации содержит только общие положения и требования, а в сложившихся условиях возникла необходимость детализации и углубления существующих положений, так как усиливается инвестиционная привлекательность национальной экономики, коренным образом изменилась Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на ближайшие несколько лет [4].

В новых условиях предприятие должно быть не только экономически состоятельным, но и иметь ряд конкурентных преимуществ. Создать предпосылки устойчивого развития можно только на основе глубокого изучения финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предыдущие периоды и его внешнего окружения с помощью приемов и методов анализа и математического аппарата. Создание конкурентных преимуществ и их повышение — важнейшие условия для достижения предприятием высоких показателей деятельности и фактор повышения его экономической состоятельности. С точки зрения теории и практики управления предприятиями, это задача, требующая постоянного решения в условиях быстроменяющейся внутренней и внешней среды и учета в разработке стратегии и тактики развития предприятия.

Таким образом, необходимо комплексное рассмотрение процедуры санации с учетом того, что к ней могут прибегнуть и предприятия, обладающие прибылью, но не имеющие возможности дальнейшего развития.

Выживание предприятий и их успешное функционирование зависят, с одной стороны, от способности своевременно принимать меры, которые напрямую связаны с изменениями экономических, рыночных, научно-технических, социальных и правовых факторов, а с другой стороны от оперативной диагностики технического и финансово-экономического состояния предприятия. Высокую степень риска для любой отрасли составляют в первую очередь внешние факторы, так как оказывать влияние на них предприятия не могут. Каждый из факторов внешней среды отдельно или в комплексе с другими создает благоприятные условия для развития или становится причиной временной или постоянной несостоятельности субъектов хозяйствования.

Изучение научных трудов таких экономистов, как О. А. Высоцкий, Б. И. Гусаков, П. И. Иванов, В. С. Кивачук, А. А. Матяс, Н. П. Мыцких,

Д. А. Панков, Р. С. Седегов, В. И. Стражев, Г. В. Савицкая, Ю. М. Ясинский, М. И. Баканов, И. А. Бланк, О. В. Ефимова, В. В. Ковалев, Я. В. Соколов, Р. С. Сайфулин, Э. А. Уткин, А. Д. Шеремет, А. Вагенхофер, Х. Лафуенте, Д. Фехнер, Х. Хесс, и нормативной базы Республики Беларусь по проведению санации позволило разработать модель организационно-экономической процедуры санации (рис. 2).

Предложенная модель организационно-экономической процедуры санации включает три блока.

1. Блок «Подготовительный». Создает основу для разработки плана санации и включает в себя следующие этапы:

1) определение уровня экономической несостоятельности;

2) оценку целесообразности санации.

Определение уровня экономической несостоятельности направлено на установление первых признаков или наличия экономической несостоятельности предприятия. Проводится на основе методики оценки уровня экономической несостоятельности [5].

Оценка целесообразности санации направлена на оценку факторов внутренней и внешней среды предприятия. При разработке программы санации необходимо анализировать и учитывать факторы внешней среды, каждый из которых отдельно или в комплексе с другими позволяет

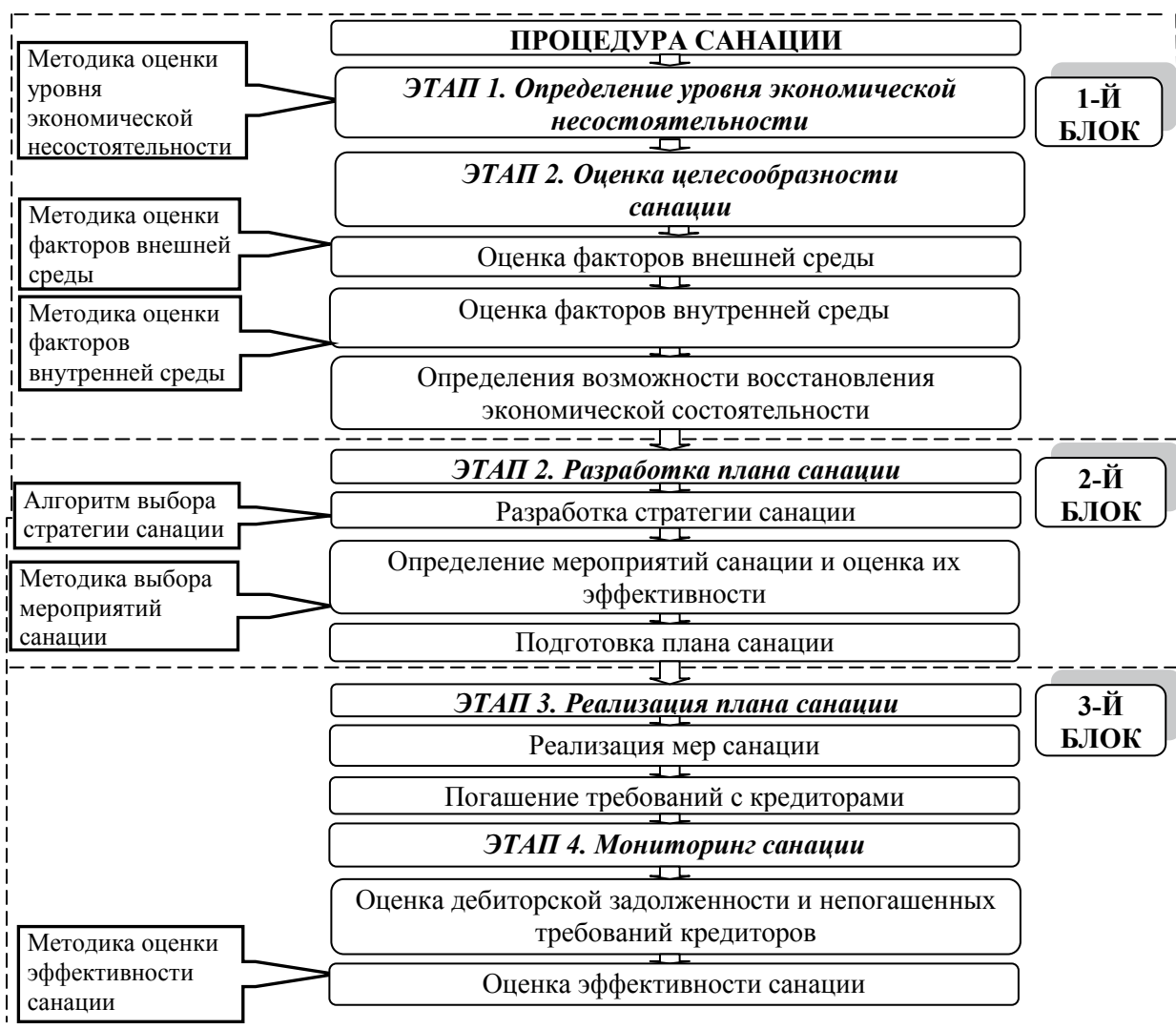


Рис. 2. Модель организационно-экономической процедуры санации

создать благоприятные условия и возможности для развития либо угрозы и становится причиной временной или постоянной несостоятельности предприятий [6]. Оценка факторов внутренней среды предприятия позволяет определить, какие параметры деятельности предприятия следует изменять в первую очередь при разработке санационного процесса и в каком направлении. Осуществление данного этапа позволяет комплексно изучить и проанализировать любую хозяйственную систему. Полный и тщательный анализ функционирования предприятия позволяет оценить его финансово-хозяйственную деятельность, выявить внутривыпускные резервы, которые ложатся в основу разработки мероприятий, направленных на прекращение экономической несостоятельности.

Оценку факторов внутренней среды предлагается выполнять с помощью детального экспресс-анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия [5]. Данный этап направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия и позволяет определить первостепенные объекты воздействия при разработке мероприятий санации. Наличие благоприятной внешней среды, а также внутренних резервов и (или) внешних источников финансирования санации является основой определения возможности восстановления экономической состоятельности предприятия.

2. Блок «Разработка проекта санации» включает в себя этап «Разработка плана санации». Не существует единого для всех предприятий подхода к санационному управлению. Каждое предприятие имеет свои особенности, следовательно, процесс выработки стратегии санации для каждого из них также индивидуален. Он зависит от позиции организации на рынке, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара. На данном этапе сопоставляются результаты оценки внутренних и внешних факторов, оценивается степень влияния каждого параметра на выходные параметры объекта, определяется решаемая проблема и осуществляется цель санационной стратегии, а также формулируются критерии оценки полученных результатов. Процедура санации должна опираться на комплекс мер, направленных не только на выход из состояния экономической несостоятельности, но и на дальнейшее развитие промышленных предприятий. Критериями отбора

мероприятий санации являются объект воздействия, источники воздействия, ожидаемый результат для должника и возможный способ проведения. Окончательный отбор мероприятий санации должен опираться на результаты их ранжирования, выполненного на основе оценки эффективности.

3. Блок «Реализация и оценка эффективности санации» направлен на стабилизацию финансово-хозяйственной деятельности, восстановление экономической состоятельности, предотвращение банкротства и включает в себя следующие этапы:

- 1) реализацию плана санации;
- 2) мониторинг процедуры санации.

*Реализация плана санации.* Конечная модель санации должна базироваться на использовании стратегического подхода в управлении предприятием, содержать последовательность формирования и реализации этапов разработанной стратегии санации.

*Мониторинг процедуры санации* позволяет оценить эффективность процедуры санации в процессе ее реализации в целях корректировки в рамках сложившихся условий экономического развития. Корректировка процедуры санации будет проводиться в рамках финансово-экономической политики предприятия с выделением приоритетов развития. Необходимо готовить сразу несколько проектов санации предприятия, из которых, проанализировав существующие ресурсы и оценив возможности их успешной реализации, нужно выбирать наиболее оптимальный. Рационально также составлять перечень результатов каждого проекта, определять расчетную стоимость задач, давать оценку рискам. Это все позволит сократить убытки предприятия и достичь его стабильной деятельности.

Апробация предложенного методического подхода показала, что предложенная модель позволяет:

- устранить ряд негативных элементов из существующей практики санации;
- установить взаимосвязи и взаимозависимости между уровнем экономической несостоятельности и применяемым санационным механизмом;
- наглядно представить наиболее важные структурные элементы процедуры санации и их взаимосвязь, что ориентирует антикризисных управляющих на восприятие данной процедуры

в целостности и выработку полного представления о том, за счет чего достигается предотвращение экономической несостоятельности;

– сократить время проведения и повысить эффективность санации.

Таким образом, предложенная модель организационно-экономической процедуры санации создаст предпосылки:

– для сокращения количества экономически несостоятельных предприятий путем восстановления их платежеспособности и выхода на эффективную деятельность;

– увеличения вклада санируемых предприятий в развитие хозяйственного комплекса национальной экономической системы республики.

#### Литература:

1. Тютюнова, И. С. Практика применения законодательства и пути оптимизации процедур экономической несостоятельности (банкротства) / И. С. Тютюнова // Вестник Высшего хозяйственного суда Республики Беларусь. — 2009. — № 24 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bankrot.by/oa/1382>. — Дата доступа: 04.02.2019.

2. Орехов, В. Банкротство — это не всегда ликвидация / В. Орехов // Белорусы и рынок. — 2017. — № 30 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.](http://www.belmarket.by/bankrotstvo-eto-ne-vsegda-likvidaciya)

[belmarket.by/bankrotstvo-eto-ne-vsegda-likvidaciya](http://www.belmarket.by/bankrotstvo-eto-ne-vsegda-likvidaciya). — Дата доступа: 20.01.2019.

3. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 24.07.2012, 2/1967 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11200415>. — Дата доступа: 01.02.2019.

4. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. [Электронный ресурс]: Указ Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2016 г. № 466 // Консультант плюс. Беларусь. Технология / ООО «ЮрСпектр». — Минск, 2018.

5. Зеленковская, Н. В. Совершенствование методики определения экономической несостоятельности организации / Н. В. Зеленковская, Л. М. Короткевич // Устойчивое развитие экономики промышленных предприятий: сб. науч. тр. междунар. науч.-практ. конф. — Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2015. — С. 48–53.

6. Зеленковская, Н. В. Анализ влияния факторов внешней среды на развитие деревообрабатывающей отрасли Беларуси / Н. В. Зеленковская // Современные финансовые отношения: проблемы и перспективы развития: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов и магистрантов. — Новосибирск: СГУПСА, 2017. — С. 118–124.

УДК 338.054.23

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ ЗАЩИТЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE PROBLEM OF PROTECTING THE ECONOMIC INTERESTS OF BUSINESS ENTITIES OF THE REPUBLIC OF BELARUS

**П. В. Ануфриев,**

гл. специалист по экспертизе и сертификации службы экспертизы и сертификации Белорусской торгово-промышленной палаты, аспирант БНТУ, г. Минск, Республика Беларусь

**P. Anufryieu,**

Chief Specialist on expertise and certification of Expertise Service and Certification of Belarusian Chamber of Commerce and Industry, a postgraduate of the BNTU, Minsk, Republic of Belarus

Дата поступления в редакцию — 27.05.2019 г.

В статье проведен анализ влияния недопоставки и поставки не соответствующего по качеству продукции, сырья, материалов, комплектующих и товаров на экономические показатели функционирования субъектов хозяйствования.