

V МНПК «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ»  
**Вопросы совершенствования антикризисного управления**

М. S. Mitkov

---

---

**MODELS FOR BUILDING A MANAGEMENT STRUCTURE IN INSURANCE**

---

---

Г. С. Мерзликина

---

---

Е. В. Кузьмина

---

---

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

---

---

А.А. Никонова

---

---

**К ИНВЕСТИРОВАНИЮ В ЦИФРОВИЗАЦИЮ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

---

---

Е.А. Федорова

---

---

Л.Е. Хрустова

---

---

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

---

---

А.К. Соловьев

---

---

**ПЕНСИОННАЯ РЕФОРМА В АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

---

---

А.В. Муратов

---

---

**СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОНЯТИЙ «ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО», «ПРЕДПРИЯТИЕ» И «ОРГАНИЗАЦИЯ» В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ СЕКТОРОМ**

---

---

А.С. Лифшиц

---

---

**СИСТЕМА РАЗНОВРЕМЕННЫХ ОЦЕНОК ПО СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

---

---

Д.О. Яровой

---

---

**СУБСИДИАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

---

**M. S. Mitkov**

doctor of Economics, chief assistant professor

Department of "Insurance and Social Security"

Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

mail: [m.mitkov@uni-svishtov.bg](mailto:m.mitkov@uni-svishtov.bg)

+359887627022

## **MODELS FOR BUILDING A MANAGEMENT STRUCTURE IN INSURANCE**

**Abstract:** The organization of the activity of the insurance company is related to the separation of production units. The assembly of all production units with their interrelations expresses the essence of the production structure. Together with the governing bodies, they form the structure of the insurer. The establishment of organizational structures is preceded by the division of labor. The whole process of the insurer's operation is divided into specialized labor tasks with corresponding responsibilities that are distributed among the people working in the insurance company. Each insurance company has production, non-productive and administrative staff.

**Keyword:** insurance, insurance market, insurance management

The insurance company chooses a specific strategy to which it will adhere. The main purpose of the structure must be in line with the company's strategy. This suggests that the management structures of individual insurance companies are different.

In the course of the insurance company's work, it may be that the existing management structure is unable to solve the tasks it has set. In this case, however, it is not always necessary to change the system. Critical analysis may reveal its weaknesses and, after appropriate adjustments, it will fully meet the company's objectives. Of

course, it may be necessary to change the system. This is in any case related to organizational difficulties, staff tensions and crises in the company's market and public image. Moreover, the new management system needs a period of adaptation and the shorter it is, so the shocks, mainly in the performance of the company, are less significant.

The management system must ensure that the results are achieved in terms of optimum for the insurance company. Some of the effects of the system may occur immediately, and others - after a longer time. For example, changing the management system by separating individual agencies and branches directly affects administrative and business expenses. The effect of the change in the system on premium income and profit is achieved later on after it begins to operate without interference.

Different types of structures may exist in an insurance company. In general, these are aggregates of governing bodies and units located at different hierarchical levels and interconnected in such a form as to ensure the implementation of relevant activities from different functional areas. In the specialized literature, the hierarchical level is seen as two or more governing bodies that lie on two or more hierarchical lines and have the same degree of subordination. The hierarchical line is a sequence of links between the governing bodies. The delegation of power is on the hierarchical line of authorities from different levels of government. When delegation is about people, it speaks of hierarchical authority, and when it comes to activities - of functional power.

Once the sections or hierarchical lines are designed, it is necessary to clarify the organization of labor. Its main tasks are to determine the interrelationships between people and those between people and technology. There are several considerations to be solved:

- **economic** - to obtain maximum quantity of high-quality production with minimal resource costs;
- **physophysiological** - for maintaining the health and employability of employees;
- **social** - to achieve work satisfaction.

One of the main tasks the insurance company has to solve is the division of labor, ie. the differentiation of different types of work activity and its distribution for implementation by individual teams or contractors. It should be borne in mind that the division of labor has certain limits above which it is already ineffective.

The current trend in insurance business is the reconciliation of functions, which improves the use of time, diversifies labor, ensures employee interchangeability and greater flexibility and reliability in the work of the teams. It is particularly suited to small insurance companies and larger branches, where staff numbers are small and various activities are carried out.

The application of different models of governance structure largely depends on the development phase of the insurance company. At the beginning of its development, it is good to focus on the centralization of credentials and the control over the activity carried out, as well as on the precise definition of responsibilities. Clearly defining objectives, credentials and responsibilities of different hierarchical levels, as well as highly centralized control make the system easier to manage and less costly.

At later stages of development, when the insurance company extends its business and assortment of insurance services, its objectives change. It seeks not only to exist but also to seek market approval. Dealing with market realities requires changes in the management system. Establishing new units to engage in marketing, risk management, investment, and more.

With regard to the requirements for setting up the risk management system regulated by the Solvency II Directive and the Insurance Code, it is usually the practice in insurance practice that small businesses take action to develop a structure and policy on risk identification and management , to which the company is exposed. Despite the fact that each insurance company builds a specific organizational structure, it is still possible to separate individual characteristics, which makes it possible to talk about basic models of organizational structures.

Most often in insurance practice, insurance companies with relatively small activity choose the one-tier form in organizing their activities. This is explained by the fact that in the one-tier system there are fewer hierarchical levels in the management

structure. In this way, the smaller insurance company would be more efficient in order to ensure the fulfillment of relevant corporate goals.

In the one-tier system, the joint-stock company is managed and represented by a board of directors. Its membership ranges from three to nine members, but usually insurance companies choose to work with a board of directors in a five-member panel, including three executive directors. The provisions of the Insurance Code require at least 1/3 of the members of the Management Board to be so-called "independent members". The latter do not participate in the operational management of the insurance company. A management contract is concluded between them and the company. Their remuneration is determined by the General Meeting of Shareholders. The Board of Directors shall be headed by a Chairperson assisted by a Deputy Chairperson. Meetings of the Board of Directors shall be held at least once every three months.

The Insurance Code also imposes the following functions with the adjoining organizational units and managerial positions:

- **Compliance function** - Managed by the Internal Control Manager. It advises the governing bodies on compliance with the laws and regulations, as well as the company's internal rules and policies;

- **Internal Audit Function** - Managed by the Internal Audit Manager. It assesses the adequacy and effectiveness of the internal control system, proposes changes to the rules and procedures of the management system for improvement;

- **Risk Management Function** - Managed by Risk Manager. It implements the risk management policy that includes strategies, processes and procedures for continuously identifying, measuring, reporting and managing risks;

- **Actuary function** - The accredited actuary performs the actuarial servicing of the company and determines a fair and accurate estimate of the necessary insurance reserves by setting the tariffs by classes of insurance that best correspond to the assumed risks.

Larger insurance companies usually have operational and functional units. Activities and tasks are grouped according to the main business functions (production, finance, marketing, etc.). there is a functional division of labor. Operational units may

also be differentiated by type of insurance. This means that the system has a multi-dimensional character. The operational directorates are directly involved in the insurance and reinsurance business. Operational units may include departments of the most important types of insurance with which the company has undertaken. For example:

- **Automobile Insurance Directorate;**
- **Agricultural Insurance Directorate;**
- **Property Insurance Directorate;**
- **Responsibility Insurance Directorate;**
- **Cargo Insurance Directorate.**

In such an organization, the directorates are fully involved in all activities related to the respective type of insurance, including the creation of insurance products, their innovation and realization. The functional directorates, unlike the operational ones, are almost identical to the insurance company. This is explained by the nature of the insurance business itself. Functional directorates in insurance are, for example:

- **Directorate "Finance, Accounting and Investments";**
- **Information Services Directorate;**
- **Internal Control Directorate;**
- **Legal Department;**
- **Administrative Service Directorate and others.**

Unlike small-sized insurance companies, large insurance companies have a two-tier form of management. In the two-tier system of management, the insurance joint-stock company is managed and represented by a management board, which carries out its activity under the supervision of a supervisory board. The members of the board of directors are elected by the supervisory board, which determines their remuneration and can replace them at any time. A person may not be both a member of the company's management and supervisory board. The number of members of the Management Board is from 3 to 9 people and is defined in the Statutes. The Rules of Procedure of the Management Board shall be approved by the Supervisory Board. The relationship

between the company and a member of the management board is governed by a management contract.

The members of the Supervisory Board cannot participate directly in the management of the company. The powers of the Supervisory Board relate only to the activities of the Management Board. Their number may not be less than three and more than seven persons, but usually five persons are included in the Supervisory Board. The Supervisory Board is headed by a Chairman who is assisted in his or her work by a Deputy Chairperson. They are elected by the Supervisory Board and are necessarily part of it.

Large insurance companies most often have the CEO besides the Executive Director, who is called the CEO. It shall be elected by decision of the Management Board adopted in accordance with the statutes of the insurance company. In the insurance practice, the Chief Executive Officer was also required to be Chairman of the Management Board of the Company.

The selection and enforcement of a management structure appropriate to the insurance company is a responsible task related to the specifics of insurance as a specific type of human activity. Given the company's strategy as well as the behavior of the environment must be taken. On the other hand, the management system should motivate the employees in the company, respectively to allow maximum use of their potential, to educate, in smaller units, self-control and loyalty.

#### **List of bibliography:**

1. Velev M., Cplchakova, B. Management for small business, Sofia,1993.
2. Erislimov, R, Mitkov, M. Management for insurance, Svishtov, 2017
3. Kamenov, K. Basics of Management , V.Tarnovo, 2012
4. Insurance Code, DV, 6p. 102 , 29.12.2015 г., in force from 1.01.2016

УДК 332.14

**Г. С. Мерзликина**  
д.э.н., профессор, заведующая кафедрой  
Кафедра «Экономика и управление»  
Волгоградский государственный технический университет  
Волгоград, Российская Федерация  
E-mail: merzlikina@vstu.ru  
+79053353370

**Е. В. Кузьмина**  
К.э.н., доцент  
Кафедра «Экономика и управление»  
Волгоградский государственный технический университет  
E-mail: [katerina993@yandex.ru](mailto:katerina993@yandex.ru)  
+79178433164

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

**Аннотация.** В работе рассматривается сущность, цель и отличительные особенности регионального антикризисного управления. Предложен поэтапный процесс осуществления антикризисного управления на уровне региона. Определены пути повышения финансовой устойчивости региона посредством реализации региональной инновационной промышленной политики.

**Ключевые слова:** региональное антикризисное управление, процесс регионального антикризисного управления, оценка уровня финансовой устойчивости региона.

G. S. Merzlikina  
Doctor of Economics, Professor  
Department of Economics and management  
Volgograd state technical University  
Volgograd, Russian Federation  
E. V. Kuzmina  
Ph. D. in Economics, associate Professor  
Department of Economics and management  
Volgograd state technical University  
Volgograd, Russian Federation

## CRISIS MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGION

**Abstract.** This paper examines the nature, purpose and distinguishing features of regional crisis management. Proposed a phased implementation process of crisis management at the regional level. Identify ways to improve the financial sustainability of the region through implementation of regional innovative industrial policy.

**Key words:** regional crisis management, regional crisis management, evaluation of financial stability of the region.

Циклический характер нестабильности экономики на микро- и макроуровне носит глобальный характер, требуя совершенствования методов и подходов к антикризисному управлению. Кризис предоставляет вероятность увеличить показатели и динамику экономического развития, совершенствовать структуру и технологию производства, повысить уровень конкурентоспособности и экономической безопасности. Наряду с этим, в антикризисном управлении прерогативой является механизм непосредственного реагирования, который только нивелирует отдельные отрицательные последствия кризисных явлений, смягчая их последствия, но не создавая при этом предпосылок для дальнейшего развития. В современных условиях протекания кризисных процессов необходимо применение адекватных механизмов антикризисного управления, в результате применения которых возможно не только предвидение и снижение отрицательных последствий кризиса, но и их использование в целях совершенствования системы управления<sup>1</sup>.

Недостаточная проработанность используемых механизмов в антикризисном управлении на уровне государства своевременности и размерам

---

<sup>1</sup> Матвеев В.В., Мазур Л.В. Региональное антикризисное управление в условиях геополитической нестабильности // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2016. №1. С. 275-278.

кризисных явлений, возможности их применения для экономического, производственного и социального развития, определяет актуальность разработки обоснованных методов антикризисного управления. Особую возможность в антикризисном управлении играет определение уровня финансовой устойчивости (измерение, оценка, управление).

Сложность государственного управления заключается не только в целесообразности делегирования полномочий повышения финансовой устойчивости территориальных систем на уровень регионов, но и функций по осуществлению антикризисного управления, а также созданию условий развития производственной, инновационной и инвестиционной региональных систем.

Антикризисное управление регионом – это многоуровневый процесс, который носит комплексный характер, предоставляющий вероятность субъекту Российской Федерации диагностировать вероятность кризиса, определить факторы его возникновения, разработать направления по снижению негативных последствий, повысить платежеспособность и создать условия для дальнейшего роста и стабильности экономики и производственной сферы.

Региональное антикризисное управление должно включать не только разработку и осуществление программ антикризисных мер, но и создать благоприятный климат в целях не только восстановления финансовой устойчивости, но и развития социальных, экономических, финансовых и промышленных систем на всех уровнях региона.

Таким образом, главной целью регионального антикризисного управления можно определить установление факторов, вызывающих кризисные явления, и разработку комплекса мер по их предотвращению для стабильного развития региона, в том числе производственной сферы. Следовательно, антикризисное управление на региональном уровне – это усовершенствованный механизм управления на стратегическом уровне, что должно обеспечить постоянный мониторинг уровня финансовой устойчивости, определения кризисных факторов, планирование и осуществление антикризисных программ, что в свою очередь позволит обеспечить гибкость и маневренность управления.

В свою очередь, антикризисное управление имеет отличительные особенности от стратегического управления<sup>2</sup>.

Первой отличительной характеристикой является сущность тех процессов, которыми управляют. То есть антикризисное управление направлено на уже возникшие кризисные процессы, особенностью которых является уникальность и неповторимость управленческих задач.

Второй отличительной особенностью является тот момент, что региональное антикризисное управление предусматривает разработку целей, при этом учитывая возможные кризисные факторы, вероятность их предотвращения, планирование направлений экономического, производственного и социального роста.

Третьей характерной особенностью является ориентация антикризисного управления на адаптацию к внешним факторам деятельности, а также на определение баланса интересов субъектов хозяйственной деятельности на территории региона.

Четвертой особенностью является тот факт, что региональное антикризисное управление ориентировано на длительный период времени, что предполагает использование превентивных методов реагирования на возможные изменения внутренних и внешних условий деятельности.

Очевидно, что антикризисное управление регионом нацелено на увеличение устойчивости в развитии субъекта. Стабильное развитие субъекта определяется стабильным развитием составляющих его подсистем. К таким составляющим можно отнести следующие подсистемы: экономическую, финансовую, производственную, инвестиционную, инновационную, социальную.

Кризисные явления могут возникнуть как в одной подсистеме, тогда речь идет о кризисе, носящим локальный характер. Но может затронуть несколько

---

<sup>2</sup> Рыбчинский Д.С. Современные применяемые модели государственного антикризисного управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017)

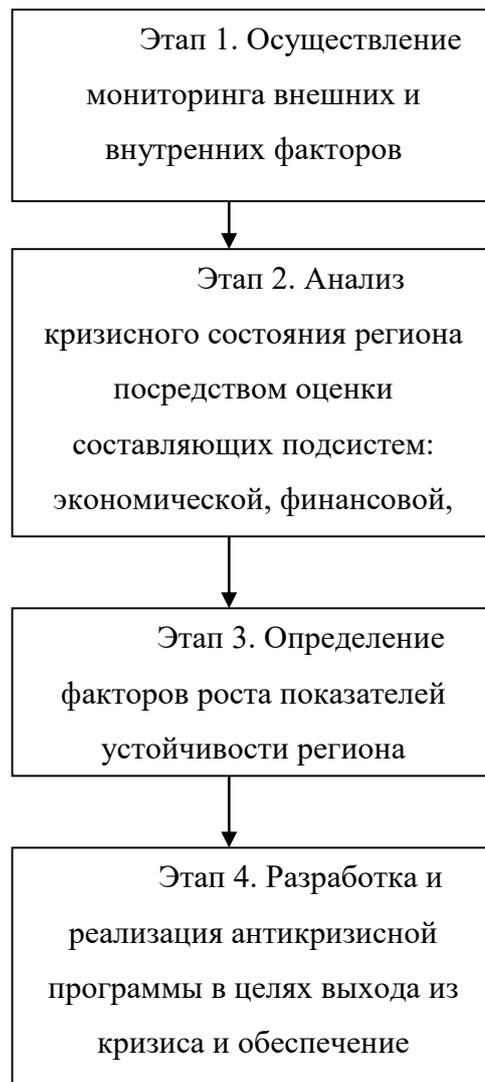
подсистем или систему полностью, тогда кризис будет носить системный характер.

В целях выявления кризиса, как локального, так и системного, необходимо диагностировать факторы, возникающие в подсистемах. Они позволят идентифицировать вероятность и скорость наступления кризиса в результате анализа набора показателей и их близости к критическим значениям.

В зависимости от результатов оценки показателей необходимо разработать антикризисные мероприятия. Если состояние является кризисным и крайне неустойчивым, то мероприятия должны носить стабилизационный характер. В случае относительно устойчивого состояния должен быть разработан комплекс мер, носящий стимулирующий характер.

Региональное антикризисное управление должно проводиться системно, основываясь на анализе ключевых показателей подсистем. Поэтапный процесс осуществления антикризисного управления на уровне региона приведено на рис. 1.

В целях оценки кризисной ситуации возможно использование комплекса показателей деятельности субъекта. Предлагается проводить сравнение показателей деятельности региона по фактическим данным и сравнению их с плановыми или эталонными по каждой подсистеме в отдельности и системы в комплексе. Необходимо осуществить анализ ряда показателей функционирования региона посредством оценки составляющих подсистем территориальной единицы: экономической, финансовой, производственной, инвестиционной, инновационной, социальной.



**Рис. 1. Поэтапный процесс осуществления антикризисного управления на уровне региона**

В каждой анализируемой подсистеме определяется индикатор, который определит ее состояние. Например, примем основным индикатором оценки экономической подсистемы показатель валового регионального продукта. Проведем сравнительный анализ показателя по фактическому значению и эталонному. В результате этого отклонение факта от эталонного значения позволит диагностировать уровень устойчивости (кризисное, устойчивое, развивающееся). По результатам проведенного исследования делается вывод о функциональном состоянии и финансовой устойчивости каждой анализируемой подсистемы. На основании полученных данных разрабатывается антикризисная программа.

По предлагаемой методике оценки кризисного состояния проведен анализ функционального состояния Волгоградской области. В результате исследования определено, что по большинству показателей составляющих подсистем значения приближаются к кризисным. Однако, по некоторым показателям отмечается благоприятная тенденция.

Действенным инструментом, с помощью которого Волгоградская область сможет преодолеть снижение устойчивости экономики, выйти из состояния кризиса, повысить производственные показатели, является инновационная промышленная политика.

Основным направлением региональной инновационной промышленной политики служит повышение устойчивости и роста экономики, создание условий для рационального использования бюджета посредством развития научно-технического, инновационного и производственного потенциала.

Таким образом, региональное антикризисное управление должно формироваться на выявленных факторах регионального кризиса с последующей разработкой комплекса эффективных антикризисных мер и определения конкурентных преимуществ региона. Необходимо разработать комплекс показателей уровня финансовой устойчивости региона, которая основана на оценке индикаторов составляющих подсистем региона. Предлагаемый механизм оценки финансовой устойчивости региона позволит выявить слабые стороны региона и конкурентные преимущества, что позволит повысить финансовую устойчивость и обеспечит экономический и социальный рост.

### **Список использованной литературы:**

1. Матвеев В.В., Мазур Л.В. Региональное антикризисное управление в условиях геополитической нестабильности // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2016. №1. С. 275-278.

2. Рыбчинский Д.С. Современные применяемые модели государственного антикризисного управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017)

УДК 338.24.01

**А.А. Никонова**

к.э.н., ведущий научный сотрудник

ФГБУН Центральный экономико-математический институт РАН

Москва, Российская Федерация

E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

**К ИНВЕСТИРОВАНИЮ В ЦИФРОВИЗАЦИЮ ЭКОНОМИКИ:  
ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ<sup>3</sup>**

**Аннотация:** Обсуждаются методологические и методические вопросы трансформации социально-экономических систем на основе цифровых технологий. Приведены данные о финансовых вложениях в сектор ИКТ, характеризующие масштаб технологических сдвигов глобальной экономики. Предложена схема идентификации базовых требований к изменению функционирования ключевых подсистем экономики и общества, связанных с внедрением цифровых технологий включая планирование, управление, финансирование.

**Ключевые слова:** социально-экономическая система, цифровые технологии, системная теория, инвестиции, имитационные модели

**A.A. Nikonova**

Cand. of Economics, Leading Research Assistant

Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of

Sciences

Moscow, Russian Federation

**TO INVESTMENTS TO CREATE ECONOMY DIGITAL:  
PROBLEMS AND WAYS TO SOLUTION**

**Abstract:** The article covers the methodological and methodical issues on the transformation of the socio-economic systems on the base of digital technology. The paper shows financial investments in the ICT sector, describing the immense scale of

---

<sup>3</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 15-02-00229 (а)

the technological shifts in the global economy. The scheme has been proposed to identify basic requirements to change the functioning the key sub-systems of the economy and society, associated with the introduction of digital technology including planning, management, funding

**Keywords:** socio-economic system, digital technology, system theory, investment, simulation models

### **Предмет и задачи исследования**

В принятии инвестиционных решений основной вопрос состоит в определении приоритетов вложений, тогда как конечные цели инвариантны способам хозяйственной деятельности – это долгосрочная устойчивость экономических объектов и систем и её компоненты. Переориентирование экономики на качественно новые технологии и способы организации хозяйственной деятельности многое меняет в планировании и управлении, поэтому требует соответствующей методологической и методической проработки. Интенсивное внедрение информационных технологий и электронных систем в экономику вызывает необходимость в совершенствовании подходов к принятию решений.

По выводу Р.Д. Аткинсона и С. Дж. Эзеля по результатам анализа факторов экономического роста развивающихся стран, широкий секторный подход к росту производительности и инноваций ведет к самым большим успехам; распространение ИКТ во всех видах деятельности способствует расширению фронта новых технологий в экономике и интенсификации индустриального роста<sup>4</sup>. Действительно, ИКТ влекут значительные технологические и интеллектуальные изменения во всех видах экономической деятельности, с которыми они связаны. Это даёт мощный импульс к модернизации производства товаров и услуг. Для поддержки таких технологий необходима соответствующая промышленная и инвестиционная политика, охватывающая всю

---

<sup>4</sup> Atkinson R. D., Ezell, S. J. Principles for National Innovation Success // The Global Innovation Index 2015. 8th ed. Ithaca, Fontainebleau, Geneva: Cornell University, INSEAD, WIPO, 2015. PP. 90-98 URL: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_gii\\_2015.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf).

производственную цепочку, от создания входных условий до выхода на внутренний и международный рынок.

На первый взгляд, применение электронных технологий, ИКТ ведет к снижению расходов, для 3D-печати достаточно компьютера, стола и стула, но не так всё просто: затраты в видах деятельности и секторах, связанных с компьютерными технологиями, могут существенно увеличиться. Поэтому необходим аппарат, позволяющий проследить связи, влияния и зависимостей всего спектра условий и факторов.

### **Инвестиции и развитие «электронной» экономики**

Динамика и направления финансовых вложений характеризуют рост масштабов и интенсивности роста секторов, связанных с ИКТ. Федеральные расходы США на IT-сектор выросли за период 2001-2016 гг. с 45 млрд. долл. до 90 млрд. долл.; планируется затратить 94 млрд. долл. в 2017 г., 95 млрд. долл. в 2018 г.<sup>5</sup>. Расходы Федерального бюджета России на связь и информатику в 2015 г. составили 31,2 млрд. руб.; затраты организаций на ИКТ составили 1 184 млрд. руб., из которых 23% ушло на оплату услуг связи и лишь 17% – на покупку программного обеспечения<sup>6</sup>.

Удельный вес патентов в мировых заявках по предмету ИКТ вырос с 25,6% в 1990 г. до 54,6% в 2012 г.<sup>7</sup>. В 2005-2014 гг. наибольшие среднегодовые темпы роста заявок отмечались в пищевой химии (10,7%), в сфере применения ИКТ в управлении (9,6%), в области нанотехнологий и цифровых коммуникаций (по 9% в год)<sup>8</sup>.

Накопление и анализ опыта позволяет делать обобщения и выводы о позитивных и негативных эффектах цифровизации. С одной стороны, избавляются от рутинных операций, растет производительность, сокращается

---

<sup>5</sup> Analytical Perspectives. 2017. P. 191. White House. Official website. URL: [https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/budget/fy2018/ap\\_16\\_it.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/budget/fy2018/ap_16_it.pdf).

<sup>6</sup> Российский статистический ежегодник 2016. Стат. сб. М.: Росстат, 2016. С. 467-468, 538.

<sup>7</sup> The Human Development Report 2015. New York, NY: UNDP, 2016. P. 94. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf).

<sup>8</sup> World Intellectual Property Indicators 2016. World Intellectual Property Organization. Geneva 20, Switzerland: WIPO, 2016. P. 49. URL: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2016.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2016.pdf).

бумажный документооборот, создаются базы данных. Интернет-трафик вырос за период 2002-2014 гг. с 100 Гб/сек до 51 794 Гб/сек; через Интернет можно записаться к врачу и вызвать врача на дом. Продовольственная сеть «Пятерочка» использует роботов для найма сотрудников и подбора ближайшей к дому кандидата вакансии. С другой стороны, ликвидируется ряд специальностей и соответствующих кадровых вакансий у работодателей, высвобождается малоквалифицированный труд в условиях безработицы. Машины вытесняют людей. Так, роботы, выполняющие рутинные операции на заводах Германии, «стоят» 5 евро по сумме издержек на поддержание и затраты энергии, а рабочие – 40 евро, включая соцобеспечение<sup>9</sup>.

Проникновение электронных технологий в энергетический сектор перспективно для российской экономики, основанной на сырьевых источниках. Мировые тенденции внедрения интегрированных интеллектуальных систем в энергетике, когенерации и использования возобновляемых источников энергии вызывают необходимость в принципиально новых подходах к технологиям, механизмам управления, организации, нормативно-правовой базе, финансированию и стимулированию нововведений<sup>10</sup>. Интеллектуальные интегрированные системы в энергетике требуют соответствующих информационных систем (ИС). Создание государственной ИС ТЭК предусмотрено Государственной программой «Энергоэффективность и развитие энергетики», но по ряду причин ГИС ТЭК пока не введена в промышленную эксплуатацию.

### **Методологические принципы принятия решений**

Механизмы финансовой и институциональной поддержки развития и распространения цифровых технологий могут быть разработаны на основе адекватных оценок проблемной ситуации на стадии целеполагания, в которых

---

<sup>9</sup> Masters B. The Nuts and Bolts of Robot-Human Working Relations // Financial Times, 3 July 2015 – *цит. по* Human Development Report 2015. P. 84.

<sup>10</sup> Воропай Н.И., Стенников В.А. Интегрированные интеллектуальные энергетические системы // Известия Академии наук. Энергетика. 2014. № 1. С. 64-73.

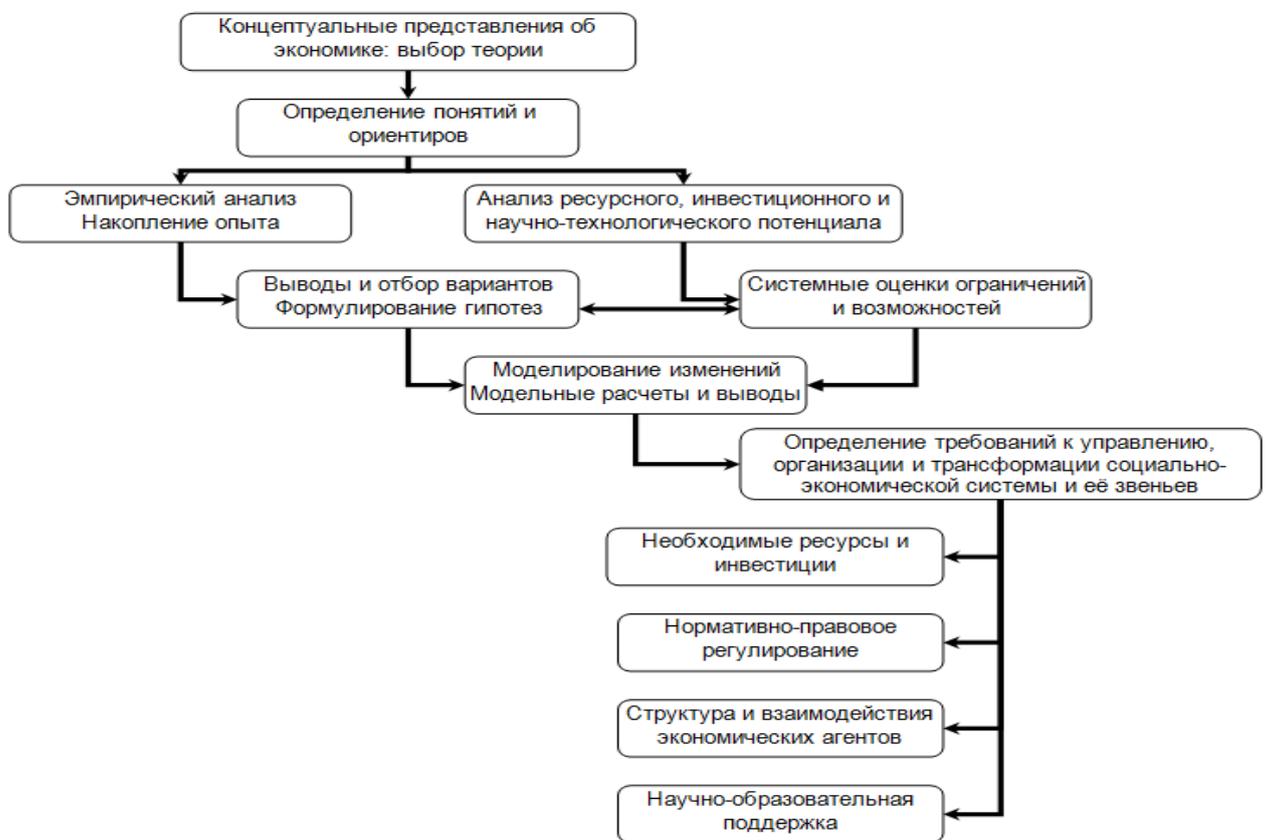
учтены национальные особенности, ограничения и возможности, современные мировые тренды экономического и научно-технологического развития.

С позиций системной теории экономики, рассматривающей её организм и отдельные звенья – предприятия, отраслевые и региональные комплексы – как сложные социально-экономические системы, видится ряд проблем на пути к индустрии 4.0, массовой информатизации и цифровизации, требующих системных решений на концептуальном, методическом и экспериментальном уровне. Во-первых, в целях выработки единых взглядов исследователей, специалистов и практиков следует определить используемые понятия в рамках определенной экономической теории. Для обозначения одних и тех же объектов применяются подчас разные термины (экономика – новая, цифровая, интеллектуальная; технологии – электронные, цифровые, умные, интеллектуальные), поскольку не очерчены четкие границы элементов цифровой экономики, не установлены соотношение и иерархия понятий, которыми они обозначены.

Во-вторых, необходимо смоделировать принципиальные изменения по всей цепочке создания стоимости с учетом взаимных влияний подсистем, прямых и обратных связей между экономическими агентами. С этой целью могут быть использованы экономико-математические модели двух типов – имитационные и когнитивные модели, аппарат которых отлажен применительно к экономике, основанной на традиционных ресурсах, но требует специальной модификации для приложения к нестационарным российским условиям и исследования виртуальных способов экономической активности.

В-третьих, по результатам системного анализа изучаемого объекта и опыта применения цифровых технологий и исследования моделей следует определить комплекс требований к политике, стратегии и необходимому потенциалу роста и развития цифровой экономики в России: к человеческим, интеллектуальным, материальным и финансовым ресурсам; к способам управления и организации производства и распределения; к сопряженным технологиям и подсистемам национального хозяйства. Согласно системным свойствам – целостности,

иерархичности, связанности, взаимной дополняемости и др., трансформация социально-экономических систем не может быть ограничена запуском новых технологий в каком-либо звене, внедрение цифровых технологий это кардинальное перестроение всей жизни экономики и общества. Эффекты и негативные последствия следует предусмотреть по всем каналам взаимодействий ключевых подсистем: производственных ресурсов, финансов, институтов, науки, образования, культуры, менталитета. Схема включает блоки эмпирического анализа, системного анализа ситуации, в которой принимаются решения, модели, правила (критерии) оценки вариантов (рис.).



**Рис. Схема анализа объекта и среды и принятия решений**

Источник: разработка автора

Особенности создания и применения цифровых технологий определяют первостепенную значимость интеллектуального потенциала и когнитивных факторов. К исследованию эффектов приведем гипотезу Г.Б. Клейнера о наиболее сильном влиянии друг на друга соседних подсистем в выстроенной им пирамиде семи ключевых подсистем, т.е. когнитивная подсистема более других

подвержена влиянию со стороны организационно-технологической подсистемы, а она сама влияет на институциональную подсистему<sup>11</sup>.

Интеллектуальный труд дорог, вместе с этим использование цифровых технологий высвобождает значительную часть персонала. В связи с этим важно оценить народнохозяйственный и локальный эффекты вложений в цифровые технологии, значимым критерием выступает финансовое состояние хозяйствующего субъекта. В развитии критериальных оценок с целью отражения в них специфики применения цифровых технологий, стоит опираться на фундаментальные разработки многосторонних индикаторов, которые предложены в работах Д.А. Ендовицкого, Н.П. Любушина и их коллег и позволяют оценить комплексно качественные и количественные результаты финансово-экономической деятельности для сложных иерархических систем<sup>12</sup>.

Проиллюстрируем императив системности модернизации на примере перьевой ручки для письма. С точки зрения исследователя она представляет собой систему, целостность которой позволяет использовать ручку по назначению при условии замены чернил, поддержания невредимости корпуса, т.д. Функциональность ручки и эффекты для пользователя инвариантны цвету и качеству чернил. (С некоторыми поправками – где-то требуются черные чернила, где-то – красные, но такие требования легко учесть при закупке заправок.) В стремлении осовременить ручку путем замены стержня на шариковый тип функциональные качества ручки будут потеряны. Ручка перестанет быть ручкой. Использование стержня без ручки приведет к разного рода неудобствам и в конечном итоге – к снижению производительности. Покупка стержневой ручки потребует затрат, которые будучи соизмерены с издержками в использовании прежней ручки, возможно будут компенсированы полученным эффектом. Важно, что помимо переналадки производства корпусов, стержней и заправок, не произойдет принципиальных изменений для ближнего

---

<sup>11</sup> Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008.

<sup>12</sup> Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабичева Н.Э., Купрюшина О.М. От оценки финансового состояния организации к интегрированной методике анализа устойчивого развития //Экономический анализ: теория и практика. 2016. № 12. С. 42-65.

и дальнего окружения производителей ручек: потребителей, производителей бумаги, поставщиков сырья и полуфабрикатов (пластмассы, металла), читателей рукописных текстов.

Другое дело – переход к цифровой экономике: выше возможности, круче угрозы, шире круг общественных подсистем и секторов, вовлеченных в радикальные преобразования структур, способов деятельности, коммуникаций. Коренная ломка затрагивает все стороны жизни экономики и общества. Как сказано выше, в результате новаций растет производительность и экономика, однако остается открытым вопрос затрат – необходимых вложений средств на внедрение новых технологий и компенсацию потерь. Таким образом, инвестиционные механизмы требуется дополнить компенсационными механизмами. В связи с этим важно определить взаимные влияния и зависимости технологий и изменения потоков ресурсов, материалов, труда, знаний, а также последствия таких изменений во всех сферах экономики и общества, новые возможности и риски на различных уровнях иерархии, принимая во внимание очевидные особенности эволюции российской хозяйственной системы, прежде всего, сырьевой фундамент доходов, критическое устаревание мощностей, высочайшую социально-экономическую дифференциацию территорий. Это ключевые источники угроз.

Таким образом, внедрение цифровых технологий требует не фрагментарных решений, но комплекса мероприятий, согласованных с развитием всех подсистем и секторов, а также значительных финансовых и интеллектуальных усилий со стороны государства, бизнеса и научного сообщества. Анализ и моделирование воздействий цифровых технологий на экономику и общество представляет перспективную область науки и практики.

#### **Список использованной литературы:**

1. Воропай Н.И., Стенников В.А. Интегрированные интеллектуальные энергетические системы // Известия Академии наук. Энергетика. 2014. № 1. С. 64-73.
2. Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабицева Н.Э., Купрюшина О.М. От оценки финансового состояния организации к интегрированной методике анализа устойчивого развития // Экономический анализ: теория и практика. 2016. № 12. С. 42-65.
3. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008.
4. Atkinson R. D., Ezell, S. J. Principles for National Innovation Success // The Global Innovation Index 2015. 8th ed. Ithaca, Fontainebleau, Geneva: Cornell University,

INSEAD, WIPO, 2015. PP. 90-98 URL:  
[http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_gii\\_2015.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf).

© Никонова А.А. 2017

**Е.А. Федорова**

д.э.н., профессор департамента корпоративных финансов и  
корпоративного управления  
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва  
e-mail: [ecolena@mail.ru](mailto:ecolena@mail.ru)

**Л.Е. Хрустова**

аспирант департамента корпоративных финансов и корпоративного  
управления  
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

## **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ<sup>13</sup>**

**Аннотация:** Статья рассматривает вопросы прогнозирования банкротства организаций с государственным участием в законодательстве Российской Федерации. В основу исследования легла методика, утвержденная Приказом Росимущества от 30.12.2014 № 530. Применение технологии CART (Classification And Regression Tree) к финансовым показателям, рекомендуемым Приказом, позволило уточнить их нормативные значения с учетом специфики организаций с государственным участием. Эмпирическая проверка полученных результатов на выборке из 692 компаний продемонстрировала увеличение прогностической способности рассмотренных показателей при изменении нормативных значений. Аналогичным образом была доказана необходимость дополнить рассматриваемый Приказ финансовыми коэффициентами, с высокой точностью предсказывающими банкротство среди организаций с государственным участием (оборотчиваемость совокупных активов, отношение

---

<sup>13</sup> Работа подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета 2017 года

совокупных обязательств к совокупным активам, нераспределенной прибыли к совокупным активам).

**Ключевые слова:** банкротство, прогнозирование банкротства, организации с государственным участием, нормативы финансовых коэффициентов, законодательство о банкротстве

Fedorova E.A.

Financial University under Government of Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation

Khrustova L.Iv

Financial University under Government of Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation

## **BANKRUPTCY FORECASTING FOR PUBLICLY OWNED COMPANIES IN RUSSIAN LEGISLATION**

**Abstract:** The article is devoted to bankruptcy prediction issues for publicly owned companies in point of Russian legislation. The research is based on the approach, provided by Decree of Federal Property Management Agency № 530, dated of December, 31, 2014. Applying of CART technology, allowed to make statutory values of financial indicators, provided by the Decree, more specific for publicly owned companies. Empirical testing of the results on the set of 692 companies demonstrated the increase of predictive capability of financial indicators with changed statutory values. The necessity of adding financial indicators with high level of predictive capability for publicly owned companies (asset turnover, total debt to total assets, retained earnings to total assets) to the approach of Decree № 530 was proved likewise.

**Ключевые слова:** bankruptcy, bankruptcy forecasting, publicly owned companies, statutory values of financial indicators, bankruptcy legislation

Несмотря на большое число исследований в данной сфере и многообразие методов, предлагаемых авторами, используемые в настоящий момент модели не

показывают высоких результатов прогнозирования в применении их к различным наборам данных. В связи с этим многие отечественные и зарубежные авторы (L. Chiamonte и V. Casu (2016), N. Sayari и C.S. Mugan (2016), Н.Н. Илышева и Н.В. Ким (2007) говорят о необходимости учитывать специфические особенности конкретных хозяйствующих субъектов в процессе прогнозирования банкротства. К подобным специфическим характеристикам можно отнести величину рассматриваемой компании, ее организационно-правовую форму, отраслевую принадлежность и наличие государства в составе акционеров.

В рамках данной работы рассматривается методология прогнозирования банкротства компаний с государственным участием, регламентированная законодательством Российской Федерации. Предполагается, что именно показатели, рекомендованные нормативно-правовыми актами, в большей степени адаптированы к экономической ситуации в стране в сравнении с популярными западными моделями, что гарантирует их оптимальную прогностическую способность. Тем не менее, результаты их практического применения говорят о необходимости их уточнения, а также пересмотра нормативных значений их оценки.

Целью исследования является совершенствование методологии прогнозирования банкротства компаний с государственным участием, предложенной законодательством Российской Федерации, основанное на уточнении применяемых финансовых показателей и критериев их оценки. Реализация поставленной цели позволит предложить рекомендации по совершенствованию российского законодательства в сфере прогнозирования банкротства, что принесет высокие практические результаты, а также станет основой для дальнейших исследований по рассматриваемой тематике. В работе была поставлена следующая гипотеза.

*Гипотеза 1.* Нормативные значения финансовых показателей, установленные действующим законодательством в целях оценки финансового состояния организаций с государственным участием, соответствуют значениям устаревших нормативно-правовых актов и носят общий характер. Однако

компании с государственным участием могут иметь специфические особенности, приводящие к смещению пороговых значений нормативов.

Следовательно, в целях корректного прогнозирования вероятности банкротства критерии оценки финансовых коэффициентов, представленных в законодательстве, требуется уточнить. Поскольку Приказ №530 от 30.12.2014 является единственным правовым актом, специализирующимся на оценке финансового состояния организаций с государственным участием, именно показатели, представленные в данном документе легли в основу исследования. Указанный документ ставит перед собой целью определить степень эффективности деятельности управляющей компании, выступающей единоличным исполнительным органом организации с государственным участием. Результативность деятельности управляющей компании определяется через оценку финансового состояния самого акционерного общества.

Методика анализа включает в себя 11 показателей, выполнение норматива по которым оценивается в определенное Приказом количество баллов. При достижении всеми показателями рекомендованных значений, текущее состояние организации и эффективность деятельности управляющей компании оцениваются в 100 баллов. При этом не все показатели, представленные в методике, могут иметь количественную оценку.

*Гипотеза 2.* Существуют другие коэффициенты анализа финансового состояния компании, неучтенные законодательством, которые демонстрируют высокую прогностическую способность (выше 70%).

В целях эмпирического обоснования гипотез, выдвинутых в рамках исследования, была использована финансовая информация о 692 организациях с государственным участием, включающая в себя общие сведения о компаниях, их арбитражные данные, характеристики финансовой отчетности, основные показатели ликвидности, рентабельности, деловой активности, платежеспособности, а также сведения о банкротстве. Выборочная совокупность была сформирована с применением инструментов информационных систем «СПАРК» и «Ruslana».

Полученные результаты подтверждают гипотезу 1 и позволяют сделать следующие выводы:

Нормативное значение коэффициента автономии для организаций с государственным участием находится на уровне 0,02. Данное значение говорит о том, что подобные организации могут устойчиво функционировать даже в условиях значительного преимущества заемного капитала над собственным;

Полученные значения коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности демонстрируют существенное снижение требований к ликвидности данного типа организаций. Норматив по текущей ликвидности говорит о возможности точного соответствия величины оборотных активов краткосрочным обязательствам. В свою очередь, допустимый диапазон коэффициента абсолютной ликвидности говорит о слабой зависимости функционирования подобных организаций от наличия денежных средств и краткосрочных финансовых вложений;

Особое внимание необходимо уделить расчетному значению коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Полученный результат полностью коррелирует с расчетным значением коэффициента автономии и говорит о возможности стабильного и устойчивого функционирования компании в условиях отсутствия собственных оборотных средств. В связи с этим можно говорить о слабой способности данного коэффициента отражать финансовое состояние организации, а, следовательно, позволяет исключить его из методологии оценки компаний с государственной собственностью.

Сформулированная в гипотезе 2 идея утверждает, что представленная в Приказе № 530 методика определения финансового состояния компании может быть дополнена некоторыми коэффициентами, показывающими высокую прогностическую способность для организаций с государственным участием.

#### Литература

Chiaromonte L., Casu B. Capital and liquidity ratios and financial distress. Evidence from the European banking industry //The British Accounting Review. – 2017. – Т. 49. – №. 2. – С. 138-161.

Sayari N., Muga C. S. Industry specific financial distress modeling //BRQ Business Research Quarterly. – 2017. – Т. 20. – №. 1. – С. 45-62.

Ильшева Н.Н., Ким Н.В. Математическая модель определения нормативов финансовых показателей //Финансы и кредит. – 2007. – №. 31 (271). – с. 80 – 87.

Новоселова С. А., Истомина О. А. Анализ финансового состояния при процедуре банкротства: законодательный аспект //Аграрный научный журнал. – 2014. - № 8. – с. 82 -86.

**А.К. Соловьев**

доктор экономических наук  
профессор Финансового университета  
заслуженный экономист РФ  
Начальник Департамента актуарных расчетов  
и стратегического планирования  
Пенсионный фонд Российской Федерации  
+7-495-987-81-45  
[Sol26@100.pfr.ru](mailto:Sol26@100.pfr.ru)

## **ПЕНСИОННАЯ РЕФОРМА В АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Аннотация.** Пенсионная реформа в России, основные параметры которой намечены в Правительственной Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы России (утверждена в 2012г.) определила конкретные институциональные и параметрические характеристики всех сегментов государственной системы пенсионного обеспечения нашей страны. Целевые ориентиры реформы установлены исходя из институционально-страховых принципов развития пенсионной системы. При этом базовыми параметрами развития пенсионной системы приняты повышение уровня жизни пенсионеров (размер пенсии относительно прожиточного минимума пенсионеров) и повышения финансовой устойчивости пенсионного бюджета (сокращения его зависимости от федерального трансферта).

**Ключевые слова:** пенсионная реформа, кризис, долгосрочное развитие, пенсия, страховые пенсионные обязательства.

A.C. Solovev  
Doctor of economics  
professor, honored economist of Russia  
Head of the Department of actuarial and strategic planning  
Pension fund of the Russian Federation

**PENSION REFORM IN THE ANTI-RECESSIONARY  
PROGRAM OF DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Abstract.** Pension reform in Russia which key parameters are planned in the Government Strategy of long-term development of pension system of Russia (it is approved in 2012) has defined concrete institutional and parametrical characteristics of all segments of the state system of provision of pensions of our country. Target reference points of reform are established proceeding from the institutional and insurance principles of development of pension system. At the same time are accepted by basic parameters of development of pension system increase in the standard of living of pensioners (the size of pension of rather living wage of pensioners) and increase in financial stability of the pension budget (reduction of his dependence on a federal transfer).

**Keywords:** pension reform, crisis, long-term development, pension, insurance pension liability.

Бюджетный кризис, последовавший за глобальным финансовым кризисом прервал поступательное движение к достижению намеченных целевых ориентиров. В частности размер страховой пенсии относительно прожиточного минимума пенсионера за три кризисных года не только не повысился, но наоборот заметно снизился (с 1,8 в 2014г. до 1,5 в 2017), а трансформация пенсионного страхования в добровольное была заменена на временную «заморозку» пенсионных накоплений на период до 2020г.

Отмеченные негативные тенденции, порожденные бюджетным кризисом, создали реальные риски для реализации намеченных Стратегией целевых ориентиров развития пенсионной системы. Государственная пенсионная система является самым долгосрочным объектом стратегического планирования, поскольку продолжительность «страхового пенсионного цикла» (период формирования пенсионных прав и реализации пенсионных обязательств) в современных демографических условиях составляет 75-80 лет. Учитывая указанные особенности пенсионной системы как объекта государственного управления в антикризисной программе должны ставиться не только

конъюнктурные (краткосрочные) экономические задачи, но и долгосрочные последствия осуществляемых мероприятий, которые непосредственно влияют как на процесс формирования пенсионных прав застрахованных лиц в период кризиса, так и на процесс финансового обеспечения текущих государственных пенсионных обязательств.

В частности, сокращение рынка труда и замораживание зарплаты в период кризиса необратимо приведет к ухудшению условий для формирования страховых пенсионных прав большинства категорий наемных работников, которые не смогут «заработать» себе на страховую пенсию. Это означает, что для данной категории работников потребуется финансирование пенсий из федерального бюджета (социальные пенсии)<sup>14</sup>. Негативное влияние кризиса для долгосрочного развития пенсионной системы проявляется и для категории «среднего класса», которые формируют пенсионные накопления: до 2020г. механизм обязательного пенсионного накопления «заморожен». Это создало реальные риски не только полной утраты прав пенсионеров на накопительную пенсию, но и разрушения пенсионного сегмента финансового рынка, который сейчас составляет его основную часть.

Таким образом, главными негативными последствиями бюджетного кризиса, которые должны быть преодолены в антикризисной программе являются:

- предотвращение обнищания современных и будущих пенсионеров,
- создание организационно-экономических условий для дополнительных способов пенсионных накоплений для обеспеченных работников,
- совершенствование тарифной политики формирования пенсионных прав на основе страховых принципов,

---

• <sup>14</sup> Соловьев А.К. Пенсионная реформа: иллюзии и реальность (учебное пособие) М.: Учебное пособие. ООО «Перспект», 2014 С. 4-296

- завершение институциональной реформы государственной страховой пенсионной системы с целью обеспечения ее бюджетно-финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

Учитывая институциональную сложность и макроэкономическую значимость современной пенсионной системы Исходным фактором формирования страховых пенсионных обязательств является разработка экономического (не политического или социального) механизма реализации баланса пенсионных прав и обязательств. Для этого необходимо исходить из страховой пенсионной формулы, которая позволяет исчислять пенсионные обязательства и обеспечивать их баланс с ресурсами, находящимися в распоряжении пенсионной системы.

Поскольку российская пенсионная система по своей экономической сути предназначена для реализации государственных гарантий материального обеспечения при наступлении страховых рисков, критерием ее развития может являться исключительно обеспечение достойного уровня пенсий.

Конкретизация данного параметра пенсионной системы РФ осуществлена в соответствии с международными нормативными актами, в частности, Конвенция МОТ №102 «О минимальных нормах социального обеспечения», Европейский кодекс социального обеспечения, Европейская социальная хартия, установившие уровень замещения пенсией утраченного дохода равным 40% при выработке стажа 30 лет для пенсий по старости и 15 лет – для инвалидности и потери кормильца<sup>15</sup>. Исходя из данного критерия обеспечения замещения пенсией 40% утраченного заработка должна осуществляться и тарифная политика: устанавливаться сам тариф и границы подлежащего страхованию заработка, условия уплаты взносов, обеспечиваться охват тарифом застрахованных лиц. В настоящее время эквивалентный размер тарифа уплачивают только застрахованные, работающие по найму на

---

<sup>15</sup> Соловьев А.К. Институциональные основы рыночной пенсионной реформы. - М.: Мир новой экономики, 2013, № 3-4 - С. 28-36.

общеустановленных условиях, в то время как для трети застрахованных лиц сохраняются разнообразные льготные условия формирования пенсионных прав. В частности, для жителей северных и приравненных территорий, для занятых во вредных и опасных условиях труда, для занятых педагогической и медицинской работой – установлены досрочный возраст выхода на пенсию, для самозанятых категорий он установлен на уровне, не обеспечивающем формирование не только социально приемлемой, но и минимальной пенсии.

Иными словами, должны регулироваться все параметры, определяющие условия сбалансированности расходования поступивших доходов на выполнение накопленных обязательств.

При таком подходе принципиальными являются не только вопросы пенсионной тарифной политики и охвата застрахованных лиц, относящиеся к внутренним проблемам пенсионной системы. *Проблема уровня заработной платы* застрахованных лиц, из которой с одной стороны, формируются пенсионные права, с другой – обеспечивается исполнение накопленных обязательств перед предыдущими поколениями - приобретает главенствующий характер. При сложившейся дифференциации по заработной плате и структуре рынка труда обеспечить финансирование адекватных международным требованиям пенсионных прав и сбалансированность пенсионной системы не представляется возможным никакими методами. Более 66% работников получают заработную плату ниже средней зарплаты в экономике, и для них в действующей системе принципиально невозможно зарабатывание пенсии на уровне минимальных международных стандартов.

Данный вопрос относится к сфере государственной макроэкономической политики и должен решаться с приоритетным учетом интересов развития пенсионной системы. *Проблема низкой продолжительности страхового стажа* заключается в том, что для зарабатывания 40%-ного коэффициента замещения при действующей формуле исчисления пенсионных прав стажа продолжительностью 10 или 15 лет недостаточно.

Даже при 25 годах стажа (ниже которого имеют около 10% пенсионеров по старости, 57% и 53% пенсионеров по инвалидности и по случаю потери кормильца) действующая формула не обеспечит «зарабатывание» эффективного коэффициента замещения.

*Проблема увеличения демографической нагрузки заключается в том, что снижение соотношения застрахованных лиц и пенсионеров.* В России на 1000 человек в возрасте старше трудоспособного приходится 2882 граждан трудоспособного возраста. Однако не все население трудоспособного возраста занято экономической деятельностью, а среди пенсионеров около 20% не достигли пенсионного возраста. В результате на 1000 пенсионеров приходится не более 1850 занятых в экономике. При этом необходимо учитывать, что из 93 млн. чел., составляющих трудовые ресурсы Российской Федерации, заняты в экономике только 71% (67 млн. чел.), а работают по найму (это основной контингент застрахованных лиц, за которых уплачиваются страховые взносы) около 45 млн. чел., т.е. менее 50%.

В целом по России на 1000 пенсионеров по труду приходится только 1267 наемных работников, а в 11 субъектах Федерации – менее 1000. Это означает, что для обеспечения солидарного коэффициента замещения на уровне 40% средней заработной платы в экономике уже сегодня тариф страховых взносов на каждого работника в целом по стране должен составлять 32% его заработной платы, а в 10 регионах - более 40%. Демографическим фактором, влияющим на сбалансированность пенсионной системы и размеры пенсий, является рост ожидаемой продолжительности жизни населения. По оценкам специалистов, в 2020 г. ее увеличение по сравнению с 2000 г. составит 5,5%. Причем ожидаемая продолжительность жизни при рождении у женщин практически достигла уровня 1990 г., в то время как аналогичный показатель для мужчин отстает от уровня 1990 г. Этот показатель влияет, в первую очередь, на продолжительность стажа и возможные пределы установления пенсионного возраста.

Показатель ожидаемой продолжительности жизни при достижении пенсионного возраста – влияет непосредственно на размер пенсии в нынешней пенсионной формуле и соответственно, на коэффициент замещения.

По оценкам, из мужчин, которым в настоящее время 20 лет, до 60 лет доживут лишь 60 % (т.е. умрут - 40%), а в течение последующих 5 лет из оставшихся 60-летних мужчин умрут еще 20 процентов. До 65-летнего возраста получения трудовой пенсии смогут дожить лишь 4 из 10, т.е. значительно меньше, чем установлено международно-принятыми нормами МОТ для всеобщих (национальных) пенсионных систем. Следовательно, большинство населения в случае повышения пенсионного возраста будет лишено права получения своего страхового возмещения. Лишь к середине 2030-х годов продолжительность жизни мужчин при рождении превысит 70 лет, а для мужчин в возрасте 60 лет достигнет величины 19 лет. Таким образом, в результате высокой смертности уменьшается число работающих, с одной стороны, с другой - действующий показатель ожидаемой продолжительности выплаты трудовой пенсии по старости для мужчин оказывается завышенным, что снижает уровень замещения пенсией утраченного заработка <sup>16</sup>.

Регулирование вопросов продолжительности жизни, снижения смертности и иных демографических показателей относится к сфере государственной социально-экономической политики. Пенсионная система не может повлиять на демографическую ситуацию в части рождаемости и смертности в трудоспособных возрастах: она вынуждена лишь приспособливаться к ней, принимая меры по корректировке тарифной политики или адаптации механизма исчисления пенсионных прав и обязательств к фактическим демографическим реалиям. Проведенный анализ приводит к закономерному заключению, что критерии эффективности пенсионной системы должны соответствовать ее

---

<sup>16</sup> Стратегия-2020:Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 1;под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминова. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. — 430 с.

институциональной структуре. В случае отечественной пенсионной системы, ориентированной на реализацию страховых механизмов пенсионной реформы, такими критериями должны быть следующие:

1 - достижение нормативно установленного размера страховой пенсии, основанного на принципе эквивалентности пенсионных прав и пенсионных обязательств,

2 - долгосрочная финансовая обеспеченность государственных пенсионных обязательств.

С этих позиций в целях приведения экономического механизма формирования пенсионных прав застрахованных лиц (пенсионной формулы) в соответствии с необходимостью адекватного отражения баланса прав и обязательств необходимо применять балльную модель исчисления страховой пенсии. Главная функция, которую должно выполнять государство для обеспечения долгосрочной (актуарной) экономической эффективности страховой пенсионной системы – не только регулировать пенсионными обязательствами, а регулировать все условия формирования каждым застрахованным лицом своих пенсионных прав, поскольку именно последние определяют объем этих обязательств.

Государство должно создавать экономические и правовые инструменты для регулирования тех факторов, которые находятся вне институциональных отношений участников страховой пенсионной системы, т.е. тех факторов, на которые не в состоянии воздействовать сами участники: работники, работодатели, страховщики. Главными из них являются демографические или макроэкономические факторы, которые непосредственно влияют на уровень пенсионного обеспечения.

Список использованной литературы:

1. Соловьев А.К. Пенсионная реформа: иллюзии и реальность (учебное пособие) М.: Учебное пособие. ООО «Проспект», 2014 С. 4-296
2. Соловьев А.К. Институциональные основы рыночной пенсионной реформы. - М.: Мир новой экономики, 2013, № 3-4 - С. 28-36.
3. Стратегия-2020:Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 1; под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьмина. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. — 430 с.

УДК 338.2

**А.В. Муратов**

аспирант Департамента менеджмента  
Финансовый университет при правительстве  
Российской Федерации  
руководитель юридического департамента  
компании «Mysterium-Group»;  
e-mail: [artem\\_muratov@mail.ru](mailto:artem_muratov@mail.ru);

**СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОНЯТИЙ «ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО»,  
«ПРЕДПРИЯТИЕ» И «ОРГАНИЗАЦИЯ» В АНТИКРИЗИСНОМ  
УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ СЕКТОРОМ**

**Аннотация:** в статье исследуется проблематика смешения понятий «юридическое лицо», «предприятие», «организация» в институте банкротства и антикризисного менеджмента, изучен нынешний вектор развития данных институтов и их возможное направление развития.

**Ключевые слова:** антикризисный менеджмент, юридическое лицо, предприятие, организация, реабилитационные процедуры, промышленные предприятия, устойчивое развитие, финансовая устойчивость.

**Muratov Artem Vadimovich**

**Systematization of the concepts "legal entity", "enterprise" and "organization"  
in the anti-crisis management of the industrial sector**

**Abstract:** in the article the problems of confusion of the concepts "legal entity", "enterprise", "organization" in the institution of bankruptcy and crisis management are studied, the current vector of development of these institutions and their possible direction of development is studied.

**Key words:** crisis management, a legal entity, an enterprise, an organization, rehabilitation procedures, industrial enterprises, sustainable development, financial sustainability.

В условиях развития института банкротства и антикризисного управления, а также ориентира российской экономики на устойчивое развитие, заслуживают внимания реабилитационные процедуры по восстановлению «пошатнувшихся» субъектов промышленного сектора. Анализ эффективности реабилитационных процедур показал, что статистика оставляет желать лучшего<sup>17</sup>, а субъекты профессиональной деятельности в данной сфере не отличают (а вернее отождествляют) такие понятия как «юридическое лицо», «предприятие» и «организация». Все это приводит к неверному пониманию объекта управления и целей осуществления реабилитационных процедур. Целью данной работы является систематизация вышеупомянутых понятий для более четкого осмысления целей ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» и определения вектора реализации реабилитационных процедур.

Впервые устойчивость упоминалась международной общественной организацией Римский клуб, занимающейся аналитическими исследованиями в области гармонизации отношений человечества и окружающей среды в 1972 г. в докладе «Пределы роста». Термин употреблялся в контексте устойчивого состояния экономики с целью решения экологических проблем, ввиду роста населения планеты Земля и потребляемых ресурсов.

На сегодняшний день, с первого момента упоминания Римским клубом термина устойчивость, прошло уже более 35 лет, а актуальность проблемы осталась среди наиболее значимых проблем всего человечества.

Несмотря на всеобщее внимание, единого понятия устойчивого развития научным сообществом не выработано. Устойчивость в теории организации определяется как способность системы функционировать в состояниях, по меньшей мере близких к равновесию, в условиях постоянных внешних и внутренних возмущающих воздействий<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 196 с.

<sup>18</sup> Теория организации / под ред. В. Г.Алиева. – М., 1999. С. 232

В процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности каждая организация преодолевает периоды роста и падения, улучшения и ухудшения своего финансового благополучия, поскольку процессы в социально-экономических системах развиваются циклично<sup>19</sup>. Данные колебания внутри компании могут быть обусловлены двумя факторами: внешними – объективное воздействие, порожденное общими условиями рынка, и внутренними – субъективные причины, связанные с проблемой целесообразности и эффективности управленческих решений. По любой из двух причин хозяйствующий субъект может стать неплатежеспособным.

Неплатежеспособность воспринимается людьми как признак нарушения финансовой устойчивости, а потеря таковой может породить ряд экономических и социальных проблем. Среди экономических, с учетом фискальной политики государства, можно выделить ухудшение финансового положения местного бюджета ввиду отсутствия ассигнований в консолидированный бюджет, снижению спроса на товары, не относящиеся к группе первой необходимости. Среди социальных можно выделить потерю рабочих мест населением, рост безработицы и, как следствие, снижение покупательной способности населения.

Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее - закон о банкротстве) в своем содержании отразил признак неплатежеспособности, как прекращение исполнения должником части денежных обязательств или обязанностей по уплате обязательных платежей, вызванное недостаточностью денежных средств<sup>20</sup>. В большинстве своем процедуры, предусмотренные данным законом, содержат цель восстановления платежеспособности.

Говоря о восстановлении платежеспособности, как в теории, так и на практике происходит смешение понятий «юридическое лицо», «предприятие»,

---

<sup>19</sup> Куликова Е. А. Антикризисное управление: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС. 2013, ст. 21.

<sup>20</sup> Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О несостоятельности (банкротстве)" [Электронный ресурс] // Консультант Плюс URL: <https://goo.gl/r3sZAT> (дата обращения: 01.10.2017)

«организация». Синонимичное использование данных понятий в некоторых ситуациях порой необходимо, но допускать их полного отождествления в рамках банкротства нельзя, поскольку у каждого есть свои оттенки смысловой нагрузки, тем более, что есть такие заимствованные слова, как - фирма, компания<sup>21</sup>.

*Юридическим лицом* признается организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде<sup>22</sup>.

В основе термина «юридическое лицо» лежит обособление двух составляющих субъекта, а именно его нематериальной части (организационной) и материальной (имущество). Т.е. иначе говоря - это определенный статус, который приобретается путем выбора организационно правовой формы для управления имеющимися активами. При этом каждое юридическое лицо обладает организационными признаками, поскольку создается для целей осуществления коммерческой деятельности или иной цели, имеет свою форму управления и организационную структуру.

Смешение понятий «должник» и «юридическое лицо» обоснованно, поскольку юридическое лицо - это субъект правоотношений, оказавшийся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока. Т.е. должник, это статус, который приобретается при определенных внутренних состояниях юридического лица при воздействии на него факторов внутренней и внешней среды.

---

<sup>21</sup> Кован С. Е. Различия понятий «Предприятие» в экономике и в антикризисном управлении - ключ к пониманию института банкротства // Стратегии бизнеса. 2014. №1 (3). С.102-105

<sup>22</sup> "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.07.2017) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.10.2017)

*Организация* как таковой термин в ГК РФ отсутствует, но анализируя тенденцию его применения и контекстное содержание, связан он в основном с видом деятельности, целями создания юридического лица и формой собственности. Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации), либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)<sup>23</sup>. Отождествление понятий происходит здесь на стыке целей, поскольку именно они ложатся в основу создания юридического лица и в результате их достижения (либо не достижения) возможна ликвидация вышеупомянутого.

*Предприятие* в законе о банкротстве обозначено как часть юридического лица, а не сам по себе должник. Под предприятием должника понимается имущественный комплекс, предназначенный для осуществления предпринимательской деятельности (далее также - предприятие)<sup>24</sup>.

С термином предприятие все немного сложнее. Как видно из ранее цитируемой нормы права под предприятием должника понимается имущественный комплекс. При этом законодатель намеренно проводит четкое разделение между должником и предприятием, поскольку иная трактовка привела бы к смешению с юридическим лицом. Итак, юридическое лицо, организация могут быть должниками, предприятие – нет. Это обусловлено самой юридической природой последнего – имущественные комплекс, а не субъект правоотношений.

Стоит заметить, что в практике арбитражного управления, где участвуют специалисты, имеющие юридическое или экономическое образование, отождествляют данные понятия, допуская их синонимизацию и не задумываются об их различии. При этом не стоит рассматривать понятия как полностью

---

<sup>23</sup> Там же.

<sup>24</sup> Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О несостоятельности (банкротстве)" [Электронный ресурс] // Консультант Плюс URL: <https://goo.gl/r3sZAT> (дата обращения: 01.10.2017)

противопоставляемые друг другу, поскольку цель данной работы не показать различия, а обратить внимание на минимальную степень родства всех терминов вопреки практике банкротства, которая допускает их полное смешение. Далее рассмотрим негативное влияние данных смешений.

Закон о банкротстве устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

Должник – это субъект правоотношений, лицо, которое не смогло отвечать по принятым ранее на себя обязательствам и теперь, когда наступили условия, позволяющие оценивать его как несостоятельного, суд признает его банкротом. Субъектом правоотношений могут быть физические (не являются предметом исследования настоящей работы), либо юридические лица.

На жизнедеятельность юридического лица влияют решения, принимаемые собственниками на общих собраниях, деятельность менеджмента, качество принимаемых решений и бизнес-планирования. Все это в большей мере относится к внутренним факторам, но также есть и внешние факторы, среди которых состояние рынка, положение государства на политической арене, законодательные новеллы.

Поисковая система Яндекс предоставляет ресурс «Yandex.Wordstat», которая позволяет с учетом истории запросов в поисковой системе спрогнозировать частоту запросов в будущем. Запрос словосочетания «вывод активов» осуществляется не менее 450 раз в месяц, а запрос «банкротство без потери имущества» - 18 млн. страниц с аналогичными видами услуг. Подобная информация может быть интересна лишь менеджменту и учредителям компаний, в результате чего можно предполагать о целях использования закона такими лицами. Учитывая неподдельный интерес к выводу активов, предлагается абстрагироваться от внешних факторов. Итак, в рамках данной

работы, мы будем презюмировать, что потеря финансовой устойчивости зависит от принимаемых решений внутри компании.

Одной из целей закона о банкротстве является восстановление платежеспособности. Но платежеспособности кого – предприятия или организации? В зависимости от этого будут совершенно различные объекты воздействия, принимаемые меры, результаты, последствия.

Исследуем две ситуации - восстановлению подлежит юридическое лицо и восстановлению подлежит предприятие (бизнес).

И в первой, и во второй ситуациях до тяжелого финансового положения хозяйственную единицу довели внутренние факторы, которые могли быть побуждены различными мотивами от элементарного отсутствия надлежащего качества принимаемых решений и компетенции, до алчности внутри компании. В любом случае корень зла находится внутри. В обоих случаях восстанавливать компанию означает устранять результаты некомпетентного управления активами.

Если восстанавливать юридическое лицо, то это бессмысленная трата сил, поскольку, устранив последствия, не устраняется первопричина – собственник, который допустил такое положение ситуации (ранее автор указывал на то, что мы учитываем лишь тех субъектов, кризис которых постиг из-за внутренних факторов). Его действия могут быть либо в форме активного действия, что будет свидетельствовать о преднамеренном банкротстве или ненамеренном заблуждении, либо в форме бездействия, что будет свидетельствовать о халатности и отсутствии интереса к компании. Так или иначе компания реализовала цели, для которых она создавалась, пусть даже они были и аморальными, а значит и восстанавливать таковую смысла нет, поскольку после восстановления в ближайшее время она снова вернется в аналогичное положение.

Если восстанавливать предприятие, то ситуация немного иная. Действия собственников также остаются недобросовестными, но объект восстановления представляется совсем иначе. Как отмечалось ранее предприятие – это

имущественный комплекс, который подразумевает под собой совокупность материальных и нематериальных активов. Если компания ими владела неумело или злоупотребляла своими правами, то в результате возросшей задолженности перед кредиторами есть достаточные основания передать право собственности на этот имущественный комплекс иному лицу, у которого есть неподдельный интерес к таковому и соответствующий потенциал для надлежащего использования. Т.е. смысл восстановления уже проявляется в отличие от первой ситуации.

Если мы пытаемся восстановить юридическое лицо, то мы не очищаем экономику от непрофессиональных субъектов рынка. Более того, очень часто крупные контрагенты сильно взаимосвязаны и изменение финансового положения одного косвенно влияет на финансовое положение смежных кредиторов.

Восстановление предприятия приводит к очищению экономики, на базе имущественного комплекса появляется либо новый субъект экономической деятельности, либо его подразделение, либо происходит расширение имеющегося предприятия, что способствует стабилизации ситуации на рынке.

Если мы восстанавливаем юридическое лицо, то кредиторы, которые несомненно не получают своих денежных средств уже долгое время, продолжают находиться в ожидании исполнения должником своих обязательств. По итогу же попытки оздоровления юридического лица, согласно статистике рассмотрения банкротных дел арбитражными судами<sup>25</sup>, должник переходит в процедуру конкурсного производства, что означает лишь предоставление легальной отсрочки в ущерб кредиторам.

Восстановление предприятия будет означать уход от стереотипного мышления попытки сохранения бизнеса, имущество будет подлежать продаже не дробно, а имущественным комплексом, что будет способствовать передаче

---

<sup>25</sup> Кожевина О.В., Муратов А.В., Механизмы оздоровления и обеспечения финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики: инструменты банкротства / Кожевина О.В., Муратов А.В. // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017 №1 (6) С.56-60

прав собственности по более выгодным ценам и удовлетворению большего процента кредиторов. Передача имущественного комплекса, при благоприятных условиях, будет способствовать сохранению связей с контрагентами должника, поскольку в большинстве своем будет происходить не просто продажа дробного имущества, а целого налаженного бизнеса, производственного комплекса, которому необходим надлежащий собственник и управляющий.

В завершение рассматриваемых вопросов стоит обратить внимание, что все необходимые инструменты в законе о банкротстве уже имеются, механизм работы функционирует, необходимо лишь изменять меру восприятия и подходы к реализации задач антикризисного управления. Нынешняя редакция закона о банкротстве претерпела изменения в сторону привлечения руководителя должника и иных лиц к ответственности, что также свидетельствует об общем развитии института банкротства в рассматриваемом направлении. Более того, в Государственную Думу внесен законопроект, который находится уже на рассмотрении. Целью данного законопроекта является устранение неэффективных реабилитационных процедур, что должно еще сильнее приблизить антикризисное управление к поставленным целям и ожидаемым результатам.

#### **Список используемой литературы**

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 196 с.
2. Кован С. Е. Различия понятий «Предприятие» в экономике и в антикризисном управлении - ключ к пониманию института банкротства // Стратегии бизнеса. 2014. №1 (3). С.102-105.
3. Кожевина О.В., Муратов А.В., Механизмы оздоровления и обеспечения финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики: инструменты банкротства / Кожевина О.В., Муратов А.В. // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017 №1 (6) С.56-60.
4. Куликова Е. А. Антикризисное управление: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС. 2013, ст. 21.
5. Теория организации / под ред. В. Г.Алиева. – М., 1999. С. 232.

6. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О несостоятельности (банкротстве)" [Электронный ресурс] // Консультант Плюс URL: <https://goo.gl/r3sZAT> (дата обращения: 01.10.2017).
7. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.07.2017) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.10.2017).

**А.С. Лифшиц**

д-р экон. наук, профессор  
кафедры «Менеджмент»  
Ивановский государственный университет  
Иваново, Российская Федерация  
E—mail: [ark.lifshits2011@yandex.ru](mailto:ark.lifshits2011@yandex.ru)  
+ 7 920-377-19-20

## **СИСТЕМА РАЗНОВРЕМЕННЫХ ОЦЕНОК ПО СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

**Аннотация.** В статье раскрыты принципиальные недостатки системы BSC и направления ее модификации, предложен методический подход к разграничению статической и динамической сбалансированности целевых показателей. Уточнено понятие стратегического кризиса, выявлено влияние ситуации (в т.ч. кризисной) на динамику целевых соотношений показателей, обоснована дифференциация экспрессивных, пролонгированных и опережающих оценок по степени достижения целей в антикризисном управлении промышленными предприятиями.

**Ключевые слова:** модификация BSC, кризисная ситуация, стратегический кризис, статическая и динамическая сбалансированность целевых показателей, экспрессивная, пролонгированная и опережающая оценки по степени достижения целей.

**A.S. Lifshits**

Doctor of economics, Professor  
Department of Management  
Ivanovo State University  
Ivanovo, Russian Federation  
E—mail: [ark.lifshits2011@yandex.ru](mailto:ark.lifshits2011@yandex.ru)  
+ 7 920-377-19-20

## THE SYSTEM OF DIFFERENTIATED ASSESSMENTS ON THE DEGREE OF ACHIEVEMENT OF GOALS IN THE CRISIS MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Abstract.** The principal shortcomings of the BSC system and the direction of its modification are disclosed in the article, a methodical approach to distinguishing the static and dynamic balance of the target indicators is proposed. The concept of a strategic crisis is clarified, the influence of the situation (including crisis) on the dynamics of target ratios of the indicators is revealed, the differentiation of expressive, prolonged and advanced assessments on achievement of goals in the crisis management of industrial enterprises is justified.

**Keywords:** BSC modification, crisis situation, strategic crisis, static and dynamic balance of targets, expressive, prolonged and advanced assessments on achievement of goals.

Антикризисное управление должно представлять собой единство стратегического, тактического и оперативного управления в силу сложности и масштабности задач предотвращения банкротства и выхода из кризисов того или иного вида.

Однако следует констатировать, что современный инструментарий менеджмента не в полной мере отвечает решению задачи построения пирамиды стратегического управления (стратегия — тактика — оперативные решения и действия). Казалось бы, что эффективным средством стратегического управления является система сбалансированных показателей (BSC).

Родоначальниками системы сбалансированных показателей в ее современной интерпретации являются Р. Каплан и Д. Нортон<sup>26</sup>. По сути BSC является второй системой целевого управления после МВО (management by objectives — управления по целям). Между BSC и МВО имеется два значимых

---

<sup>26</sup> Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: монография / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М., 2004. 320 с.

отличия: в МВО не проводится разграничение между целью и целевым показателем; МВО в силу исторических причин (Питер Фердинанд Друкер, 1954 год)<sup>27</sup> не может рассматриваться как инструмент стратегического управления (представление о стратегиях организации и механизмах их реализации стало активно формироваться в 60 — 70-е годы минувшего столетия). Использование МВО порождает проблему «легкого выбора, движения по пути наименьшего сопротивления». Понятно, что текущие цели легче ставить, чем стратегические из-за малого горизонта планирования. Текущие цели выглядят более привлекательными в силу своей определенности. Начинает действовать принцип — «лучше синица в руке, чем журавль в небе». Следует отметить, что игнорирование стратегических целей при использовании МВО вероятно и при постановке целей на высшем, среднем и низовом уровнях управления организацией (предприятием). При использовании BSC такой проблемы не существует вследствие четкой ориентации данной системы на реализацию ранее выбранных стратегий. Однако в литературе отмечается опасность наличия чрезмерного числа приоритетов в BSC при недостаточно сильном выделении приоритетов<sup>28</sup>. С этим замечанием следует согласиться.

В то же время необходимо указать и на другие недостатки BSC. В BSC не проработана технология многоальтернативного выбора целевых показателей исходя из поставленных целей с учетом ситуации. Между тем само разграничение цели и целевого показателя создает предпосылки для осуществления такого выбора. Для системы показателей, в отличие от системы целей, характерна многовариантность. Каждой цели (в большинстве случаев) \_ могут соответствовать несколько показателей. Варианты показателей связаны с различиями в базе сравнений, единицах измерения, способах расчета<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Друкер, П. Практика менеджмента: монография / П. Друкер; пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 398 с.

<sup>28</sup> Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс; пер. с англ. М., 2015.

<sup>29</sup> Лифшиц, А.С. Оценка и развитие управленческого персонала: монография / А.С. Лифшиц. — Иваново, 1999. — С.114

Альтернативность выбора обусловлена и различием абсолютной и относительной форм целевых показателей. Существенное влияние на выбор целевых показателей и их значимость оказывают управленческие (в т.ч. производственные) ситуации.

В кризисных ситуациях оправданны такие относительные целевые показатели как «удельный вес инновационной продукции в общем объеме продаж» и «отношение затрат на НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) к объему реализованной продукции». Эти показатели четко задают определенный уровень инновационной активности в условиях спада производства. Однако в условиях роста могут проявляться искажающие свойства данных показателей. Доля инновационной продукции будет падать при ее увеличении в абсолютном выражении, если темпы роста выпуска традиционной продукции опережают темп роста новой. Механическое следование определенному проценту от выручки, выделяемого на НИОКР, может привести к избытку средств на инновационную деятельность и их отвлечению от других сфер деятельности (например, производственной или коммерческой).

Несмотря на название, в BSC не в полной мере решена проблема сбалансированности целевых показателей. KPI (key performance indicators — ключевые показатели эффективности) как часть BSC отражают на приемлемом уровне лишь статический аспект взаимосвязи и взаимообусловленности значений целевых показателей. Динамический аспект сбалансированности значений целевых показателей отражен в KPI явно недостаточно и не всегда обоснованно. Различие между учетом статической и динамической сбалансированности значений целевых показателей заключается в следующем. Статическая сбалансированность значений целевых показателей может быть обеспечена на основе экономических и экономико-математических расчетов.

Сложнее обстоит дело с динамической сбалансированностью значений целевых показателей. Для ее обеспечения требуется учет стадии жизненного цикла отрасли и предприятия, особенности кризиса того или иного вида. К видам

кризисов следует отнести кризис платежеспособности, кризис результативности и эффективности, стратегический кризис (кризис недостаточности экономического потенциала для реализации стратегических целей или чрезмерной величины не востребованного потенциала, нарушающей условия нормального воспроизводства предприятия и ведущей к трудно устранимым негативным последствиям).

Золотое экономическое правило развития предприятия, гласящее, что темп роста прибыли  $\geq$  темпа роста выручки  $\geq$  темпа роста активов  $\geq 100\%$ , не является истиной в последней инстанции во всех случаях. Превышение темпов роста активов над темпами роста прибыли и выручки может быть экономически целесообразно при растущем рынке, достаточном уровне конкурентоспособности предприятия, предоставлении предприятию льготных кредитов, активном обновлении основных фондов, реализации инфляционного эффекта при увеличении объемов материальных запасов, активном привлечении средств новых акционеров. В противоположных ситуациях может встать вопрос не об увеличении, а об эффективном сокращении активов. Оборотные активы могут расти быстрее основных в условиях отсутствия существенной реструктуризации производства, приоритета роста выпуска традиционной продукции по сравнению с освоением новых изделий. Основные активы должны опережать в своей позитивной динамике увеличение оборотных активов при наличии такой разновидности стратегического кризиса как кризис недостаточности экономического потенциала для реализации стратегических целей. Проведенные расчеты при разработке и обосновании бюджета ОАО «Газпромтрубинвест» (г. Волгореченск Костромской области) показали, что плановый индекс роста основного капитал в 2017 году равен 1,05, индекс роста оборотного капитала равен 1,10, индекс роста чистой прибыли равен 1,472, индекс роста выручки равен 1,23. Значит модифицированное нами «золотое правило экономики» соблюдается, что подтверждает верность наших расчетов (модификация для данного экономически устойчивого предприятия состояла в разграничении темпа роста основных и оборотных активов при обеспечении

приоритетности последнего). В то же время для предприятий Ивановской области, занятых производством электрооборудования, электронного оборудования и оптического оборудования (удельный вес полностью изношенного оборудования колеблется под подвидам данного вида экономической деятельности от 29 до 84,8 %<sup>30</sup> при отсутствии кризисов платежеспособности, экономической эффективности и результативности) рекомендую обеспечить опережающий рост основных активов по сравнению не только с ростом оборотных активов, но и ростом выручки от реализации и прибыли.

Отсутствие или наличие кризисных ситуаций влияет на соотношение динамики дебиторской и кредиторской задолженности. Так, сокращение дебиторской задолженности ОАО «Газпромтрубинвест» признано резервом (хотя и не основным) роста прибыли. Вместе с тем предприятию вполне по силам взять дополнительные кредиты для покрытия дефицита оборотных средств. Иначе обстоит дело на финансово неустойчивых предприятиях и на

предприятиях, работающих в условиях кризиса платежеспособности. С учетом реальной или вероятной кризисной финансовой ситуации предприятия должны гибко регулировать соотношение между коммерческими кредитами и уровнем дебиторской задолженности. При этом в настоящее время сокращение дебиторской задолженности приоритетней, чем взятие новых кредитов или отказ от наименее выгодных кредитов. В дальнейшем при условии снижения дебиторской задолженности предприятие может усилить активность на рынке коммерческих кредитов.

Серьезным недостатком системы BSC является отсутствие системы одновременных оценок деятельности предприятия и его структурных подразделений по степени достижения целей. Речь идет об экспрессивных, пролонгированных (накопленных, кумулятивных) и опережающих оценках.

---

<sup>30</sup> Состояние основных фондов Ивановской области в 2015 году: статистический обзор. Иваново, 2015. 10 — 11

Экспрессивная оценка — оценка на данный момент времени или за краткосрочный период деятельности (не более года). Пролонгированная оценка — оценка деятельности за среднесрочный или долгосрочный период. Опережающая оценка — определение и интерпретация вероятности перехода значений целевых показателей в критически опасное для деятельности предприятия состояние (определение движения «на красный свет»).

Очевидно, что разграничение пролонгированных и экспрессивных оценок обусловлено разной степенью срочности достижения конкретных целевых показателей, весомостью и возможностью накопления краткосрочных текущих результатов за ряд лет. Набор показателей опережающей оценки должен меняться с учетом вариации значимости достижения критических значений целевых показателей для экономического (включая финансовое) состояния предприятия.

Анализ перечня ключевых показателей устойчивого развития по методологии Global 100<sup>31</sup> показывает наличие в нем экспрессивных и сводных пролонгированных целевых показателей. К экспрессивным относятся показатели энергоэффективности, отношение оплаты труда исполнительного директора к средней зарплате в компании, количество потерянного рабочего времени из-за травм на 200 тыс. чел. часов, количество несчастных случаев в расчете на одного сотрудника. К пролонгированным относятся показатели:

отношение средних затрат на НИОКР за последние три года к среднему объему продаж за период, отношение величины уплаченных налогов за последние пять

лет к величине EBITDA (объем прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений). Показатель текучести кадров (доли сотрудников, покинувших компанию по собственному желанию или из-за нарушений трудовой дисциплины) может входить как в систему экспрессивной, так и пролонгированной оценки. В качестве аналогичных показателей могут выступать затраты на рубль товарной продукции, доли на рынке в натуральном и стоимостном выражении, рентабельности капитала, чистой прибыли,

---

<sup>31</sup> Управление устойчивым развитием / Под ред. А.В. Трачука. — СПб., 2015. С. 29

снижения убытков. В то же время показатели снижения дебиторской и кредиторской задолженности в силу значимости их оперативной динамики следует относить к экспрессивным (по крайней мере, в рамках антикризисного управления). Легко заметить, что формами пролонгированных показателей являются суммы, средние значения, интервалы значений. Применение опережающих оценок предполагает использование масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений на основе измерения отдельных составляющих экономического потенциала предприятия. Примеры обоснования опережающих оценок были приведены в моем докладе на III Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире»<sup>32</sup>.

### Список использованной литературы

1. Друкер, П. Практика менеджмента: монография / П. Друкер; пер. с англ.— М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 398 с.
2. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: монография / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
3. Лифшиц, А.С. Оценка и развитие управленческого персонала: монография / А.С. Лифшиц. — Иваново: Иван. гос. ун-т, 1999. — 188 с.
4. Лифшиц, А.С. Контроллинг как инструмент обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий //Управленческие науки в современном мире. Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч. конф. : в 2 т. / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч. — практ. журнал «Эффективное антикризисное управление». — СПб.: ИД «Реальная экономика», 2016. — Т. 2. — С. 294 — 298.
5. Состояние основных фондов Ивановской области в 2015 году: статистический обзор. — Иваново, 2015. — 24 с.

---

<sup>32</sup> Лифшиц, А.С. Контроллинг как инструмент обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий //Управленческие науки в современном мире. Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч. конф. : в 2 т. / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч. — практ. журнал «Эффективное антикризисное управление». — СПб.: ИД «Реальная экономика», 2016. — Т. 2. — С. 297— 298.

6. Управление устойчивым развитием / Под ред. А.В. Трачука. — СПб.: ООО «Издательский дом «Реальная экономика», 2015. — 480 с.
7. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс; пер. с англ. — М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2015. — 456 с.

© Лифшиц А.С., 2017

**Д.О. Яровой**

аспирант кафедры «Менеджмента и инноваций»  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация  
E-mail: [9119687@gmail.com](mailto:9119687@gmail.com)  
+79119979687

## **СУБСИДИАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация:** Рассмотрены предпосылки развития механизма субсидиарной ответственности. Проанализированы последние изменения законодательства о банкротстве, касающиеся данного вопроса. Показано, что повышение ответственности руководителей компании, органов управления позволит повысить эффективность корпоративного управления.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, банкротство, субсидиарная ответственность, органы управления, антикризисное управление.

**D.O. Yarovoy**

PhD Student, Department of management and innovations  
St. Petersburg State University of Economics  
St. Petersburg, Russia  
E-mail: [9119687@gmail.com](mailto:9119687@gmail.com)  
+79119979687

## **SUBSIDIARY LIABILITY AS INSTRUMENT OF IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE**

**Abstract:** The prerequisites for the development of the mechanism of subsidiary liability are considered. The latest changes in the bankruptcy legislation concerning this issue are analyzed. It is shown that increasing the responsibility of company managers and management bodies will increase the effectiveness of corporate governance.

**Keywords:** corporate governance, bankruptcy, subsidiary liability, management, crisis management.

Одним из наиболее важных механизмов регулирования современной экономической деятельности является институт несостоятельности

(банкротства). Ни один субъект экономики не застрахован от изменения экономической конъюнктуры, ошибок при принятии решений, и, соответственно, невозможно исполнения обязательств перед третьими лицами. На минимизацию негативных последствий направлено законодательство о несостоятельности (банкротстве).

Однако, зачастую к банкротству компании приводят целенаправленные действия (бездействие) ее руководителя, органов управления. Так, по данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве (далее – ЕФРСБ) за 2 квартал 2017 года при проведении процедур несостоятельности (банкротства) арбитражными управляющими были выявлены 433 случая, подпадающие под определение «преднамеренное банкротство», т.е. умышленные действия руководства компании, направленные на уменьшение ее платежеспособности. Еще в 1131-ом случае по причине отсутствия необходимых документов было невозможно провести анализ на предмет выявления признаков преднамеренного банкротства (табл. 1).

Таблица 1

## Признаки преднамеренного банкротства

| Количество, шт.  | 2 кв. 2017 |
|--|------------|
| Заключения о наличии признаков преднамеренного банкротства   |            |
| О наличии признаков  | 433        |
| Об отсутствии признаков  | 4570       |
| Недостаточно информации  | 1131       |
| доля заключений о наличии признаков преднамеренного банкротства, %                                       | 7%         |
| доля заключений о наличии признаков преднамеренного банкротства (без учета «недостаточно информации»), % | 9%         |

Еще одним признаком недобросовестности органов управления, является количество оспариваемых сделок, совершенных бывшими руководителями.

По данным ЕФРСБ за 2 квартал 2017 года судами было принято 1632 заявления о признании сделок компаний-банкротов недействительными. В 699 случаях суды признавали обоснованными заявления о признании сделок должника недействительными, что составляет 43% от общего количества

заявлений. Таким образом, каждая вторая сделка, заключенная руководителем, органами управления компаний не соответствует рыночным условиям, имеет негативные последствия для компании.

Следовательно, актуален вопрос ответственности руководителя, органов управления за осуществляемые ими действия. Одной из последних мер, направленной на регламентирование подобной ответственности являются поправки, внесенные Федеральным законом от 29.07.2017 № 266-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» в Федеральный закон №127-ФЗ от 26.10.2002 «О несостоятельности (банкротстве)» (далее – Закон о банкротстве) в части трактовки понятия «субсидиарная ответственность».

Принятие данных поправок корреспондирует с Распоряжением Правительства РФ от 25.06.2016 № 1315-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Совершенствование корпоративного управления», одним из направлений которого является повышение ответственности контролирующих лиц компании, разработка эффективных механизмов привлечения к ответственности членов органов управления [3].

В целом, за последние годы субсидиарная ответственность в делах о несостоятельности (банкротстве) как механизм привлечения контролирующих лиц, демонстрирует положительную динамику по всем основным показателям, приведенным в табл. 2.

Таблица 2

## Сведения о привлечении контролирующих лиц

| Количество заявлений о привлечении к субсидиарной ответственности | 2016 | I пол. 2017 |
|---|------|-------------|
| Подано  | 2699 | 1396        |
| Удовлетворено   | 429  | 281         |
| Доля удовлетворенных, %   | 16%  | 20%         |
| Размер ответственности, млрд. руб.                                | 71   | 36          |
| Количество привлеченных ответчиков                                | 506  | 351         |

Поправки в Закон о банкротстве расширяют возможности применения механизма субсидиарной ответственности. Так, дается определение контролирующих лиц – физическое или юридическое лицо, имеющее либо имевшее не более чем за три года, предшествующих возникновению признаков банкротства, а также после их возникновения до принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом право давать обязательные для исполнения должником указания или возможность иным образом определять действия должника, в том числе по совершению сделок и определению их условий [5].

К контролирующим лицам в соответствии с Законом о банкротстве относятся: руководитель, члены исполнительных органов управления, ликвидаторы, лица, распоряжающиеся более 50% голосующих акций, долей или голосов на собрании участников компании, родственники руководителя или членов органов управления должника, лица, наделенные полномочиями в силу должностного положения (главные бухгалтеры, финансовые директора), лица, чьи полномочия основаны на доверенности или нормативном правовом акте. Под определение контролирующих лиц подпадут и компании, участвующие в структуре капитала компаний – банкротов. В этом случае, чтобы избежать так называемой «институциональной ловушки», когда компании, руководствуясь только «интересом к финансированию инвестиционных проектов с привлекательными параметрами доходности и роста, желанием разместить временно свободные средства в ликвидные инструменты, получить дополнительный доход», оказывается, попадают в категорию лиц, разделяющих субсидиарную ответственность с реципиентом, инвесторы будут проявлять большую осторожность при принятии решений о финансовых вложениях в другие организации [4].

Изменения в Закон о банкротстве вносят следующие основания для привлечения к субсидиарной ответственности:

- за неподачу (несвоевременную) подачу заявления о несостоятельности (банкротстве);

- за подачу заявления о признании должника несостоятельным (банкротом) при отсутствии соответствующих признаков;
- за непринятие мер по оспариванию необоснованных требований заявителя;
- за невозможность полного погашения требований кредиторов (при наличии хотя бы одного из обстоятельств: причинен вред имущественным правам кредиторов при заключении сделок, относящихся к категории подозрительных; несоответствие бухгалтерских документов требованиям Законодательства; несоблюдение требований о хранении документов, в соответствии с законодательством о рынке ценных бумаг).
- за невнесение информации в государственные реестры (Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) и в Единый федеральный реестр сведений о фактах деятельности юридических лиц).

Кроме того, у кредиторов появляется возможность привлечения контролирующих лиц должника и после завершения процедуры несостоятельности (банкротства), в случае наличия оснований, приведенных выше.

С другой стороны, данная законодательная инициатива не только расширяет возможности привлечения к ответственности, но и дает возможность уменьшить или полностью освободить от субсидиарной ответственности ряд лиц, в частности «номинальных директоров».

По мнению заместителя руководителя ФНС России Сергея Аракелова, расширение возможностей для выявления реальных контролирующих лиц за счет введения возможностей для номинальных директоров уменьшения размера ответственности в случае, если они способствуют раскрытию сведений о злоупотреблениях реальных бенефициаров и их активах позволит повысить эффективность работы по привлечению контролирующих должника лиц к субсидиарной ответственности. Своеобразная сделка с кредиторами и судом может дать реальные результаты, если номинальный руководитель не настроен в полном объеме перевести на себя чужой долг [1].

Совершенствование законодательства в части привлечения руководителей, органов управления к субсидиарной ответственности окажут положительное влияние не только на разбирательства в рамках рассмотрения дел о несостоятельности (банкротстве), и, соответственно, на возможность большего удовлетворения требований кредиторов, но и в целом, на эффективность корпоративного управления. Неотвратимость наказания будет являться дополнительным аргументом при принятии того или иного управленческого решения.

Кроме того, при ужесточении ответственности органов управления, следует ожидать развития практики страхования ответственности представителей органов управления (страхование профессиональной ответственности), что отражено в Кодексе корпоративного управления (далее – Кодекс). В частности, пункт 139 части Б Кодекса рекомендует акционерным обществам за счет собственных средств осуществлять страхование ответственности членов совета директоров, с тем чтобы в случае причинения убытков обществу или третьим лицам действиями членов совета директоров эти убытки могли быть возмещены. Распространение практики страхования ответственности не только органов управления акционерных обществ, но и компаний иных организационно-правовых форм, позволит минимизировать возможные будущие потери, не затронув при этом интересы третьих лиц.

#### **Список использованной литературы:**

- 1) Бутрин Д. Повышается направленность банкротства на урегулирование отношений с кредиторами (интервью с С. Аракеловым) / Коммерсантъ. – 2017. URL: [https://www.kommersant.ru/doc/3366894?utm\\_source=kommersant&utm\\_medium=doc&utm\\_campaign=vrez](https://www.kommersant.ru/doc/3366894?utm_source=kommersant&utm_medium=doc&utm_campaign=vrez). (дата обращения: 15.08.2017).
- 2) Единый федеральный реестр сведений о банкротстве. URL: <http://bankrot.fedresurs.ru/Default.aspx>. (дата обращения: 15.08.2017).
- 3) Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2016 № 1315-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Совершенствование корпоративного управления». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200758/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200758/). (дата обращения: 15.08.2017).
- 4) Радова Ю.И. Институциональные ловушки корпоративных отношений в современных условиях // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №7 (84). – С. 495-499.
- 5) Федеральный закон №127-ФЗ от 26.10.2002 «О несостоятельности (банкротстве)». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/). (дата обращения: 15.08.2017).
- 6) Федеральный закон от 29.07.2017 № 266-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221193/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221193/). (дата обращения: 15.08.2017).