

УДК 658.14.012

## **Досудебная санация как способ преодоления кризиса на предприятии**

Войт И.А., Басальга Т.С., Воробей Л.М.  
Белорусский национальный технический университет  
Минск, Беларусь

В условиях экономического спада перед многими организациями в Республике Беларусь стоит вопрос выживания. Одной из причин сложившейся ситуации является снижение платежеспособности субъектов хозяйствования, в результате чего они оказываются в кризисном состоянии.

Такие ситуации могут вызываться, наряду с другими факторами, также недостатками в управлении производством. Несвоевременное распознавание причин и характера кризиса и их последствий вызывает, как правило, затяжной их характер, создавая угрозу экономической несостоятельности организации. Кризис организации представляет собой переломный момент в последовательности процессов, событий и действий. Типичным для кризисной ситуации является два варианта выхода из нее: ликвидация или успешное преодоление кризиса.

Опасность кризиса существует всегда, даже когда в реальности его нет. Однако, преодоление кризиса – управляемый процесс, и его успех зависит от своевременного распознавания признаков наступления кризисной ситуации, оценки возможности их устранения и применении ряда эффективных управленческих решений для их ликвидации.

С этой целью применяются методы антикризисного управления, которое представляет собой это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение еще не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса. [1]

Главная функция антикризисного управления – это предотвращение экономической несостоятельности организации. Суть ее заключается в том, что антикризисное управление начинается не с анализа баланса за предшествующий и текущий периоды, осуществ-

вления чрезвычайных мер по предотвращению несостоятельности, а с момента выбора миссии, концепции, цели предполагаемой деятельности, формирования и поддержания на должном уровне потенциала организации, способной в течение длительного периода времени сохранять конкурентные преимущества. [2]

Сущность антикризисного управления организациями выражается в следующих основных положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной степени можно ускорять, предвдвдять и отодвдгать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определенной степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

В Республике Беларусь вопросы, касающиеся антикризисного управления предприятиями, имеют под собой достаточную нормативную правовую базу. В 2012 году был принят Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» [3], который отменил действовавший ранее Закон Республики Беларусь 2000 года «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» и определил основные правовые аспекты и порядок действий при проведении процедур экономической несостоятельности. В развитие Закона был принят ряд законодательных актов, направленных на уточнение отдельных его статей, а также на принятие дополнительных мер по санации организаций. В частности, был издан Указ Президента «О некоторых вопросах правового регулирования процедур экономической несостоятельности (банкротства)» [4], в котором раскрыта процедура проведения досудебной санации – одной из важнейших процедур, целью которой является упреждение либо преодоление кризисного состояния предприятия.

Досудебное оздоровление – это меры, принимаемые руководителями организаций, собственником имущества унитарного предприятия, учредителями (участниками) юридического лица, индивидуальными предпринимателями, государственными органами и иными организациями по обеспечению стабильной и эффективной хо-

зяй- ственной (экономической) деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также по восстановлению их платежеспособности. [4] Для этих целей руководители организации или ее учредители (участники) могут и должны:

- изменять структуру и состав органов управления предприятием;
- проводить реорганизацию субъекта хозяйствования;
- взыскивать дебиторскую задолженность;
- привлекать инвестиции, в том числе иностранные;
- содействовать достижению соглашений с кредиторами о реструктуризации задолженности, в том числе путем предоставления необходимых гарантий;
- оказывать предприятию финансовую помощь путем увеличения уставного фонда или покупки акций;
- прибегать при необходимости к внешнему управлению организацией.

Правительство Республики Беларусь вправе в порядке, установленном законодательными актами, предоставлять отсрочку исполнения гражданско-правовых обязательств (мораторий) юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям в целях обеспечения условий для их стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности. [3]

Предоставление должнику досудебной финансовой помощи может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших такую помощь.

Вышеуказанные меры отражаются в плане досудебного оздоровления, разрабатываемом руководителем организации и ее учредителями (участниками) и представляемом в экономический суд. Если досудебное оздоровление не привело к положительным результатам, следует начать процесс возбуждения дела об экономической несостоятельности (банкротстве).

Однако, стоит отметить, что единого для всех предприятий подхода к антикризисному управлению не существует. Каждое предприятие имеет свои особенности функционирования, поэтому процесс выработки управленческих решений по выходу из кризиса для каждого из них индивидуален. Он зависит от позиции организации на рынке, его производственно-экономического потенциала, численности работающих, поведения конкурентов и характеристик производимой продукции.

По итогам анализа основных причин экономической несостоятельности белорусских предприятий напрашивается вывод, что в основном они связаны именно с неэффективным управлением. Как правило, одна и даже несколько причин одновременно не приводят организацию к кризису спонтанно – в основном он наступает вследствие длительного влияния этих факторов и несвоевременной реакции на них ответственных лиц.

Руководителям предприятий и работникам экономических подразделений следует грамотно изучать экономическую состоятельность вверенных им субъектов хозяйствования, проводить расчет коэффициентов платежеспособности и анализ финансового состояния. Это является необходимым шагом на пути к выявлению экономических проблем в организации, что также способствует как преодолению уже наступивших кризисных явлений, так и упреждению надвигающихся.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1) Бодров, О.Г. Как достичь экономической устойчивости предприятия / О.Г. Бодров, В.И. Рощин – Казань: Таглимат, 2010. – 60 с.

2) Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / Н. П. Любушин – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 471 с.

3) Об экономической несостоятельности (банкротстве). Закон Респ. Беларусь, 13 июля 2012 г., № 415-3 // Бизнес-Инфо: [Электронный ресурс]: ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2012.

4) О некоторых вопросах правового регулирования процедур экономической несостоятельности (банкротства). Указ Президента Респ. Беларусь, 5 февраля 2013 г., № 63 // Консультант Плюс: версия ПрофТехнология 3000 [Электронный ресурс]: ООО «Юр-Спектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.