

## Антикризисное управление деятельностью организаций в Республике Беларусь: законодательный аспект

И.В. ГЛУХОВА

Автор рассматривает вопросы, связанные с новациями в антикризисном законодательстве Республики Беларусь. Произведено уточнение понятий «развитие» и «устойчивость» организации как основы для понимания сущности антикризисного управления ее деятельностью. Особое внимание уделено вопросам инициации процедур несостоятельности / банкротства и проведения санации должника. Произведен аналитический обзор статистических материалов, характеризующих состояние организаций Республики Беларусь, находившихся в различных процедурах несостоятельности (банкротства) в 2022–2023 гг.

**Ключевые слова:** должник, устойчивость, платежеспособность, неплатежеспособность, несостоятельность, банкротство, санация должника, конкурсное производство, ликвидационное производство, кредитор, экономический суд.

The author considers the issues related to the innovations in anti-crisis legislation in the Republic of Belarus. The concepts of «development» and «sustainability» of an organization have been clarified as the basis for understanding the essence of anti-crisis management of its activities. Particular attention is paid to the issues of initiating insolvency / bankruptcy procedures and reorganizing the debtor. An analytical review of statistical materials characterizing the state of organizations of the Republic of Belarus that were in various insolvency (bankruptcy) procedures in 2022–2023 was carried out.

**Keywords:** debtor, stability, solvency, insolvency, failure, bankruptcy, debtor's rehabilitation, bankruptcy proceedings, liquidation proceedings, creditor, economic court.

**Введение.** Экспортноориентированный характер национальной экономики и ее интеграция в систему мировых хозяйственных связей обуславливает активизацию факторов макроэкономической среды, влияющих на деятельность национальных товаропроизводителей. Мировой экономический кризис, санкции, разрушение логистических каналов и необходимость поиска новых аналогичных структур оказывают негативное влияние на деятельность различных субъектов экономики. Это происходит в форме возникновения нестандартных ситуаций, приводящих к сбоям краткосрочного или долгосрочного характера в нормальной деятельности организаций. В последнем случае возникают предпосылки для развития и усугубления кризисной ситуации, включая финансовый кризис, вызванный утратой субъектом хозяйствования платежеспособности. Данное финансовое состояние организации обуславливает необходимость осуществления антикризисного управления организацией. Вопросам традиционного антикризисного менеджмента уделяли внимание многие отечественные и зарубежные ученые-экономисты, включая Г.В. Савицкую, А.П. Смольского, В.С. Кивачука, Е.П. Жарковскую, Э.М. Короткова, Е.П. Кочеткова, А.Н. Ряховскую, Т.Б. Фейлинг, Е.В. Поносову, Н.Н. Левкина и др. [1]–[4].

Субъекты экономики обязаны осуществлять свою деятельность в рамках действующего законодательства страны, которое создает правовое поле для регулирования их различных состояний, включая нахождение в кризисной ситуации. В антикризисном законодательстве Республики Беларусь произошли изменения. 1 октября 2023 г. вступил в силу Закон «Об урегулировании неплатежеспособности» [5], действие которого распространяется на субъекты экономики с данной даты. Процедуры, которые были начаты в областных экономических судах до указанной даты, будут продолжаться осуществляться в рамках Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» [6]. Поэтому приведение сравнительной характеристики двух нормативно-правовых актов, а также рассмотрение новаций законодательства и их потенциального влияния на организацию антикризисного управления субъектами экономики в будущем являются актуальными.

**Основная часть.** Выполнение миссии любой организации возможно при наличии финансовых ресурсов, которые позволяют обеспечивать бесперебойное функционирование всех бизнес-процессов и связанное с ним устойчивое развитие. Под развитием понимается формирование в организации, как открытой системе, новых характеристик под влиянием динамических факторов внешней и внутренней среды, которые в будущем позволят ей функционировать на новом качественном уровне. Однако в процессе функционирования субъекта хозяйствования

может быть нарушено экономическое равновесие организации, под которым, как правило, понимают баланс разнонаправленных факторов, определяющих в конечном итоге финансовое состояние организации. Продолжительность дисбаланса и стагнации в организации определяется ее способностью сохранять устойчивость во времени. В данном случае устойчивость – это состояние динамического равновесия, при котором менеджмент организации способен своевременно и гибко реагировать на динамику факторов внешней и внутренней среды в целях адаптации внутренних структур, сохранения их главных параметров или организации «мягкой» трансформации для предотвращения развития кризиса и / или нивелирования его негативных последствий. Такой подход к обеспечению тесной взаимосвязи в цепочке «функционирование – устойчивость – развитие» позволяет формировать программу превентивных мер по предотвращению кризиса в организации на различных фазах ее жизненного цикла и переходах между ними.

Обеспечение устойчивости организации означает ее платежеспособность – способность рассчитаться по всем долговым обязательствам в установленные сроки. Однако в процессе функционирования современных организаций зачастую возникает ситуация, при которой финансовое состояние не позволяет своевременно исполнить различные обязательства при наступлении установленного срока, включая расчеты с поставщиками и подрядчиками, с работниками по выплате заработной платы, бюджетом и внебюджетными фондами. Согласно ст. 1 п. 14 Закона Республики Беларусь «Об урегулировании неплатежеспособности», такое состояние организации трактуется как ее неплатежеспособность [5]. Это может быть временным явлением, когда организация имеет все предпосылки для самостоятельного урегулирования финансовых взаимоотношений с кредиторами. При наличии тенденции усиления неплатежеспособности, характеризующейся наличием хронических неплатежей и претензий со стороны кредиторов, может быть инициирована подача заявления в экономический суд, который обладает правом признания организации несостоятельной и проведения санации для урегулирования сложившейся ситуации. При этом крайней формой неплатежеспособности является банкротство организации, которое трактуется как неплатежеспособность, признанная решением экономического суда с последующим открытием ликвидационного производства, т. е. ликвидацией должника [5].

Одной из новаций Закона Республики Беларусь «Об урегулировании неплатежеспособности» является разграничение права на подачу в экономический суд заявления о несостоятельности или банкротстве, что отражено в ст. 7 данного нормативного акта [5]. В первом случае заявление о признании организации несостоятельной с последующей санацией может подать лишь должник. В ст. 8 п. 3 данного закона определено состояние, при наступлении которого должник обязан подать заявление о банкротстве в суд. Это ухудшение неплатежеспособности организации и, соответственно, отсутствие финансовых ресурсов для произведения расчетов по своим обязательствам в течение 6 месяцев после наступления сроков их исполнения, а также наличие абсолютной неплатежеспособности на 1 января текущего года, при которой общая сумма долга превышает стоимость имущества должника [5]. А представители работника должника, кредиторы, налоговые и таможенные органы, Комитет Государственного контроля и иные уполномоченные государственные органы могут подать заявление о банкротстве должника. При этом определены пороговые значения показателей, которые являются условием для подачи заявления в суд различными субъектами. Следует отметить, что ранее подавалось общее заявление (при отсутствии четких условий для такого основания), и суд выносил решение о придании организации статуса несостоятельной или банкрота.

В качестве основных лиц, инициировавших подачу заявления в экономический суд о несостоятельности (банкротстве) организаций в 2022–2023 гг. выступали непосредственно должник, ликвидационная комиссия, кредиторы, налоговые органы, прокуратура и другие субъекты (таблица 1). Следует отметить, что представленная информация отражает положение дел в рамках действия Закона «Об экономической несостоятельности (банкротстве)», в ст. 8 которого они были определены как «... лица, имеющие право на подачу в экономический суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве)» [6].

Таблица 1 – Структура инициаторов возбуждения дел об экономической несостоятельности (банкротстве) в Республике Беларусь в 1-м полугодии 2022–2023 гг. [7] (в процентах)

Область	Налоговые органы		Должник		Кредиторы		Ликвидационная комиссия	
	1.07.22	1.07.23	1.07.22	1.07.23	1.07.22	1.07.23	1.07.22	1.07.23
Республика Беларусь	24,6	26,7	16,1	15,5	30,4	30,4	28,9	26,8
Брестская область	5,1	6,9	30,7	13,8	15,3	20,6	48,6	58,7

Окончание таблицы 1

Витебская область	24,7	21,5	10,5	20,0	38,8	44,6	26,0	13,9
Гомельская область	32,8	22,9	14,5	20,7	35,5	31,0	17,2	39,2
Гродненская область	6,9	1,8	1,3	9,3	22,2	42,6	69,6	46,3
Минская область и г. Минск	25,5	34,6	17,1	16,0	28,8	20,6	28,6	28,8
Могилевская область	35,2	38,1	15,2	7,9	36,1	46,0	13,5	8,0

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что структура инициаторов возбуждения дел в экономическом суде претерпела определенные изменения в 2023 г. Основными инициаторами судебных процедур в отношении организаций-должников в Республике Беларусь являлись кредиторы (30,4 %) и ликвидационная комиссия (26,8 %). В ряде областей наметилась тенденция роста числа заявлений, поданных в экономический суд кредиторами в 2023 г. Так, в Гродненской области прирост доли кредиторов составил 20,4 %, Могилевской области – 9,9 %, в Витебской области – 5,8 %. В Гомельской области и Минской области, включая г. Минск, наблюдалась противоположная тенденция и произошло снижение доли кредиторов на 4,5 % и 8,2 % соответственно. Непосредственно должники проявляли достаточно низкую активность в инициации судебных процедур, связанных с определением их дальнейшего функционирования, и их доля в структуре поданных заявлений составила в 2023 г. 15,5 % по Республике Беларусь в целом. И только в Гомельской (20,0 %) и Витебской (20,7 %) областях данный показатель превышал республиканский уровень.

Достаточно высокий удельный вес в структуре инициаторов банкротства занимала ликвидационная комиссия (26,8 % в 2023 г.). Согласно Положению о ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования [8] собственник имущества (участник, учредитель) имеет право на создание ликвидационной комиссии (ликвидатора), которая осуществляет подготовку и непосредственное проведение ликвидации организации. В ее состав могут входить работники организации, руководитель, собственник (учредитель). При этом следует отметить, что в основе формирования состава комиссии находится факт наличия кредиторской задолженности и степени ее погашения перед кредиторами. Поэтому в случае отсутствия расчета с кредиторами в полном объеме руководитель, собственник (учредитель) не могут выступать в качестве членов ликвидационной комиссии. Официальное утверждение такой комиссии означает переход к ней прав, ответственности, функций по управлению делами субъекта хозяйствования, включая подачу заявления о банкротстве в экономический суд. Наиболее активно данные комиссии создавались в 2023 г. в Брестской области (58,7 %) и Гомельской области (39,2 %), которые инициировали открытие ликвидационного производства.

Как было отмечено ранее, налоговые, таможенные органы, ФСЗН и другие государственные органы в пределах своих полномочий имеют право на подачу заявления о банкротстве в экономический суд в случае неисполнения должником обязательств по своевременной уплате налогов, неналоговых и иных платежей. Их доля в структуре инициаторов экономической несостоятельности (банкротства) в 2023 г. составляла от 1,8 % по Гродненской области до 38,1 % по Могилевской области. При этом число организаций, имевших задолженность по обязательным платежам, значительно возросло в Минской области и г. Минске, Могилевской области.

С точки зрения обеспечения достижения установленных параметров социально-экономического развития Республики Беларусь важно сохранение каждой организации и создание условий для ее нормального функционирования. Это позволяет обеспечивать заданные темпы роста ВВП, формировать бездефицитный бюджет страны, поддерживать высокий уровень занятости и доходов населения, выполнять поставки по государственным и международным договорам и др. Поэтому антикризисное законодательство, в первую очередь, направлено на восстановление платежеспособности организации-должника, которое может выступать в двух формах: досудебной и судебной.

Главой 2 Закона Республики Беларусь «Об урегулировании неплатежеспособности» предусмотрено досудебное оздоровление организации-должника, основной целью которого является выведение организации из состояния неплатежеспособности. В качестве лица-инициатора, проводящего досудебное оздоровление, должен выступать, прежде всего, должник (руководитель организации, ее собственник, учредители (участники)). При этом законодательством предусмотрено участие в данной процедуре государственных органов, «... в подчинении которых находится должник или которые осуществляют управление принадлежащими Республике Бела-

русью или ее административно-территориальным единицам акциями (долями в уставном фонде должника)» [5]. В новом Законе обозначен перечень основных мер досудебного оздоровления, к которым отнесены реорганизация должника, трансформация организационной структуры и органов управления должником, достижение компромисса с кредиторами по срокам и условиям погашения задолженности, взыскание дебиторской задолженности и другие меры.

Досудебное оздоровление может производиться в виде досудебной санации. Санатору важно определиться с концепцией санации, которая может быть наступательной или оборонительной. В первом случае организация замедляет свою активность на рынке, что выражается в снижении темпов роста производительности труда, объемов производства и реализации продукции и т. п. Это позволяет обеспечивать функционирование организации на сниженном уровне финансовых потоков в целях сохранения ее устойчивости как социально-экономической системы. При этом речь идет лишь о выживании должника и предотвращении банкротства через адаптацию к сложившимся условиям. Наступательная концепция санации нацелена на обеспечение устойчивости должника через развитие и предполагает его активную трансформацию посредством инвестиционной деятельности, имеющей целью привлечение инвестиционных ресурсов для создания и производства нового продукта, выхода с ним на неосвоенные рынки сбыта для повышения прибыльности и улучшения финансового состояния должника. В конечном итоге любая концепция санации предполагает улучшение платежной дисциплины должника.

Восстановление платежеспособности должника в рамках проведения судебных процедур происходит в процессе судебной санации. В Законе «Об урегулировании неплатежеспособности» санация трактуется как «... процедура, применяемая к должнику в целях обеспечения его эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановления платежеспособности, а также для осуществления расчетов с кредиторами в соответствии с установленной очередностью» [5]. При рассмотрении вопросов судебной санации следует отметить еще одну новацию антикризисного законодательства, которая состоит в разделении процедуры конкурсного производства и санации. В Законе «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» санация определялась в качестве процедуры конкурсного производства, целью которого было удовлетворение требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью и защиты прав, интересов должника посредством его санации или ликвидации [6]. В новой трактовке конкурсное производство осуществляется в целях проверки оснований для признания организации несостоятельной или банкротом, составления реестра требований кредиторов и установления признаков, характеризующих наличие различных видов банкротства или создания условий для препятствования расчетам с кредиторами.

Согласно официальной статистике, предоставляемой Департаментом по санации и банкротству Министерства экономики Республики Беларусь, динамика численности организаций-должников, находящихся в различных судебных процедурах, в 1-м полугодии 2022–2023 гг. по областям страны сложилась следующая (таблица 2).

Таблица 2 – Количество должников, находящихся в процедурах экономической несостоятельности (банкротства) в Республике Беларусь в 1-м полугодии 2022 – 2023 гг. [7]

Область	Защитный период		Конкурсное производство		Санация		Ликвидационное производство	
	1.07.22	1.07.23	1.07.22	1.07.23	1.07.22	1.07.23	1.07.22	1.07.23
Республика Беларусь	19	8	395	283	48	40	901	620
Брестская область	1	1	23	13	10	8	58	50
Витебская область	3	2	59	35	0	0	96	71
Гомельская область	1	0	46	47	17	17	48	66
Гродненская область	0	0	39	28	3	1	65	54
Минская область и г. Минск	14	5	171	136	13	11	544	310
Могилевская область	0	0	57	24	5	3	90	69

Согласно данным таблицы 2, количество saniруемых должников снизилось на 8 субъектов. Наиболее активно санация проводилась в Гомельской области (в 2022 г. и 2023 г. по 7 должников) и Минской области и г. Минске (2022 г. – 11 субъектов, 2023 г. – 13 субъектов). Удельный вес промышленных организаций, находящихся в процедуре санации, в рассматриваемом периоде составил 67,5 % от их общего числа [7]. Второе место в данной структуре

занимали субъекты хозяйствования в строительстве (20 %) [7]. Достаточно негативная тенденция сложилась в Витебской области, характеризовавшаяся отсутствием saniруемых организаций на фоне ликвидируемых должников (2022 г. – 96 субъектов, 2023 г. – 71 субъект).

В целом следует отметить, что подавляющее число судебных дел, связанных с экономической несостоятельностью (банкротством) белорусских организаций, было отмечено в торговле и транспорте, что составило в 1-м полугодии 2023 г. 42,5 % и 13,6 % соответственно [7]. Если рассматривать банкротство как стадию жизненного цикла любого субъекта экономики, то целесообразно обратить внимание на возраст, в котором он входил в процедуру экономической несостоятельности (банкротства). 31,6 % организаций утрачивали свою платежеспособность в возрасте 5–10 лет, 30,2 % – более 10 лет [7]. Это свидетельствует о том, что они не смогли самостоятельно преодолеть возникший стадийный кризис и прибегли к внешней помощи, что во многих случаях приводит не к возрождению организации и выходу из кризиса обновленной, а к прекращению существования. Справочно отметим, что общее количество завершённых дел об экономической несостоятельности (банкротстве) в Республике Беларусь в 1-м полугодии 2023 г. составило 762, что ниже аналогичного периода на 146 дел [7]. При этом в 2023 г. наибольшее число дел было завершено в г. Минске (303) и Гомельской области (105). Это в подавляющем большинстве случаев было связано с завершением ликвидационного производства. Следует отметить замедление темпов роста организаций, находящихся в ликвидационном производстве, по областям (за исключением Гомельской области), т. е. по факту организаций-банкротов.

**Заключение.** Таким образом, антикризисное управление организацией нацелено на достижение ее динамической устойчивости, которая позволяет сохранять платежеспособность на различных фазах экономического цикла для обеспечения развития и выхода на новый качественный уровень функционирования. Антикризисное законодательство регулирует деятельность должников, способствуя четкой организации антикризисного управления в субъектах хозяйствования и создавая условия для соблюдения и реализации прав всех участников данного процесса: должника, кредиторов, органов государственного управления. Совершенствование антикризисного законодательства с учетом практического опыта позволяет более эффективно подойти к решению проблемы несостоятельности и банкротства белорусских организаций, создавая основы для обеспечения экономического роста в стране и увеличения благосостояния населения.

### Литература

1. Смольский, А. П. Антикризисное управление : учеб. пособ. / А. П. Смольский. – 2-е изд., испр. и доп. – Минск : Мисанта, 2017. – 352 с.
2. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учеб. для ВУЗов / Э. М. Коротков. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 406 с.
3. Ряховская, А. Н. Направления повышения эффективности функционирования института банкротства / А. Н. Ряховская // МИР (Модернизация Инновации Развитие). – 2016. – Т. 7, № 2. – С. 173–179.
4. Левкина, Н. Н. Антикризисные стратегии управления ресурсами предприятий в современных условиях РФ / Н. Н. Левкина // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2022. – Т. 10, № 3. – С. 65–69.
5. Об урегулировании неплатежеспособности [Электронный ресурс] : Закон Республики Беларусь, 13 декабря 2022 г., № 227-3 // Нац. центр правовой информ. Респуб. Беларусь. – Режим доступа : <https://pravo.by>. – Дата доступа : 10.10.2023.
6. Об экономической несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс] : Закон Республики Беларусь, 13 июля 2012 г., № 145-3 // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа : <http://www.pravo.by>. – Дата доступа : 15.10.2023.
7. Бюллетень по делам об экономической несостоятельности (банкротстве) в 1 полугодии 2022–2023 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://economy.gov.by/uploads/files/sanacija-i-bankrotstvo/VJuLLETEN-2023-6-mes-publika-tsija.pdf>. – Дата доступа : 16.10.2023.
8. Положение о ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования [Электронный ресурс] : утв. Декретом Презид. Респуб. Беларусь от 16.01.2013 г., № 2 ; с изм. и доп. от 18.04.2019 г., № 151 // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа : <https://pravo.by>. – Дата доступа : 20.10.2023.