

сти, а значит, позволит улучшить качество обслуживания клиентов, что в конечном итоге повысит их удовлетворенность. Также очень важна работа с проблемными активами и просроченной задолженностью в условиях экономического кризиса. Несмотря на вышесказанное, как отмечают эксперты, лизинговая отрасль в России имеет очень большие перспективы. Эти перспективы обусловлены высоким уровнем износа основных средств и острой потребностью решения данной проблемы.

#### ***Библиографический список***

1. Герасименко, А.В. Финансовый менеджмент – это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А.В. Герасименко. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 481 с.
2. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2015. – 1104 с.
3. О финансовой аренде (лизинге): Федеральный закон Рос. Федерации от 29 октября 1998 № 164-ФЗ (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс] / Информационно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_20780/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20780/) (дата обращения 27.11.2016).
4. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 27.11.2016).

**А.И. Сергеева**

### **НЕОБХОДИМОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье обоснована необходимость проведения реструктуризации предприятий. Рассмотрены различные подходы к классификациям целей и предпосылок для внедрения преобразований, в том числе с целью вывести предприятие из кризиса и повысить его платежеспособность.

**Ключевые слова:** реструктуризация, цели, необходимость, несостоятельность, восстановление платежеспособности.

**A.I. Sergeeva**

### **THE NECESSITY AND PECULIARITIES OF INSOLVENT COMPANIES RESTRUCTURING**

The article justifies the necessity to carry out restructuring of enterprises. The author examines different approaches to classifications of goals and prerequisites for implementation of changes including the objective to lead a company out of crisis and ensure its solvency.

**Keywords:** restructuring, goals, necessity, insolvency, solvency restoration.

Для зарубежных предприятий процесс реструктурирования стал

неотъемлемой частью их жизнедеятельности. Это означает естественный, постоянный процесс перестройки и перепроектирования для адаптации к изменчивой внешней среде. В российской практике особенность проведения реструктуризации проявляется в ее необходимости, а именно при возникновении потребности организации в кардинальных изменениях и не является частью повседневного рабочего цикла предприятия [1, с. 87–93]. Она требует специального планирования, значительной предварительной подготовки, в том числе и исследовательской работы, и многого другого. Это, своего рода стратегия, которая призвана решить ряд задач на пути к определенной цели. Такими целями могут быть как выведение предприятия из кризиса, так и повышение конкурентоспособности, достижение стабильного положения на рынке [2, с. 150–152].

Реструктуризация – процесс во многом внутрифирменный, если дело не касается убыточных предприятий. В этом, по мнению О. Алехиной главное отличие ее от развития нового бизнеса, для которого принято привлекать средства внешних инвесторов. Не оспорим тот факт, что убыточная организация не привлекательна для вложений так, как перспективный молодой бизнес. В данном случае адаптируясь к среде, предприятие меняет и методы своего функционирования, в частности способы принятия решений. Предприятие – это система. Независимо от того, какой системный «срез» рассматривается, его преобразование означает реструктуризацию. Но стоит отметить, что анализ внешней и внутренней среды может выявить серьезный конфликт между этими составляющими, для разрешения которого будет недостаточно трансформации действующей структуры. В данном случае необходим другой подход к ведению бизнеса.

Сама по себе реструктуризация не является необходимостью в статичном состоянии окружающей среды, так как несет в себе адаптивную функцию, которая реализует себя, сталкиваясь с какими-либо отклонениями либо предвидя их. Именно поэтому хотелось бы отметить ключевое, в данном случае, понятие – «изменение». Изменение – это превращение в нечто другое, перемена состояния объекта путем привнесения новых черт в его структуру. При этом не стоит забывать о том, что не все изменения положительно воздействуют на объект. Исходя из этого подхода, можно выделить предпосылки для проведения реструктуризации предприятия.

Большинство авторов называют три основных (укрупненных) фактора, служащих отправной базой для проведения реструктуризации:

- условия внешней среды;
- внутреннее состояние предприятия;

– формирование или изменение стратегии предприятия.

М.С. Мотышина [3, с. 176–191] отмечает еще одну предпосылку реструктуризации отечественных предприятий: изменения условий хозяйствования.

К таким изменениям, наряду с глобальными переменами на внешних рынках (как зарубежных, так и национальном), формированием новых условий для бизнеса (в частности связанных с внедрением новых технологий), на наш взгляд, необходимо отнести отраслевые структурные изменения, в том числе интеграцию деятельности предприятий, слияние и поглощение.

В.А. Баринов [4, с. 284–286] предлагает рассмотреть следующие причины возникновения потребности в структурном преобразовании:

- 1) Вывод компании из кризиса;
- 2) Реструктуризация компании как комплекс мер по его обновлению и повышению конкурентоспособности;
- 3) Разукрупнение компании для повышения управляемости и экономической эффективности;
- 4) Перепроектирование компании на принципах определения состояния «как должно быть».

Первые две предпосылки очевидны и не нуждаются в повышенном внимании. Интерес представляют третий и четвертый пункты классификации. Их разница заключается в уровне развития менеджмента. Правильное видение того «как должно быть» и стремление к определенной модели не имеют места без профессионального подхода к управлению. Не зря одним из ресурсов для создания бизнеса является наличие предпринимательских способностей. Разукрупнение, то есть создание дочерних обществ, свойственно незрелому менеджменту. Хотя усиление контроля, повышение управляемости и сокращение объема выполняемой оперативной работы, играют немаловажную роль и для опытных руководителей.

Приведем классификацию целей реализации стратегии реструктуризации О.В. Ленковой [5, с. 443–446].

Во-первых, выход из кризиса и предотвращение кризисной ситуации (в широком понимании конфликт предприятия с внешней средой).

Во-вторых, обеспечение необходимых условий для достижения оптимального соотношения между прибыльностью и стабильностью. Хотя термин «оптимальность» звучит абстрактно, стоит отметить, что для каждого предприятия оптимум индивидуален и способы его достижения различны.

В-третьих, полное использование потенциала роста предприятия и, в-четвертых, увеличение стоимости бизнеса.

В современной научной литературе существует множество вариантов трактовки понятия «реструктуризация». Это связано с тем, что юридически такое понятие не закреплено (используется лишь термин «реорганизация»). Из данных определений можно выявить основные цели, которые, по мнению авторов, призвана решить реструктуризация. Рассмотрим такие цели и задачи в таблице 1.

Таблица 1. Основные цели и задачи проведения реструктуризации, исходя из подходов к определению данного термина

Цель, задачи	Автор
Улучшение управления	Министерство экономики РФ, Захаров М.В., Карлик А., Гришпун Е.
Эффективное использование всех ресурсов предприятия и увеличение доходности	Дж. Монтгомери, Яковлева В.А., Крыжановский В.Г., Минаев Э.С., Панагушин В.П., Горбачев В.Л., Баринов В.А.
Улучшение финансово-экономических результатов деятельности, повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, развитие предприятия	Министерство экономики РФ, Яковлева В.А., Мазур И.И., Шапиро В.Д., Тундзян А.К., Противень Р.Б., Мерзликина Г.С., Семикин Е.А., Валдайцев С.В., Анистов М.Д., Бляхман Л.С.
Финансовое оздоровление, устойчивость, выход из кризиса	Коноков Д., Рожков К., Евсеев А., Сиягин А., Противень Р.Б., Белых Л.П., Федотова М.А., Евтушенко Е.В.

Интересный вариант определения цели проведения реструктуризации выдвинул Коротков Э.М.: «Изменение структуры по определенным параметрам... в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы». Соответственно, позитивным назовем то решение, которое повлекло за собой ожидаемые последствия [6, с. 117–123].

Вывод предприятия из кризиса, наиболее часто встречающийся вариант для начала осуществления преобразовательных мер. При разработке путей восстановления предприятия-должника, немаловажное значение имеет рассмотрение возможностей реструктуризации.

Некоторые кардинальные изменения, как, например, реорганизация, запрещены ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» или недостаточны на данном этапе управления. Но реструктуризация включает те методы, на которые прямого запрета нет.

Но для осуществления реабилитации предприятия в рамках процедур банкротства необходимо принятие на первых стадиях – срочных, а позднее – грамотных и взвешенных мер, которые позволят восстановить платежеспособность и ликвидность должника, погасить

обязательства, а также сформировать новые стратегические цели предприятия и восстановить работу бизнеса.

Перечислим основные особенности реструктурирования несостоятельного предприятия.

Во-первых, данная мера осуществляется, непосредственно опираясь на Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [7]. Если вне рамок процедур банкротства для принятия практически всех решений достаточно согласия исполнительного органа управления организации, совета директоров или собрания акционеров общества, то после возбуждения дела о банкротстве указанные лица в меньшей или большей степени (в зависимости от процедуры) утрачивают свои полномочия и являются лишь инициаторами рассмотрения соответствующих вопросов.

Во-вторых, исходя из потери возможности самостоятельно принимать решения, любые предложенные изменения контролируются и согласовываются с Арбитражным судом и кредиторами. Предприятие стремится получить различного рода уступки со стороны кредиторов, предлагая взамен либо активы, либо всевозможные соглашения, которые значительно увеличивают вероятность платежей по задолженности.

В-третьих, реструктуризация в процедурах банкротства является обязательной, так как ни одна процедура банкротства не обходится без каких-либо изменений, направленных на восстановление платежеспособности предприятия и улучшения его финансового положения.

В-четвертых, невозможна реорганизация, направленная на уменьшение предприятия, за исключением замещения активов должника и заключения соглашения с третьим лицом или третьими лицами об условиях предоставления денежных средств для исполнения обязательств должника. После введения Арбитражным судом первой процедуры в деле о банкротстве – наблюдения, органы управления предприятия лишаются права принимать следующие решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- об организации юридических лиц и об участии должника в иных юридических лицах;
- об открытии филиалов и представительств;
- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций;
- о выходе из состава учредителей должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;
- об участии в различных ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях

юридических лиц;

- о заключении договоров простого товарищества.

Закон «О несостоятельности (банкротстве)» прямо запрещает:

- удовлетворение требований учредителя должника о выделе доли или пая в имуществе должника по причине выхода из состава его учредителей, приобретение или выкуп должником размещенных акций либо выплата действительной стоимости доли или пая;

- прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования (если при этом нарушается установленная законом очередность удовлетворений требований кредиторов).

Статья 109 127-ФЗ устанавливает перечень мер по восстановлению платежеспособности должника на этапе внешнего управления. Такими мерами являются:

- 1) реперофилитрование производства. Факторы производства либо перемещаются из одной области в другую, более развитую и перспективную, либо их преобразование и изменение технологии производственного процесса;

- 2) закрытие наименее прибыльных производств. В некоторых случаях этого может быть достаточно, так как нерационально используемые мощности высвобождаются и направляются на поддержание более рентабельных направлений;

- 3) взыскание дебиторской задолженности, в том числе через суд;

- 4) продажа части имущества должника. Это решение не должно приводить к невозможности осуществления должником своей хозяйственной деятельности. В ходе реализации данной меры могут быть проданы: недвижимое имущество, ценные бумаги, имущественные права, заложенное имущество (при подтверждении согласия на сделку залогодержателем) и прочее;

- 5) уступка прав требования должника путем их продажи. Следовательно, право (требование), принадлежащее кредитору на основании обязательства, переходит к другому лицу.

Стоит отметить, что при реструктуризации кредиторской задолженности изначально возможна уступка кредиторов под обеспечение долга. Очень часто задолженность дебиторов перед кредиторами ничем не обеспечена. В случае, если эти кредиторы потребуют возмещения их долга в судебном порядке, они рискуют получить только часть или вообще ничего не получить, так как их претензии будут удовлетворяться в последнюю очередь по сравнению с другими кредиторами. Так как права кредиторов с обеспеченными требованиями к должникам больше, чем права «необеспеченных» кредиторов, предприятие может предложить «необеспеченным» кредиторам пере-

оформить задолженность в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, и/или увеличение срока погашения долга. В случае необеспеченного кредита можно также предложить кредитору обеспечение в виде гарантии или поручительства третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия в случае, если предприятие не сможет это сделать самостоятельно [8]. В то же время должны учитываться сложность и юридические последствия данной сделки. Предприятие также должно иметь свободное от залога имущество;

6) исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;

7) увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц. Это позволяет повысить его привлекательность в качестве контрагента перед партнерами и ввести в оборот предприятия дополнительные денежные средства без налоговых издержек т.к. в целях налогообложения взносы в уставный фонд не признаются прибылью, а также не облагаются НДС. Уставный капитал общества – минимальный размер находящегося в собственности юридического лица имущества, способный гарантировать кредиторам выполнение их требований. Данная мера способствует улучшению финансовых показателей для повышения уровня финансовой устойчивости перед кредитными организациями или инвесторами;

8) размещение дополнительных обыкновенных акций должника. Законом предусмотрено преимущественное право акционеров должника на их приобретение;

9) продажа предприятия должника путем проведения торгов. Объектом продажи, помимо производственного имущественного комплекса, могут также служить филиалы и иные структурные подразделения;

10) замещение активов должника. Замещение активов должника проводится путем создания на базе имущества должника одного открытого акционерного общества или нескольких открытых акционерных обществ. Единственным учредителем является должник. При применении данной меры происходит замена предмета залога также у конкурсных кредиторов, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника, возникает право залога на акции созданных организаций. Стоимость акций, передаваемых в залог, должна быть пропорциональна стоимости имущества, находившегося в залоге и внесенного в уставный капитал, исходя из его рыночной стоимости;

11) другие меры по восстановлению платежеспособности долж-

ника (данный пункт дает относительную свободу действий в области проведения преобразований).

Таким образом, перечисленные меры могут реализовываться за счет собственных средств должника и вложений или участия третьих лиц.

Пятая особенность заключается в том, что реструктуризация задолженности возможна только в том случае, если она не нарушает очередности удовлетворения требований кредиторов.

В-шестых, некоторые эффективные направления в реструктуризации, например, реинжиниринг, невозможны, по причине отсутствия достаточного количества средств.

Таким образом, проведенное исследование показало, что большинство источников предоставляют достаточно однородную информацию в области классификаций предпосылок для проведения реструктуризации. Данный процесс следует рассматривать как естественный, перманентный, так, как это принято в международном понимании. Во время мониторинга системы, во многих случаях руководство сталкивается со снижением эффективности своей деятельности. Здесь, реакцией при получении такого рода результата должна служить разработка мер по устранению недостатков структуры. В этом и заключается смысл проведения преобразований. При выведении предприятия из состояния банкротства есть свои особенности, которые необходимо учитывать, а также важно изучить юридический аспект рассматриваемой темы, чтобы проведение мер по восстановлению платежеспособности было наиболее эффективно.

#### ***Библиографический список***

1. Хайниш, С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире /С.В. Хайниш. – М : Едиториал УРСС, 2013. – С.87-93.
2. Захаров, В.Я., Блинов, А.О., Хавин, Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – С. 150-152.
3. Мотышина, М.С. Социально-экономические организации. Концепции, особенности, механизмы развития / М.С. Мотышина. – СПб : СПбГУП, 2009. – С. 176-191.
4. Баринов, В.А. Организационное проектирование / В.А. Баринов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 284-286.
5. Ленкова, О.В. Механизм формирования стратегии реструктуризации предприятия / О.В. Ленкова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 8. – С. 443-446.
6. Воробьева, О.В. Современная трактовка понятия «реструктуризация» / О.В. Воробьева // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – №10. – С. 117-123.
7. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон Рос. Федерации от 26 ноября 2002 г. № 127-ФЗ: принят Государственной Думой 27 сентября 2002 года: одобрен Советом Федерации 16 октября 2002 года (в ред. от



01.09.2016) [Электронный ресурс] // Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/185181/> (дата обращения: 25.11.2016).

8. Инвестиционный Фонд США – Россия. Реструктуризация задолженности [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент: официальный сайт. – 1998-2016. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/tusrif/m-3.shtml> (дата обращения: 19.11.2016).

**О.В. Скудалова**  
**ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ**  
**ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ**

Социальное предпринимательство – новый сегмент в российской экономике, который не получил широкого развития в связи с имеющимися проблемами. Выделены и обоснованы факторы форсирования развития этого явления в России.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, факторы развития, государственно-частное партнерство, решение социальных проблем территории.

**O.V. Skudalova**  
**FACTORS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT**  
**IN THE RUSSIAN CONTEXT**

Social entrepreneurship is a new segment of the Russian economy which has not gain broad development due to existing problems. The article highlights and justifies factors to speed up development of this phenomenon in Russia.

**Keywords:** social entrepreneurship, development factors, public-private partnership, solution of social problems of the territory.

Социальное предпринимательство – новый сегмент экономической системы нашего общества, не получившее пока широкого развития в виду существующих барьеров. Нам представляется, что по аналогии с другими сферами экономики в социальном бизнесе могут быть использованы определенные факторы форсирования развития.

На основе результатов исследования выделены следующие факторы развития социального предпринимательства в России:

1. Государственно-частное партнерство.
2. Инновации.
3. Сектор некоммерческих организаций.
4. Институты, содействующие социальному бизнесу.
5. Мероприятия социальной направленности.
6. Средства массовой информации (СМИ).
7. Положительная практика социально-ориентированного бизнеса.

Предлагается разделить систему факторов на основные и дополнительные. Подобная классификация достаточно известна в экономической среде. Например, факторы производства принято разделять на