

## References:

1. Deloitte Consulting in collaboration with Pierce Atwood Attorneys LLC (2012). Georgian Electricity Market Model – 2015 and Electricity Trading Mechanism (Draft). Hydropower Investment Promotion Project.
2. Demand Connection Code (DCC) (2015). Retrieved from URL: <https://www.entsoe.eu/major-projects/network-code-development/demand-connection/Pages/default.aspx>.
3. ENTSO-E Network Code on Electricity Balancing (2014). – Version 3. Retrieved from URL: [https://www.entsoe.eu/Documents/Network%20codes%20documents/NC%20EB/140806\\_NCEB\\_Resubmission\\_to\\_ACER\\_v.03.pdf](https://www.entsoe.eu/Documents/Network%20codes%20documents/NC%20EB/140806_NCEB_Resubmission_to_ACER_v.03.pdf)
4. FERC (2014). Assessment of Demand Response & Advanced Metering. Retrieved from URL: <https://www.ferc.gov/legal/staff-reports/2014/demand-response.pdf>
5. FERC (2009). National Assessment of Demand Response Potential. Retrieved from URL: <http://www.ferc.gov/legal/staff-reports/06-09-demand-response.pdf>
6. GNEWRC Resolution # 24 about Ratification of Calculation of Regulatory Price and Payment Rules in the Sectors of Energetic, Natural Gas, and Water Supply. September 18 of 2008, Kutaisi. <http://www.energy.gov.ge/projects/pdf/pages/Elektroenergetikis%20Bunebrivi%20Gazisa%20Da%20Tskalmomargebis%20Sektorshi%20Regulirebis%20Safasuris%20Gaangarishebis%20Da%20480%20geo.pdf>
7. Philip Baker (2015). Resource Adequacy, Regionalisation, and Demand Response. Retrieved from URL: <http://www.raponline.org/wp-content/uploads/2016/05/rap-baker-resourceadequacyregionalisationdemandresponse-2015-oct.pdf>
8. Philip Baker, Michael Hogan, and Sarah Keay-Bright (2015). Demand Response, Aggregation, and the Network Code for Electricity Balancing. Retrieved from URL: <http://www.raponline.org/wp-content/uploads/2016/05/rap-bakerhogankeaybright-eucodes-may2015.pdf>
9. Report of Electricity System Commercial Operator (2016). Balance Electricity Price. Retrieved from URL: [http://esco.ge/index.php?article\\_id=35&clang=1](http://esco.ge/index.php?article_id=35&clang=1)
10. Report of Electricity System Commercial Operator (2016). Georgia's Energy Balance in – 2016. Retrieved from URL: [http://www.esco.ge/index.php?article\\_id=208&clang=0](http://www.esco.ge/index.php?article_id=208&clang=0)
11. Report of Electricity System Commercial Operator (2016). Wholesale Power Trade. Retrieved from URL: [http://esco.ge/files/import-eqsporti\\_eng.pdf](http://esco.ge/files/import-eqsporti_eng.pdf)
12. Report of Ministry of Energy & Natural Resources (2016). Georgia's Energy Potential. Retrieved from URL: [http://www.energy.gov.ge/energy.php?lang=eng&id\\_pages=60](http://www.energy.gov.ge/energy.php?lang=eng&id_pages=60)
13. Report and Recommendations of the New England Demand Response Initiative (2003). Dimensions of Demand Response: Capturing Customer Based Resources in New England's Power Systems and Markets. Retrieved from URL: <https://emp.lbl.gov/sites/all/files/dimensions-of-demand-response-capturing-customer-based-resources-in-new-englands-power-systems-and-m.pdf>
14. Sia Partners (2014). Demand Response: a Study of its Potential in Europe. Retrieved from URL: [http://energy.sia-partners.com/wpfiles/2015/02/20141218\\_Article\\_DR-potential-in-Europe-1.pdf](http://energy.sia-partners.com/wpfiles/2015/02/20141218_Article_DR-potential-in-Europe-1.pdf)

*Nusinov Vladimir Yakovlevich,  
Kryvyi Rih National University,  
head of department of accounting, taxation,  
public management and administration  
E-mail: vladimir.nusinov@gmail.com*

### Operatively–tactical anticrisis measures

**Abstract:** A number of operational-tactical anticrisis measures on the company's restructuring, improve the management system, as well as getting rid of ballast in the form of unused fixed assets. It is recommended to determine the time periods available to the managers of the company for the adoption of anti-crisis measures. A matrix of the separation of powers in conducting corporate actions. It is proposed to determine the minimum amount of investment in the preparation of which the company will be able to get out of the critical state.

**Keywords:** crisis, crisis management, strategic crisis measures, tactical anti-crisis measures, the lack of time, bankruptcy, corporate actions, separation of powers, optimization

*Нусинов Владимир Яковлевич,  
Криворожский национальный университет,  
заведующий кафедрой учета, налогообложения,  
публичного управления и администрирования  
E-mail: vladimir.nusinov@gmail.com*

### Оперативно–тактические антикризисные меры

**Аннотация:** Разработан ряд оперативно–тактических антикризисных мер относительно реструктуризации компании, улучшения системы менеджмента, а также избавления от балласта в виде неиспользуемых основных средств. Рекомендовано определять периоды времени, которые имеются в распоряжении менеджеров компании для принятия антикризисных мер. Разработана матрица разделения полномочий при проведении корпоративных действий. Предложено определять минимальную сумму инвестиций, при получении которой компания сможет выйти из критического состояния.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, стратегические антикризисные меры, тактические антикризисные меры, дефицит времени, банкротство, корпоративные действия, разделение полномочий, оптимизация.

На современном этапе существует множество подходов к антикризисному управлению, предложенных как учеными, так и практиками, однако компании все же подвергаются кризисам, входя при этом в процедуры банкротства и ликвидации. Разделяем мнение Д. Дарлинга, Х. Серисто и М. Габриэльсона, относительно того, что эффективное урегулирование кризиса обеспечивает

компанию в систематическом, упорядоченном реагировании на кризисные ситуации и позволяет ей продолжать текущую деятельность, в то время, когда происходит управление конкретным кризисом<sup>1</sup>.

Многообразие существующих моделей, инструментов и систем антикризисного управления компанией обусловлено как особенностями протекания кризиса и его последствий, так и различными целями и задачами, которые ставятся в процессе их разработки, принятия, и внедрения соответствующих мер. Указанное свидетельствует о том, что некоторые теоретико-методические аспекты антикризисного управления требуют дальнейшего научного развития.

Известно, что все антикризисные меры делятся на две группы: стратегические и тактические. Основной целью первых является ответ на вопрос: «А стоит ли вообще спасать компанию?». При положительном решении должны быть разработаны оперативные-тактические меры.

С этой целью важно разработать и применить ряд тактических решений относительно реструктуризации компании, улучшения ее системы менеджмента, а также избавления от тех основных средств, которые обременяют ее деятельность.

Такие меры необходимы вследствие того, что украинские компании — правопреемники заводов бывшего СССР, владеют огромными территориями и основными средствами, которые на сегодня не участвуют в процессе производства. Это объясняется тем, что объем выпуска продукции компаниями на современном этапе по сравнению с 80-ми годами снизился в десятки раз, еще больше сократилась численность их персонала.

Предложено оценивать коэффициент использования основных средств, который определяется отношением величины стоимости основных средств, используемых в *i*-том бизнесе к суммарной величине стоимости основных средств компании. Считаем, что данный коэффициент необходимо нормировать и принять значение 0,8 как минимально допустимое для компаний. Иначе необходимо принимать меры, необходимые для освобождения компании от излишней недвижимости (оптимальный вариант — продажа либо же преобразование в полезную недвижимость).

Перед принятием вышеуказанных мер целесообразно определить период времени, который имеется в распоряжении менеджеров компании. Так, автор работы<sup>2</sup> считает, что кризисы в значительной степени можно ускорить, опередить и отодвинуть, а антикризисное управление, может ускорить эти процессы. Наряду с другими мероприятиями подчеркнута важность учета временных и ресурсных ограничений антикризисного процесса в работе<sup>3</sup>. Полагают, что антикризисное управление представляет собой подход к решению события в профессиональной манере, который применяется в ситуации критической пехватки времени авторы работы<sup>4</sup>.

Определены подходы к определению вышеупомянутого промежутка времени:

1. Компания уже вошла в процедуру банкротства.
2. Компания еще не вошла в процедуру банкротства, но имеется вероятность такого вхождения.

Считаем, что в первом случае у компании могут существовать следующие цели:

- 1) не допустить перехода в следующую стадию в процедуре банкротства;
- 2) не допустить ликвидации компании.

По усредненным данным для отечественных компаний к стадиям банкротства определены промежутки времени, необходимые для перехода компании в следующую стадию банкротства. Для удобства обозначим период времени нахождения компании в данной стадии банкротства  $T_n$  (единица измерения — месяц). Тогда периоды времени, необходимые компаниям для перехода в следующую стадию можно представить так:

1. Рассмотрение дела о банкротстве компании в суде —  $1-T_n^*$ ;
2. Исполнительное производство —  $3-T_n$ ;
3. Начало процедуры банкротства:
  - 3.1. Распоряжение имуществом —  $3-T_n$ ;
  - 3.2. Санация — согласно плану санации;
  - 3.3. Ликвидация —  $3-T_n$ .

Важно учитывать, что если компания уже находится в определенной стадии банкротства, то указанное время уменьшается на период времени нахождения компании в данной стадии ( $T_n$ ).

Стадии банкротства компании тесно связаны со степенью тяжести их кризиса. Для тех компаний, у которых дело о признании банкротом уже рассматривается в суде или находится в исполнительном производстве, не имеет смысла рассматривать легкую и среднюю степени тяжести кризиса. Критическое состояние необходимо принимать для тех компаний, которые на данный момент времени находятся в стадии распоряжения имуществом, санации или ликвидации.

Итак, если на будущее спрогнозировать изменение степени тяжести кризиса компании, то можно определить и величину прогнозного времени до момента ее перехода в следующую стадию банкротства.

Полагаем, что во втором случае, то есть когда компания еще не вошла в процедуру банкротства, но имеется вероятность такого вхождения целесообразно выполнить следующие действия:

- 1) спрогнозировать на будущий год с поквартальной разбивкой изменение тех показателей финансовой отчетности компании, которые учитываются в модели банкротства;
- 2) рассчитать прогнозные значения показателей  $Z$  для компаний (вероятности наступления банкротства) и степень тяжести их финансового кризиса;
- 3) определить период времени до момента перехода компании в следующую степень тяжести ее финансового кризиса. И так далее последовательно до достижения самой тяжелой степени тяжести кризиса компании.

Аналогичные операции следует выполнить и для любых видов кризиса.

Таким образом, основные методы антикризисного управления, связанные с реорганизацией, реструктуризацией не могут быть применены в полном объеме в связи с катастрофической пехваткой времени для принятия и внедрения соответствующих решений.

<sup>1</sup> Darling, J., Seristö, H. and Gabrielsson, M. (2005) Anatomy of Crisis Management: A Case Focusing on a Major Cross-Cultural Clash within DaimlerChrysler, *The Finnish Journal of Business Economics*, – 3, – P. 348.

<sup>2</sup> Василенко В. О. Антикризисное управление предприятием: навч. посіб./В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, – 2003. – 504 с.

<sup>3</sup> Лигоненко Л. А. Теоретико-методологические основы антикризисного управления//Л. А. Лигоненко//Общероссийский информационно-аналитический и научно-практический журнал «Имущественные отношения в Российской Федерации». – Вып. 3 (18). – Москва. – 2003. – С. 67–72.

<sup>4</sup> Managing Crisis: Risk Management and Crisis Response Planning. – Электронный ресурс. – Режим доступа: URL: [http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Managing\\_Crisis.pdf](http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Managing_Crisis.pdf)

Особого внимания требует разработка тактических действий, выполняемых с учетом дефицита времени. К ним можно отнести разработку корпоративных действий, определение целесообразного поведения кредиторов в процессе банкротства компании, в частности при переходе на стадию ликвидации, а также для приобретения требований у третьих лиц определение приоритетов вложения средств, при которых должны учитываться ограничения на ресурсы. Рассмотрим их более детально.

Кредиторы в процессе возврата долгов принимают ряд негативных для компании мер, например — подача исков в суд, аресты банковских счетов и имущества компаний, инициация процедуры банкротства. Для нивелирования этих мер необходимо, чтобы собственники компании применяли ряд корпоративных действий, которые представляют собой вовлечение кредиторов в процесс управления компанией. Указанные действия могут быть начаты практически на любом этапе развития кризиса компании, их целью является восстановление ее платежеспособности.

Антикризисные корпоративные действия могут проводиться как с инициативы собственников компании, так и кредиторов.

Антикризисные корпоративные действия разделены на категории:

1. До объявления процедуры банкротства компании.
2. После объявления процедуры банкротства компании.

В рамках проведения антикризисных корпоративных действий целесообразно создать из кредиторов «Экспертный комитет», который общим собранием акционеров будет наделен полномочиями согласования операций стратегического характера от лица Общего собрания участников компании. Аналогичные полномочия будут иметь мажоритарные акционеры либо участники компании. Указанные полномочия предоставлены им формально, как Председателю (заместителю председателя общего собрания акционеров (участников)). Итак, как акционеры (участники), так и кредиторы компании в предлагаемой модели корпоративного управления будут иметь «негатив контроль».

В развитие указанного предлагается разработать матрицу разделения полномочий при проведении корпоративных действий. В ней рассматриваются следующие группы вопросов:

- 1) стратегические;
- 2) вопросы, связанные с операциями с корпоративными правами;
- 3) вопросы основной деятельности;
- 4) вопросы, связанные с операциями с оборотными активами;
- 5) юридические вопросы;
- 6) вопросы принятия решений.

Данные вопросы в матрице расположены по вертикали, а по горизонтали указан орган корпоративного управления, который принимает указанные выше решения (акционеры, экспертный совет, арбитражный (внешний) управляющий, наблюдательный совет, руководитель).

Полагаем, что совместное управление компанией ее акционерами, менеджерами, а также кредиторами, позволит объединить усилия в устранении кризиса.

Действенной мерой является выкуп собственниками компании ее обязательств у кредиторов. При наличии нескольких компаний в состоянии кризиса, необходимо провести оптимизацию вложений при распределении между ними.

В процессе оптимизации целесообразно использовать общеизвестную модель Г. Спрингейта для определения вероятности банкротства компании.

Для компаний, находящихся в критическом состоянии, предложено определять минимальную сумму инвестиций, получение которой позволит выйти из кризиса.

С использованием принципа оптимальности Р. Беллмана возможно решение оптимизационных задач:

- 1) определение максимального значения величины  $Z$  по модели Г. Спрингейта при наличии ограничения по величине инвестиционных ресурсов;
- 2) минимизация величины инвестиционных ресурсов, при наличии ограничения на минимально допустимые значения показателя  $Z$  по каждой компании — объекту инвестирования.

Результаты оптимизации апробированы при оценке инвестиций, необходимых для вывода из кризиса ряда судостроительных и машиностроительных заводов Украины.

*Ponomarev Oleg Vladimirovich,  
Russia, Vladivostok, Far Eastern Federal University,  
senior lecturer in administrative and constitutional law  
E-mail: o.v.ponomarev@mail.ru*

*Kotyakova Diana Andreevna,  
Far Eastern Federal University,  
student of the Department of Finance and credit  
E-mail: dkotyakova@mail.ru*

*Petko Darya Dmitrievna,  
Far Eastern Federal University,  
student of the Department of Finance and credit  
E-mail: darya.petko.96@mail.ru*

## Legal regulation of tax audit and field checks implementation problems

**Abstract:** the article is devoted to the existing order regulating the conduct of field tax audit, which identifies the problems associated with the disadvantages of the Tax Code of the Russian Federation.