

*И. В. Минакова*

**РАЦИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА СДЕРЖИВАНИЯ  
МЕНЕДЖЕРИАЛЬНОГО ОПОРТУНИЗМА:  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В УСЛОВИЯХ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ**

*Исследованы примеры управленческого оппортунизма в ситуации неплатежеспособности. При разработке программ, дисциплинирующих поведение менеджеров кризисных предприятий, предложено использовать принцип Г. Беккера, состоящий в усилении достоверной угрозы применения санкций, выполняющих двойственную функцию сдерживания и компенсации.*

*I. Minakova*

**RATIONAL POLICY OF CONTAINMENT OF MANAGERIAL OPPORTUNISM:  
ECONOMIC ANALYSIS IN CONDITIONS OF INSOLVENCY**

*Examples of administrative opportunism in a situation of insolvency are investigated. The application of G. Bekker's principle is proposed for developing programs disciplining behaviour of managers of crisis enterprises. This principle implies strengthening the authentic threat of enforcing sanctions which perform the functions of restraint and indemnification.*

Осуществляя экономическую деятельность, каждый индивид вступает в многочисленные контракты с другими людьми. Условия этих контрактов могут быть явными, четко оговоренными и зафиксированными (эксплицитными) или просто подразумеваемыми (имплицитными).

Поскольку зафиксировать в письменном виде все нюансы долговременных отношений между индивидами невозможно, степень неопределенности в имплицитном контракте велика, и он опирается главным образом на добрую волю партнеров к сотрудничеству и персонализированный характер связей между ними. Именно сеть имплицитных контрактов между собственниками интерспецифических ресурсов представляет собой основу существования фирмы.

Данная статья посвящена проблеме контрактации кредиторов и менеджеров неплатежеспособного предприятия. Имея информационные преимущества, менеджеры получают возможность уклониться от контрактных обязательств, демонстрируя оппортунистическое поведение. Нередко ими совершаются действия, снижающие стоимость хозяйствующего субъекта, а значит, негативно отражающиеся на уровне общественного благосостояния. В связи с этим несомненную значимость и интерес представляет проблема изучения оппортунизма менеджеров неплатежеспособных предприятий и разработка мер, дисциплинирующих их поведение.

**Управленческий оппортунизм  
в ситуации неплатежеспособности**

Суть оппортунистического поведения выражается в стремлении человека реализовать собственные эгоистические интересы, что сопровождается проявлениями коварства и обмана<sup>1</sup>. Оппортунистическое поведение можно определить и как преднамеренное скрытое действие экономического агента, основанное на использовании информационных преимуществ и направленное на достижение личного интереса в ущерб другим участникам имплицитного соглашения<sup>2</sup>.

Возникновение оппортунизма в транзакциях между кредиторами и руководителем предприятия-должника предопределено присущими данному виду взаимоотношений структурными элементами, характеризующими категорию оппортунистического поведения: несовпадение интересов контрагентов; асимметрия информации; ущерб контрагента.

Нами установлено, что менеджерский (управленческий) оппортунизм проявляется преимущественно в следующих формах:

- 1) признание неплатежеспособности гораздо позднее срока ее реального наступления;
- 2) преждевременная продажа части активов предприятия в целях разрешения текущих проблем и в ущерб интересам кредиторов.

Рассмотрим подробнее обе эти формы оппортунистического поведения.

*Признание неплатежеспособности  
гораздо позднее срока  
ее реального наступления*

Исследование, выполненное нами на базе данных, предоставленных Парижским торговым судом, показало, что если дело о банкротстве возбуждается на основании заявления кредитора, то в 33% случаев хозяйствующий субъект ликвидируется (табл. 1). Тогда как более раннее открытие процедур банкротства по инициативе руководителя должника, возможно, позволило бы сохранить эти предприятия для экономической системы.

В целом в 27% случаев неплатежеспособность ликвидированных предприятий наступила гораздо ранее инициирования процедур банкротства в их от-

ношении. В России в 2000 г. по инициативе должника было возбуждено лишь 4% дел, в 2001 г. — 2% дел.

Существование временного лага между появлением первых признаков деградации финансового состояния хозяйствующего субъекта и инициированием в его отношении процедур банкротства существенно уменьшает шансы предприятия успешно преодолеть возникшие проблемы.

Сдержанность руководителей с открытым заявлением о неплатежеспособности обусловлена риском потери деловой репутации, а также вероятностью утраты контроля вследствие делегирования кредиторам части полномочий в принятии управленческих решений. Таким образом, издержки инициирования процедур банкротства оказываются довольно высокими для руководителей кризисных фирм.

Таблица 1

**Проявление оппортунистического поведения руководителя неплатежеспособного предприятия в ходе процедур банкротства, %**

| Данные, представленные для исследования  | Продолжение деятельности | Передача предприятия | Ликвидация предприятия |
|--|--------------------------|----------------------|------------------------|
| <i>Способ инициирования процедур банкротства</i>                                       |                          |                      |                        |
| Заявление кредитора  | 26                       | 10                   | 33                     |
| Заявление руководителя должника  | 68                       | 87                   | 64                     |
| По инициативе суда   | 6                        | 1                    | 1                      |
| По инициативе прокурора  | 0                        | 2                    | 2                      |
| <i>Наступление неплатежеспособности ранее официально заявленного срока</i>             |                          |                      |                        |
| Да   | 19                       | 14                   | 27                     |
| Нет  | 81                       | 86                   | 73                     |
| <i>Санкции в отношении руководителей предприятий</i>                                   |                          |                      |                        |
| Денежный штраф   | 1                        | 1                    | 2                      |
| Прочие санкции (уголовные и др.)   | 0                        | 2                    | 23                     |
| Никаких санкций  | 96                       | 93                   | 73                     |
| Распространение ответственности по долгам предприятия на личное имущество руководителя | 3                        | 4                    | 2                      |

*Преждевременная продажа  
части активов предприятия*

По итогам опроса менеджеров и специалистов 74 российских предприятий-банкротов (результаты приведены в табл. 2) нами установлено, что доминирующими мерами, к которым прибегают

руководители кризисных фирм, являются увольнения персонала, а также продажа активов. Такие меры позволяют отчасти решить текущие финансовые проблемы, одновременно ставя под сомнение само функционирование хозяйствующего субъекта в будущем.

Таблица 2

**Меры, осуществляемые руководителями предприятий  
в предбанкротный период как показатель их оппортунистического поведения, %**

| <b>Меры, предпринимаемые руководителем предприятия до инициирования процедур банкротства</b>  | <b>Конкурсное производство</b> | <b>Реабилитационные процедуры</b> |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|
| <b><i>Меры по разрешению проблем сокращения рынка сбыта</i></b>                               | <b>22,2</b>                    | <b>33,3</b>                       |
| Реструктуризация деятельности   | 13,9                           | 25,9                              |
| Улучшение качества продукции  | 5,6                            | 3,7                               |
| Реклама, лучшее изучение рынка  | 4,2                            | 14,8                              |
| Снижение цены   | 2,8                            | 0,0                               |
| Инновации, увеличение расходов на НИОКР   | 0,0                            | 3,7                               |
| <b><i>Совершенствование стратегии предприятия</i></b>   | <b>8,3</b>                     | <b>22,2</b>                       |
| Появление новых акционеров  | 5,6                            | 7,4                               |
| Концентрация на определенных экономических партнерах предприятия и сближение с ними           | 2,8                            | 3,7                               |
| Диверсификация экономических партнеров  | 1,4                            | 14,8                              |
| <b><i>Меры по сокращению производственных издержек и изменению структуры производства</i></b> | <b>70,8</b>                    | <b>66,7</b>                       |
| Увольнения  | 59,7                           | 51,9                              |
| Экономическая реструктуризация (поглощения, слияния)  | 11,1                           | 18,5                              |
| Сокращение производственных издержек:   | 4,2                            | 18,5                              |
| <i>в том числе снижение заработной платы</i>  | <i>1,4</i>                     | <i>11,1</i>                       |
| Осуществление новых инвестиций  | 1,4                            | 11,1                              |
| Отказ от инвестиционных проектов  | 1,4                            | 0,0                               |
| <b><i>Мероприятия финансового характера</i></b>   | <b>29,2</b>                    | <b>37,0</b>                       |
| Продажа активов   | <b>23,6</b>                    | 7,4                               |
| Увеличение собственных средств  | 1,4                            | 18,5                              |
| Новые кредиты   | 2,8                            | 11,1                              |
| Погашение (частичное или полное) задолженности перед кредиторами                              | 1,4                            | 3,7                               |
| Ликвидация товарных запасов   | 2,8                            | 0,0                               |
| <b><i>Решение проблем информации и управления</i></b>   | <b>8,3</b>                     | <b>11,1</b>                       |
| Изменения в руководящем звене   | 5,6                            | 3,7                               |
| Помощь внешних экспертов  | 2,8                            | 3,7                               |
| Изменение методов управления  | 1,4                            | 11,1                              |
| Повышение квалификации персонала  | 1,4                            | 0,0                               |

В то же время весьма незначительна доля мероприятий, направленных на лучшее изучение рынка, повышение качества выпускаемой продукции, а также мер по совершенствованию стратегии предприятия (в частности, диверсификация экономических партнеров, отказ от нерентабельных проектов). Фактически не происходит изменений в руководящем звене и методах управления; не решаются проблемы, связанные с дефицитом информации.

Рассмотренные злоупотребления и просчеты руководителей кризисных предприятий негативно отражаются на их финансовом состоянии, существенно уменьшая шансы восстановления ими платежеспособности.

***Санкции как способ интернализации издержек оппортунистического поведения***

В своей статье «Преступление и наказание: экономический подход» (1968 г.) Г. Беккер впервые предложил исходить из того, что преступники так же рациональны, как законопослушные граждане — они стремятся максимизировать свою выгоду в условиях ограниченности ресурсов<sup>3</sup>. Отличает преступников лишь склонность к риску. Исходя из этого, любой вид преступной деятельности трактуется неoinституционалистами как разновидность рискованного бизнеса, поскольку преступник рискует быть пойманным и осужденным.

Чистый доход преступников рассчитывается по формуле

$$R = (w_{\text{прест.}} - w_{\text{лег.}}) - p \times D \quad (1)$$

где:  $w_{\text{прест.}}$  — преступный «заработок»;  $w_{\text{лег.}}$  — упущенный (потенциально возможный) легальный заработок;  $R$  — чистый доход преступника;  $p$  — вероятность того, что преступник будет пой-

ман и наказан;  $D$  — величина потерь преступника, которые он несет в результате наказания.

Одним из наиболее важных результатов экономического подхода к анализу преступности является вывод, что наказание в форме увеличения вероятности ареста и длительности срока заключения служит удержанию от преступления. Ведь по мере увеличения  $p$  и  $D$  сокращается доходность преступления, и, следовательно, меньшее число людей рационально выберут преступную деятельность.

Совокупные потери общества, как доказал Г. Беккер, минимизируются тогда и только тогда, когда вероятность раскрытия преступления и тяжесть наказания таковы, что правонарушителями становятся лишь те лица, которые склонны к риску. Данное условие означает, что чистый доход от преступления ( $R$ ) не должен быть больше нуля, или:

$$p \times D > w_{\text{прест.}} - w_{\text{лег.}} \quad (2)$$

Иначе говоря, ожидаемые потери от преступления ( $p \times D$ ) должны превышать добычу от преступления (принцип «преступление не оплачивается»). Это уравнение, предложенное американским экономистом-криминологом Айзеком Эрлихом, — уравнение Эрлиха — является основополагающим при выработке рациональной политики сдерживания преступности.

Другой важный аспект экономического анализа судебно-пенитенциарной системы — определение типа наказания.

По мнению Г. Беккера, здесь следует использовать концепцию человеческого капитала<sup>4</sup>. При таком подходе всех правонарушителей можно разделить на две категории: лица с высоким человеческим капиталом (обычно это люди с высоким уровнем образования) и лица с низким человеческим капиталом (мало-

образованные преступники). Для первых более ценным ресурсом будет время, для вторых — деньги. Тогда в целях усиления сдерживающего эффекта целесообразно проводить дифференцированную в соответствии с человеческим капиталом преступника политику наказаний, лишая преступников того, что является для них более ценным. Преступники с высоким человеческим капиталом должны приговариваться преимущественно к тюремному заключению, а преступники с низким человеческим капиталом (общеуголовные преступники) — к денежным штрафам.

Данный подход к изучению наказаний может быть использован современными системами государственного регулирования несостоятельности. Тем более, что практика свидетельствует о довольно редком применении штрафных санкций в рамках института банкротства.

К примеру, во Франции лишь в 23% случаев уголовные санкции распространяются на руководителей ликвидированных предприятий, в 2% случаев на них накладываются взыскания денежного характера (см. табл. 1).

Что касается России, то, несмотря на то, что уголовное и административное законодательство Российской Федерации содержит нормы, связанные с несостоятельностью (установлена ответственность за преднамеренное банкротство, фиктивное банкротство и неправомерные действия при банкротстве — ст. 195–197 УК РФ), данные нормы практи-

чески не применяются. Так, в 2003 г. по ст. 197 (фиктивное банкротство) был осужден всего один человек<sup>5</sup>.

Таким образом, ожидаемые менеджерами издержки нарушения правил оказываются очень незначительными, обуславливая их масштабные нарушения.

Помимо штрафных санкций в качестве другой меры, призванной ограничить оппортунистическое поведение руководителей неплатежеспособных предприятий, может рассматриваться делегирование их полномочий назначаемым судом лицам. Такая практика получила широкое распространение в странах с развитой рыночной экономикой. Однако в подавляющем большинстве случаев функции назначаемых лиц сводятся исключительно к оказанию помощи руководителю должника в разрешении финансовых проблем и восстановлении платежеспособности (табл. 3).

Проведенное нами исследование показало, что в России ситуация иная: в 92,7% случаев полномочия менеджеров были полностью делегированы арбитражным управляющим. Мы полагаем, что такая мера могла бы значительно сократить масштабы управленческого оппортунизма и повысить на этой основе эффективность института банкротства в национальной экономике при условии абсолютной независимости и высокого профессионализма антикризисных управляющих. Однако оба эти условия не выполняются применительно к российской системе арбитражного управления.

Таблица 3

**Ограничение полномочий руководителей предприятий-банкротов как средство минимизации их оппортунистического поведения, %**

| Полномочия судебного администратора в рамках процедур банкротства | Продолжение деятельности | Передача предприятия | Ликвидация предприятия |
|---|--------------------------|----------------------|------------------------|
| Помощь руководителю   | 73                       | 60                   | 64                     |
| Контроль (наблюдение за действиями) руководителя                  | 18                       | 21                   | 16                     |
| Полная замена руководителя  | 9                        | 19                   | 20                     |

Следовательно, ни штрафные санкции, ни делегирование назначаемым судом третьим лицам полномочий руководителей неплатежеспособных предприятий не являются действенными мерами, способными ограничить их оппортунистическое поведение. Последнее убедительно свидетельствует о необходимости активизации направленной государственной политики в данной сфере.

\* \* \*

Всеобщность контрактных отношений означает, что проблема оппортунизма пронизывает едва ли не любые формы взаимодействия между индивидами, оказываясь характерной для взаимоотношений между руководителем предприятия-должника и его кредиторами.

Оппортунистическое поведение руководителя кризисного предприятия приводит к тому, что экономические партнеры узнают об истинном положении

дел, когда финансовое состояние хозяйствующего субъекта деградирует настолько, что единственным выходом из создавшейся ситуации является ликвидация. Кроме того, в целях сокрытия информации о возникших проблемах происходит продажа части активов предприятия, ставящая под угрозу его дальнейшее функционирование.

Принимая во внимание то обстоятельство, что индивидуальная защита от оппортунизма весьма сложна и влечет за собой огромные затраты, для каждого члена общества выгоднее, когда борьба с ним ведется не на индивидуальном, а на государственном уровне.

При разработке программ, дисциплинирующих поведение менеджеров в интересах собственников ресурсов и кредиторов, может быть использован принцип оптимизирующего поведения: в соответствии с уравнением А. Эрлиха ожидаемые чистые потери от нарушения правил должны превышать чистый доход.

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Нестеренко А. Н.* Экономика и институциональная теория / Отв. ред. Л. И. Абалкин. М., 2002.
2. *Попов Е., Симонова В.* Эндогенный оппортунизм в теории «принципала-агента» // Вопросы экономики. 2005. № 3. С. 118–130.
3. *Беккер Г.* Преступление и наказание: экономический подход // Истоки. Вып. 4. М., 2000. С. 28–90.
4. *Беккер Г.* Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 1. С. 24–40.
5. О совершенствовании законодательства Российской Федерации о банкротстве [Электронный ресурс]: Доклад к заседанию Правительства РФ 25 ноября 2004 г. М., 2004 — Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/wps/portal/!ut/p/>.