

в несколько этапов. Вначале появляется тревожное чувство относительно того, что что-то изменилось. Проявляться это может через изменившееся отношение покупателей, появление новых конкурентов. На этом этапе часто появляются конкуренты, которые раньше не представляли угрозы. На следующем этапе наблюдается несоответствие практических организационных действий с желаемыми, а это уже указывает на серьезные нарушения в деятельности компании. Пройдя эти два этапа, в коллективе начинает формироваться новая система взглядов, появляется новое понимание происходящего, но к этому моменту, как показывает практический опыт, уже приходит новая команда менеджеров.

Переход от старой системы взглядов к новой, через стратегически переломный момент, Эндрю Гроув называет символически – «долина смерти». Трагический, но от этого не менее яркий образ обусловлен тем, что цель, к которой стремится компания не ясна, существует большой риск потерь, многие сотрудники компании не смогут дойти до конца происходящих изменений.

Учитывая то, что определить стратегически переломный момент необученному менеджеру практически невозможно, это значит: время, когда необходимо осуществлять изменения в компании, пока функционирование идет нормально, может быть упущено. Важность обучения таким вопросам связана с возможностью создания «защитной оболочки» для бизнеса и экспериментов с различными вариантами и стратегии, и тактики его ведения. Только такой подход позволит сохранить компанию и успешно пройти через стратегически переломный момент.

Для более точного его определения необходимо скрупулезно. День за днем, неустанно анализировать ситуацию, в которой действует компания в настоящий момент: не изменились ли конкурентные силы, так же ли лояльны потребители, прежнее ли качество продукции у поставщиков?!

Для выявления сигналов грядущего кризиса или проблем очень нужна помощь Кассандры (по меткому выражению Э. Гроува). В крупных организациях Кассандры обычно принадлежат к среднему менеджменту, часто работают в отделах продаж. Они непосредственно видят спад продаж, так как работают с клиентами. Топ-менеджмент в это же время может не видеть детальной картины и не воспримет небольшой спад продаж как сигнал к действиям. От уровня продаж зависит зарплата Кассандры, поэтому они сами придут к руководству организации и расскажут о проблемах. Топ-менеджмент компании часто не замечает серьезных изменений, которые происходят в низовых звеньях организации, а ведь зачастую именно снизу начинаются изменения, предвещающие стратегически переломный момент.

Еще одним важным моментом определения переломного момента является широкая и острая дискуссия в недрах всех уровней руководства компанией. Дискуссия должна включать в себя обсуждение маркетинговых тенденций, технических деталей, стратегических последствий; в ней должны принимать участие сотрудники различных отделов компании, а также клиенты и партнеры компании; данный процесс позволит выслушать различные точки зрения на проблему, увидеть взгляд со стороны. Однако подобное отношение скорее редкость, чем норма. Объясняется это тем, что споры отнимают много времени и умственных сил; участники тратят много эмоций, ведь есть большой риск проиграть в споре или показать пробелы в своих знаниях, получить неодобрение коллег. Однако, по мнению Эндрю Гроува, именно дискуссия представляет собой наиболее короткий путь определения стратегически переломного момента.

Стратегические цели как плановые ориентиры могут и должны корректироваться в зависимости от складывающейся ситуации. По сути точка Гроува – это необходимый момент изменения существующей стра-

тегии, точка трансформации. Но простого изменения линии поведения недостаточно, необходимо изменять представление топ-менеджмента об управлении им бизнесом и определять направления необходимых дальнейших изменений в деятельности предприятия. Пройдя данную точку, предприятие становится сильнее при конструктивном подходе (например, посредством реструктуризации бизнеса), либо может начаться процесс его гибели. Здесь важны анализ многообразных факторов экономической конъюнктуры, динамики научных открытий и технологических разработок, предвидения странового развития, влияния социальных сил и др. о главное – интуиция менеджера, его умение прогнозировать изменения рынка и изменения деятельности предприятия, следствием чего и станет выбор новой стратегии развития бизнеса.

СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТИТУТ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА

Шибанова-Роенко Е.А., Фарахшин Р.

*Российский университет Дружбы народов, Москва,
e-mail: ruslan1989@mail.ru*

Банкротство физических лиц законодательно закреплено в большинстве развитых стран и везде имеет свою специфику. Суть института банкротства физического лица заключается в следующем. Человек, оказавшийся в сложном положении и не способный погасить свой долг, может обратиться в соответствующий орган (как правило арбитражный суд), где его признают банкротом и позволяют реструктуризировать свой долг, а в некоторых случаях даже простить его часть.

Зарубежный опыт института несостоятельности физических лиц характеризуется следующими понятиями: институт «потребительского банкротства» рассматривается как благо для добросовестного гражданина, оказавшегося в трудном финансовом положении, в связи с возможностью реабилитации должника; применение правовой доктрины «fresh start» – освобождение гражданина от долгов в ходе одного процесса при условии предоставления должником своего имущества для расчета с кредиторами; наличие в законодательстве ряда стран возможности введения «реабилитационных процедур», в ходе которых осуществляется погашение долгов гражданина в соответствии с утверждаемым планом.

Так, в Великобритании и Франции банкротство возможно, если просрочка по кредитам превышает 120 дней, а в Германии и вовсе не более 4-6 недель. Для начала процедуры банкротства достаточно, чтобы должник оказался не в состоянии выплатить кредиторам в течение четырех недель 10% от суммы текущих требований по задолженности. Кто именно забьет тревогу в случае просрочки – неважно.

Но в принципе законодательство Германии установлено, что в таких случаях должник обязан сам заявить о своем банкротстве. Несмотря на жесткость закона, на практике немецкие банкиры, как правило, достаточно лояльны по отношению к должникам и по возможности предпочитают реструктурировать долги, а не возбуждать процедуру банкротства физического лица.

Аналогичная практика сложилась во многих странах мира: все существующие законодательства предусматривают возможность первоначальной реструктуризации долга на сроки в три, пять и даже более лет. На это время несостоятельному заемщику устанавливается новый график погашения. И лишь в случае, если он не выполняется, человека банкротят.

Нет какого-то минимального «порога» и в одном из старейших законодательств – британском. Кредитор может подать заявление на банкротство должника, если долг будет и 3 тыс. фунтов стерлингов, и 20 тыс. В мире сложилось два подхода к проблеме: где-то ориентируются на сроки, где-то – на размер за-

долженности. В США, например в штате Нью-Йорк, кредиторы могут обратиться в суд с требованием начать процедуру банкротства, если сумма накопленной человеком задолженности превысит \$13,475 тыс. При этом практика показывает, что 98% заявлений о банкротстве в мире подают сами должники.

В Великобритании, Нидерландах есть возможность прощения долга или его части. В Англии люди, проходящие «реабилитационную» процедуру, могут брать кредиты, но не больше определенной суммы и обязательно указав на свое банкротство. Условия по кредитам будут, правда, не слишком выгодными. В США гражданин, признанный банкротом, лишается возможности в дальнейшем брать кредиты. А если удастся доказать, что он сознательно набрал долгов больше, чем мог оплатить, его могут посадить в тюрьму.

В Германии гражданин, прошедший через процедуру банкротства, в течение пяти лет после ее окончания не может объявить себя банкротом. В Японии человек, объявивший себя банкротом, пожизненно лишается права руководить компаниями, работать адвокатом, нотариусом, бухгалтером и выступать опекуном несовершеннолетних. Отдельно стоит отметить важный психологический момент: для любого немца или японца (в отличие от американца) признать себя банкротом означает тяжелое моральное потрясение, которое связано с потерей репутации и самоуважения.

В Канаде процедура банкротства физических лиц устроена таким образом, что государство на ней зарабатывает. Подавляющее большинство банкротств во внесудебном порядке оформляет Служба суперинтенданта по банкротству (ССБ). Законом предусмотрена возможность реструктуризации и прощения части задолженности заемщику, но только для тех, кто задолжал от \$5 тыс. до \$75 тыс., не включая ипотеку (когда предмет ипотеки – единственное жилье должника).

Незвирая на длительный срок формирования отечественного законодательства о несостоятельности (первый закон в России был принят в 1992 году), до принятия у нас «профильного» закона дело так и не дошло. Только в разгар кризиса им всерьез занялись в правительстве. Но законопроект, который в нашей практике называется «О реабилитационных процедурах, применяемых в отношении гражданина-должника», и ныне находится на рассмотрении Минэкономразвития (МЭР). И основная загвоздка, по мнению большинства экспертов, – в противодействии представителей банковского сообщества, обеспокоенных тем, что клиенты ринутся в суды с требованиями признать их банкротами и списать значительную часть долгов.

Между тем назвать опасения российских банкиров полностью беспочвенными тоже нельзя. Американский опыт показывает, что практика банкротств физических лиц, особенно в кризис, становится чрезвычайно массовой. Так, по данным Национального агентства финансовых исследований ГУ-ВШЭ, в 2004 году число граждан США, воспользовавшихся процедурой банкротства, превысило 1,5 млн человек¹. Столкнувшись с такой статистикой, власти были вынуждены ужесточить законодательство, поскольку стало понятно, что банкротство для целых групп населения превратилось из средства выхода из непредвиденной ситуации в рациональный инструмент оптимизации выплат.

Российский законопроект устанавливает возможность реструктуризации долгов физических лиц в соответствии с планом, утверждаемым арбитражным судом на срок до пяти лет. Также устанавливается право должника, оказавшегося в сложном положении, освободиться от долгов, предоставив кредиторам свое имущество и часть доходов.

Заявление в арбитражный суд о признании гражданина банкротом, согласно законопроекту, может

подать как кредитор, так и сам должник. Заявление о признании должника банкротом принимается арбитражным судом, если требования к должнику в совокупности составляют не менее чем 50 тыс. руб. и указанные требования не исполнялись в течение шести месяцев с даты исполнения. При этом устанавливается, что сам должник может подать заявление о признании его банкротом только при наличии у него средств на выплату вознаграждения арбитражному управляющему за два месяца.

По результатам проверки обоснованности заявления суд вводит в отношении должника-гражданина конкурсное производство на срок, составляющий шесть месяцев. Это означает приостановление взыскания по исполнительным документам.

В ходе производства должник будет вправе представить в арбитражный суд план реструктуризации долгов, согласованный с большинством кредиторов.

Законопроект устанавливает требования как к должнику, рассчитывающему на признание его банкротом, так и к самому плану реструктуризации долгов.

Так, должник будет обязан представлять в суд доказательства наличия у него постоянного дохода, отсутствия не снятой или непогашенной судимости по уголовным делам за преступления в сфере экономики и непривлечения его в течение трех лет до принятия заявления о банкротстве к административной ответственности за хищение, умышленное уничтожение или повреждение имущества, за преднамеренное или фиктивное банкротство. Он также должен будет доказать отсутствие фактов признания его банкротом в течение пяти лет, предшествующих представлению плана реструктуризации долгов.

План реструктуризации долгов гражданина должен содержать положения о порядке, сроках и размере выплат, направляемых на удовлетворение требований всех кредиторов.

План реструктуризации долгов может быть утвержден судом и при отсутствии согласия кредиторов, в том случае если планом предусмотрено полное удовлетворение их требований по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, а также удовлетворение требований кредиторов третьей очереди в размере, равном или большем, чем они могли бы получить при немедленной реализации имущества должника и распределении его доходов.

Документ содержит закрытый перечень оснований для отказа в утверждении плана реструктуризации долгов. Срок реализации плана ограничен пятью годами.

Если гражданин не сумел расплатиться с кредиторами в ходе реструктуризации долга, арбитражный суд отменяет план реструктуризации долгов и переходит к конкурсному производству, в ходе которого активы должника, включаемые в конкурсную массу, распределяются между кредиторами пропорционально суммам их требований.

В том случае, если закон будет принят, он должен соблюдать некую золотую середину, то есть позволять честным людям получить право на «реабилитацию», а мошенникам не давать никаких послаблений. Также важно соблюсти интересы кредиторов, которые не должны потерять слишком много от вынужденной реструктуризации долгов, хотя порой получить небольшие деньги лучше, чем не получить ничего.

ЦИКЛИЧЕСКОЕ ДВИЖЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Шибанова-Роевко Е.А., Фарахшин Р.

Российский университет Дружбы народов, Москва,
e-mail: ruslan1989@mail.ru

Экономические циклы – это тип колебаний в совокупной экономической активности наций; цикл состоит из периода подъема, наблюдаемого одновре-

¹ <http://www.nbj.ru/pubs/banki-i-mir/2010/05/04/bankrotstvo-s-chelovecheskim-litsom/index.html> – банкротство с человеческим лицом.