ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

І.Л. Назаренко, О.В. Маковоз,
І.В. Воловельська

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 2

Харків – 2012

Назаренко І.Л., Маковоз О.В., Воловельська І.В. Антикризове управління підприємством: Конспект лекцій. – Харків:

УкрДАЗТ, 2012. – Ч. 2. – 40 с.

У даному конспекті лекцій розглянуті питання з дисципліни «Антикризове управління підприємством» відповідно до затвердженої програми з даного курсу.

Конспект лекцій містить питання щодо захисту підприємства від можливих загроз, збільшення його конкурентоспроможності й економічної стабільності. Запропонований матеріал допоможе спрогнозувати виникнення проблеми й запропонувати шляхи її вирішення, а також управляти підприємством в умовах кризи.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Іл. 5, бібліогр.: 9 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація і управління підприємством» 26 серпня 2010 р., протокол № 1.

Рецензент

доц. І.В. Токмакова

І.Л. Назаренко, О.В. Маковоз,
І.В. Воловельська

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

Відповідальний за випуск Маковоз О.В

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 06.09.10 р.

Формат паперу 60х84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,5. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Українська державна академія залізничного транспорту

Факультет економіки транспорту

Кафедра економіки, організація і управління підприємством

І.Л. Назаренко, О.В. Маковоз, І.В. Воловельська

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 2

Харків 2012

Назаренко І.Л., Маковоз О.В., Воловельська І.В. Антикризове управління підприємством: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2010 - Ч.2. - 41 с.

У даному конспекті лекцій розглянуті питання з дисципліни «Антикризове управління підприємством» відповідно до затвердженої програми з даного курсу.

Даний конспект лекцій містить питання щодо захисту підприємства від можливих загроз, збільшення його конкурентоспроможності й економічної стабільності. Запропонований матеріал допоможе спрогнозувати виникнення проблеми й запропонувати шляхи її вирішення, а також управляти підприємством в умовах кризи.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Іл. 5, бібліогр.: 9 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація і управління підприємством», 26 серпня 2010 р., протокол № 1.

Рецензент

доц. І.В. Токмакова

ТЕМА 6 АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЕКТУ САНАЦІЇ

План

1 Взаємозв’язок організаційних та аналітичних заходів проекту санації

2 Метод складання бюджетів як основа аналітичного забезпечення проекту санації

3 Методологія та особливості складання бюджету продажів

1 Взаємозв’язок організаційних та аналітичних заходів проекту санації

Організаційні та аналітичні заходи при розробленні проекту санації підприємства органічно взаємопов’язані. Якщо організаційні заходи визначають взаємовідносини підприємства із суспільством, власниками, працівниками, то аналітичні вирішують наступне завдання: який фінансовий результат отримає підприємство-боржник при реалізації прийнятих організаційних форм і ресурсних обмежень.

Зазначені в темі 5 заходи є початковою віхою перетворень підприємства-боржника. Подальша діяльність буде визначатися тими плановими критеріями, які розробляються в процесі санації.

При розробленні проекту санації, як правило, використовується метод бюджетування. Його головні особливості в тому, що основою процесу бюджетування є безперервність, тобто взаємозв’язок довго- і короткострокового планування, аналізу та контролю виконання. Ці ж самі завдання фактично існують і перед підприємством-боржником. Причому довгострокова мета – відновлення платоспроможності і на цій основі погашення кредиторської заборгованості. Якщо не вирішити поставлені завдання, то можна перекреслити всі зусилля для успішного завершення справи про банкрутство.

Розроблення бюджетів по підприємству-боржнику має строго регламентовані терміни виконання. Стандартна тривалість процедури санації визначена законодавством і триває 18 місяців. В окремих випадках термін може бути продовжений тільки за рішенням суду.

2 Метод складання бюджетів як основа аналітичного забезпечення проекту санації

При формуванні бюджету підприємства (короткострокове планування) опираються на останні дані про очікуване виконання бюджету поточного періоду. Аналіз очікуваного виконання бюджету й причин відхилень дозволяє сформулювати цілі й завдання бюджету планового року. Крім того, розрахунки проводяться як у порівняних умовах поточного року, так і з урахуванням методу дисконтування грошових потоків і теорії ризиків, тобто в різних оцінках. Багатоваріантність як на стадії планування, так і на стадії виконання дозволяє підвищити можливості підприємства, швидко й найменшими витратами адаптуватися до існуючих умов.

Санація підприємства-боржника дозволяє на всіх етапах використати арсенал економічних, юридичних і організаційних процедур, недоступних при проведенні інших перетворень. При розробленні бюджетів як фінансові джерела проведення санації можуть бути використані кошти як від позовів до власників, дебіторів, так і від продажу на аукціоні окремих виробничих структур або підприємства в цілому.

Бюджети мають різні найменування, але всі вони підрозділяються на два основних види – бюджети капітальних витрат і бюджети поточних операцій.

Бюджети капітальних витрат застосовуються в основному для контролю й оцінки довгострокових планів, які тягнуть за собою більші капітальні витрати. До них належать: розрахунок кінцевих фінансових результатів, грошових потоків, джерел фінансування підприємства й ін. Складання бюджетів капітальних витрат є сферою діяльності вищого керівництва.

В умовах відновлення платоспроможності підприємства, яке не вимагає великих капітальних витрат, капітальні вкладення можуть провадитися в оборотні кошти. Це припускає особливий механізм розрахунку бюджетів.

Бюджети поточних операцій використовуються для планування і контролю повсякденної виробничої та збутової діяльності та всіх пов’язаних із цим функцій. Вони охоплюють порівняно невеликий період часу – звичайно до одного року. Цей період можна розділити на квартали, місяці або навіть тижні, залежно

від специфіки виробництва та швидкості оборотності оборотного капіталу.

Бюджети поточних операцій розглядають тактичні питання. Вони стосуються головним чином, короткострокових цілей, тобто тих, з якими стикається керівництво у період санації.

Незважаючи на те, що бюджети поточних операцій охоплюють один рік, бюджетний період повинен установлюватися не довільно, а на основі того, який період кращий за даних обставин. Кращий критерій для визначення тривалості бюджетного періоду – прогнози збуту. Оскільки прогнози збуту є основою операційного бюджету, ніякий бюджетний план не буде успішним, якщо він охоплює більше тривалий або короткий проміжок часу, ніж той, для якого можуть бути визначені надійні цифри прогнозу збуту. Зрозуміло, і інші фактори, такі, як загальні ринкові умови, сезонність, наявність матеріалів і фінансові міркування, можуть впливати на тривалість бюджетного періоду.

Проблема тривалості бюджетного періоду не виникає, якщо підприємство використає безперервне складання бюджетів. Безперервне складання бюджетів часто застосовується, коли умови швидко змінюються й важко скласти прогноз із високим ступенем точності. При безперервному складанні бюджетів поточний бюджет розробляється наприкінці кожного кварталу з додаванням бюджетних оцінок на додатковий квартал, що випливає за закінченням первісного бюджетного періоду.

3 Методологія та особливості складання бюджету продажів

Бюджет підприємства на стадії планування має досить тверду форму. Він складається із трьох основних блоків розрахунків: «Доходи», «Витрати», «Прибуток».

Статті конкретних розділів бюджету формуються залежно від напрямків діяльності підприємства і його масштабів.

Обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) – головний елемент у бюджетному плануванні. Від нього залежить обсяг використовуваних ресурсів і в остаточному підсумку прибуток. Тобто особливу роль відіграють оцінки кон’юнктури й стан портфеля замовлень.

Маркетингові дослідження підприємства-боржника є самостійною ланкою при розробленні проекту санації. При розробленні виробничого бюджету враховуються рекомендації маркетингової програми.

Виходячи з отриманих даних за видами виробленої продукції, обсягами виробництва й рівнем цін, розробляють розрахункові таблиці бюджету виробництва, графіки реалізації продукції, матриці цін на реалізовану продукцію, план реалізації продукції.

Найбільшу питому вагу у валовому доході підприємства мають доходи від реалізації продукції (робіт, послуг). Реалізація проводиться на внутрішньому і зовнішньому ринках. Надходження за реалізовану продукцію включають доходи, отримані:

- у планованому періоді за продукцію, раніше відвантажену, але не оплачену (дебіторська заборгованість);
- за продукцію, відвантажену в планованому періоді зі складу готової продукції, зроблену раніше, відповідно до укладених договорів;
- за оплачену в планованому періоді готову продукцію, виготовлену за планом виробництва та відвантажену відповідно до договорів.

Обсяг реалізованої продукції планується щомісячно в межах виробленої продукції на підставі:

- укладених договорів на поставку продукції;
- договорів, що перебувають у стадії узгодження;
- результатів маркетингових досліджень.

Зміни у сумах дебіторської заборгованості плануються на підставі аналізу фактичного її стану, платоспроможності покупців, а також можливості примусового її стягнення у рамках справи про банкрутство або у судовому порядку.

Проект санації має одиницею виміру фактичний звітний період – місяць. Підприємство-боржник щомісяця повинне проводити розрахунок собівартості продукції, звітувати про податки, визначати фінансові результати, виконувати платежі за

операційними кредитами. Причиною місячного виведення результатів є місячна розбивка графіка погашення кредиторської заборгованості, затвердженого рішенням суду.

В основі таблиці – графік виробництва продукції й поставки покупцям. Він ураховує можливі терміни відвантаження продукції з урахуванням періодів дозрівання або готовності. Для створення умов проведення різноманітних розрахунків річні обсяги реалізації продукції мають структурне розбиття по місяцях.

Дохід підприємства багато у чому залежить від цін на товари, послуги та умов їхньої оплати. Підприємство самостійно розробляє ціни на продукцію, використовуючи при розрахунках основні методи ціноутворення, і погоджує їх з покупцем. Для цього підприємству необхідно мати дані про ціни на споживану й реалізовану продукцію, зовнішні ціни, ціни на аналогічну продукцію і її замінники, аналізувати їхню структуру й динаміку.

Для планування цін на реалізовану продукцію розробляється матриця цін на бюджетний період. Основу її розрахунку становить базова ціна на останній місяць перед прийняттям плану санації й індекси щомісячної інфляції в країні, які дозволяють зробити прогноз про передбачуване зростання цін на основні види продукції. Їхня зміна формує один із факторів фінансових результатів при розрахунку варіантів погашення кредиторської заборгованості.

При формуванні бюджету реалізації проробляється питання про форму оплати продукції (оплата відвантаженої продукції або передоплата). Передоплата продукції використовується підприємством-боржником для поповнення оборотних коштів, скорочення ризику інфляційних втрат, зниження потреби підприємства в операційному кредиті. Для більш ефективного використання передоплати на етапі формування бюджету може розроблятися план надходження й використання авансових платежів.

ТЕМА 7 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРУДОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

План

1 Організаційно-культурний підхід у роботі з персоналом
2 Конфлікти: сутність, види, джерела виникнення
3 Структура конфлікту. Розвиток конфлікту
4 Попередження і врегулювання конфліктів. Способи розв'язання конфліктів
5 Принципи та методи управління персоналом підприємства
6 Підготовка спеціалістів з антикризового управління

1 Організаційно-культурний підхід у роботі з персоналом

Успіх діяльності менеджера з антикризового управління залежить як мінімум від вирішення двох проблем, обумовлених його відносинами з колективом підприємства:

- проблеми своєї власної адаптації до нової посади та у зв'язку із цим до нової професійної діяльності, а також, як правило, до нового трудового колективу;
- проблеми мобілізації і відновлення кадрового потенціалу підприємства.

Стратегія поведінки менеджера підприємства, що опинилось у кризових умовах, стосовно колективу звичайно тяжіє до одного з двох полярних за своєю спрямованістю підходів: технократичного або адаптивного. При технократичному підході підприємство розуміється як механічна система, криза в якій викликана дисфункцією, переробити яку можна, замінюючи ті або інші елементи, налагоджуючи роботу управлінських механізмів. При адаптивному підході підприємство розуміється як органічна система, кризи в ній мають природний характер і обумовлені зміною фаз її еволюції.

Однак, з огляду на особливості діяльності антикризового керуючого (у першу чергу – обмеження, які накладаються планом фінансового оздоровлення), кожний із цих полярних підходів має істотні недоліки. Реалізація технократичного підходу чревата виникненням феномену опору стратегічним змінам на кризовому підприємстві. При другому підході надзвичайно високий ризик того, що природний плин процесів ліквідації кризи не укладається в тимчасові рамки, відведені планом фінансового оздоровлення. В обох випадках під загрозою зриву опиняється план фінансового оздоровлення.

У зв'язку із цим, доцільно скористатися порівняно новим, сформованим за останні 15-20 років організаційно-культурним підходом у роботі з персоналом. Цей підхід представляє організацію як культурну систему, ядро якої становлять домінуючі в даній організації цінності, сукупність норм прийняття й реалізації управлінських рішень, принципи організаційної будови й моделі поведінки. Криза на підприємстві викликається більше широкою, системною кризою, що має цивілізаційну природу й пов'язана зі зміною складу нормативно-ціннісних систем, які визначають спосіб життєдіяльності організації й шляхи її трансформації.

2 Конфлікти: сутність, види, джерела виникнення

Конфлікт зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів двох і більшої кількості людей.

В організаційних цілях конфлікти не тільки можливі, але й бажані. У багатьох ситуаціях конфлікти дозволяють побачити розмаїтість точок зору, кількість проблем і шляхів їхнього вирішення, на основі яких може бути вироблене правильне й взаємне рішення.

Види конфліктів:

2 Руйнівний (деструктивний).
3 Творчий (конструктивний).

Негативні функції деструктивного конфлікту:

а) поява додаткових матеріальних витрат і втрат внаслідок:

1) відволікання співробітників від основного виду діяльності;
2) зниження продуктивності праці;
3) звільнення «скривджених»;

б) формування угруповань керівництва;
в) погіршення соціально-психічного клімату в колективі;
г) зменшення ступеня співробітництва між працівниками;
д) великі емоційні витрати і стреси ведуть до зменшення працездатності.

Позитивні функції конструктивного конфлікту.

а) стимулювання до зміни і розвитку організації та окремих співробітників;
б) розрядження напруженості між конфліктуючими сторонами;
в) розмаїтість думок при прийнятті рішень;
г) задоволеність співробітників тим, що їхня думка прийнята до уваги;
д) зменшення труднощів при реалізації спільно ухвалених рішень;
е) нахил до подальшого співробітництва;
ж) зменшення морального стану працівників і посилення їхньої трудової мотивації;
и) згуртованість колективу організації при протиборстві із зовнішнім ворогом.

Причини виникнення конфліктів:

1 Конфлікти, породжувані трудовим процесом.

Рисунок 2 – Причини конфліктів, породжуваних трудовим процесом

Конфлікти виникають у ході:

- установлення і досягнення цілей;
- розподілі і виконанні повноважень і завдань;
- здійсненні комунікацій;
- розподілі ресурсів.

2 Конфлікти, викликані психологічними особливостями людини:

2.1 Несприятлива психологічна атмосфера в колективі може бути викликана утворенням конфронтуючих угруповань, культурними, етнічними розбіжностями співробітників, діями керівника.

2.2 Погана психологічна комунікація, тобто працівники не розуміють, не враховують наміри, стани один одного, не зважають на потреби й інтереси своїх колег; симпатії та антипатії працівників ведуть до їхньої сумісності або несумісності.

2.3 Конфлікти, засновані на особистій своєрідності членів колективу. Такі конфлікти полягають:

- у стилі й манері поводження;
- почуттях і емоційності;
- сприйнятті життєвих цінностей.

3 Структура конфлікту. Розвиток конфлікту

Узагальнену структуру конфлікту наведено на рисунку 3.

Рисунок 3 □ Процес розвитку конфлікту

Стадії розвитку конфлікту.

1 Стадія виникнення конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація виникає тоді, коли інтереси сторін вступають у протиріччя один з одним; однак відкритого зіткнення ще немає. Конфліктна ситуація може бути об'єктивна, тобто формуватися мимо волі й бажання протиборчих сторін; а може бути спровокована або створена обома сторонами. Головна риса цієї ситуації □ виникнення предмета конфлікту.

2 Стадія виникнення інциденту. На цій стадії відбувається подія, яка є приводом для «вибуху» напруги: ситуації зіткнення опонентів, тобто суб'єктів конфлікту. Привід для активізації діяльності сторін, що протиборствують, називається інцидентом. Інцидент може виникнути цілеспрямовано або відбутися випадково, може бути як об'єктивним і суб'єктивним, тобто існуючим в уяві

сторін.

3 Стадія кризи у відносинах. Конфліктна ситуація, загострена інцидентом, переростає у конфлікт, настає криза у відносинах, проявляється у відкритій і прихованій формах.

Відкритий конфлікт - це явно виражене зіткнення сторін у вигляді суперечки, сварки та інших дій; між опонентами відбувається розрив відносин.

Прихований конфлікт характеризується відсутністю явного протистояння. Сторони зберігають видимість дружніх відносин, а для боротьби використовуються приховані способи впливу одна на одну.

4 Стадія розвитку конфлікту. Конфлікт деяким чином вирішується, але завершення конфлікту не завжди однозначне. Він може бути вичерпаний у випадку примирення або у випадку виходу з конфлікту однієї із сторін, а також у випадку припинення конфлікту в ході втручання третіх осіб або дій. Іншим, менш бажаним результатом вирішення конфлікту є поява негативних наслідків конфлікту.

На кожній стадії конфлікт може розвиватися як у конструктивному, так і в деструктивному напрямках.

Вибір часу і способу впливу керівника в процес урегулювання конфлікту залежить від причин конфлікту, суб'єктів конфлікту, їх особистісних і психологічних якостей, прогнозованих наслідків конфлікту; уміння та бажання керівника налагоджувати соціальні взаємодії.

4 Попередження і врегулювання конфліктів. Способи розв'язання конфліктів

У теорії і практиці управління конфліктами відомі дві основні стратегії, а саме:

1 Попередження конфлікту.

Мета: створення таких виробничих умов у колективі й психологічній атмосфері, при яких можливість виникнення конфлікту мінімальна. Реалізація даної стратегії сторонами ґрунтується на проведенні організаційних і роз'яснювальних заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, створення раціональної інформаційної системи й структури управління організацією, розроблення основних систем винагороди за результатами праці, забезпечення суворого дотримання правил внутрішнього розпорядку тощо.

2 Стратегія вирішення конфлікту.

Мета: припинення протиборства сторін, пошук примирливого рішення проблеми. Реалізація цієї стратегії направляє дію керівника на аналіз реальних конфліктів і визначення методів їхнього вирішення.

Етапи управління конфліктами наведено на рисунку 4.

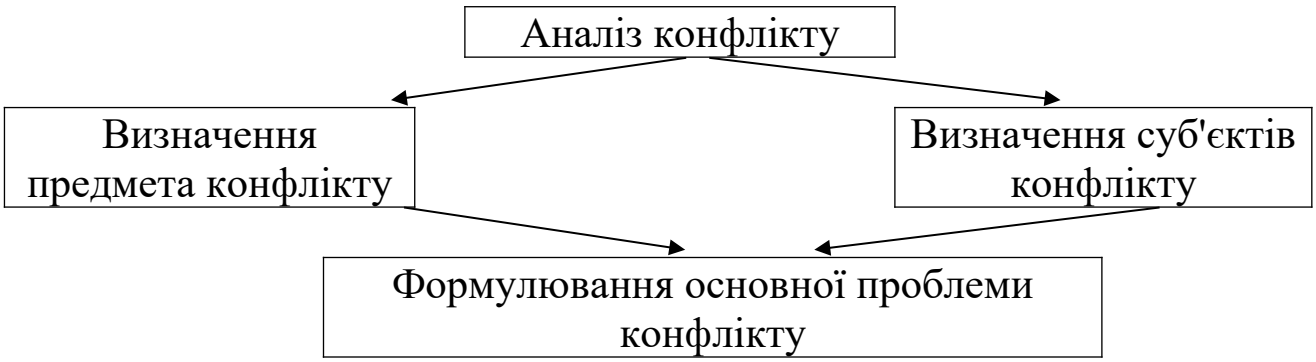


Рисунок 4 □ Етапи управління конфліктами

5 Принципи та методи управління персоналом кризового підприємства

Існує два принципових підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності кризового підприємства. Перший □ ліквідація наявних вад у структурі організації, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, має свою практичну реалізацію в реорганізації, пов'язаній з усуненням структурних підрозділів і працівників, які "не вписуються" у стратегію виведення

підприємства із кризової ситуації. Другий пошук унікальних рис підприємства, що створюють привабливий для споживачів образ підприємства.

Основні принципи:

- Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства.

Реорганізація, сполучена зі скороченням персоналу, звичайна практика на кризовому підприємстві. Однак вона може бути як ефективною, так і неефективною.

При реорганізації кризового підприємства ефективна така практика:

– скорочення рівнів в організаційній структурі керування, а не робочих місць, зміцнення кадрового резерву для вищої ланки керівництва підприємства;

– при проведенні скорочень варто враховувати взаємозалежність структурних елементів організаційної структури й здійснювати подальші заходи щодо стабілізації нової організаційної структури й психологічної підтримки персоналу;

– не можна захоплюватися масштабними скороченнями персоналу, варто прагнути встановити кадрову структуру, найбільшою мірою відповідальну сформованій ситуації й плану фінансового оздоровлення, що підтримується колективом;

– періодично здійснювати переоцінку кадрової структури підприємства; виявляти, підтримувати і навчати працівників підприємства, що проявляють лідерські якості й схильність до управлінської діяльності, підтримувати освітні програми, реалізовані на підприємстві;

– попередньо готовити перспективних кандидатів на ключові керівні посади, роблячи в першу чергу упор на вміле виконання функцій керівництва в умовах кризи;

– здійснювати децентралізацію структури керування, делегуючи необхідні повноваження ключовим фігурам в апараті керування й забезпечуючи максимальну гнучкість при розробленні управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні;

– віддавати перевагу командній роботі індивідуальним

зусиллям, формуючи групи (команди) як між відділами, так і в різних підрозділах підприємства;

– ідентифікувати й зберігати ядро кадрового потенціалу підприємства;

– продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійне зростання, особливо в життєво важливих й пріоритетних для підприємства сферах його діяльності.

- Принцип формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства. Підвищення рівня конкурентоспроможності кризового прийняття у вирішальному ступені залежить від його інтелектуального та інформаційного потенціалу, цінність якого потенціально збільшується залежно від масштабу інвестицій у нього й придбаного персоналом досвіду. Інтелектуальне лідерство фірми у будь-якій галузі притягає талановитих людей, що дозволяє розраховувати на створення унікального сполучення професійних здібностей, що становлять ядро кадрового потенціалу висококонкурентних фірм.
- Принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу підприємства.
- Методи, застосовувані для подолання опору змінам з боку персоналу.

Примусовий метод проведення організаційних змін передбачає використання чинності для подолання опору. Це процес дорогий і небажаний у соціальному плані, але він дає переваги в часі стратегічного реагування. Використати його можна в умовах гострого дефіциту часу. Але коли природа опору ясна, відвертого прояву чинності не потрібно.

Найбільші труднощі використання цього методу:

- відсутність до початку процесу змін бази, що забезпечила б його здійснення. У результаті надзвичайно високий ризик невдачі;
- нездатність передбачати джерела й чинність опору. Виникає замішання, збільшуються витрати, відбуваються відстрочки. У цьому випадку зміна споконвічно приречена на провал;
- нездатність усунути першопричину опору;
- передчасні структурні змін. У результаті уповільнення

темпів змін;

- ігнорування вказівок щодо впровадження змін. У результаті – саботаж змін;
- нерозуміння необхідності підвищувати компетентність і творити новий управлінський потенціал. У результаті зміни приносять у жертву поточним виробничим проблемам, знижується якість стратегічних рішень.

6 Підготовка спеціалістів з антикризового управління

У березні 1995 р. була затверджена «Типова програма навчання фахівців з антикризового керування підприємствами (курс короткострокової підготовки)», за якою у цей час і ведеться підготовка фахівців. До цієї програми в подальшому вносились корективи та зміни.

Програма складається з п'яти розділів:

- вступний курс;
- основи виробничо-господарської і фінансової діяльності в умовах ринку;
- основи оцінки нерухомості;
- основи оцінки бізнесу;
- правові й методологічні аспекти антикризового управління підприємством.

Програма розрахована на 183 години аудиторних занять, або 24 навчальних дня.

Розробленню цієї програми передувала більша робота, пов'язана з аналізом ефективності першої тимчасової програми.

Досвід перших семінарів показав, що контингент залучених до навчання досить різноманітний за рівнем знання проблем економіки. У зв'язку із цим виникла необхідність введення нового, у порівнянні з попередньою програмою, розділу «Основи виробничо-господарської і фінансової діяльності в умовах ринку», у який були включені такі теми: основні поняття ринкової економіки; підприємницька діяльність, ресурси підприємницької діяльності; фінанси. Для одержання слухачами навичок аналізу економічного

стану підприємства в цей розділ були включені також питання з організації бухгалтерського обліку і звітності на підприємстві, аудиту, основні підходи до аналізу господарської й фінансової діяльності підприємства, а також проблеми, пов'язані з фінансовою стабільністю підприємств, організацією управління підприємством, у тому числі маркетинг, стратегія розвитку підприємства, бізнес-планування, управління персоналом і формування раціональної кадрової політики. Оскільки антикризовий керуючий працює в екстремальних умовах, у цей розділ вперше включені психологічні аспекти діяльності антикризових керуючих.

Програма передбачає вступне тестування, що дає можливість навчальній організації виявити ступінь підготовленості абітурієнта до сприйняття матеріалу програми та вносити відповідні зміни в навчальний процес.

У розділі «Основи оцінки нерухомості» розглядаються основи теорії і практики оцінки нерухомості, принципи оцінювання, функції грошової одиниці; методи порівняльного аналізу продажів, найкращого і найбільш ефективного використання землі, будинків і споруд; оцінка привабливості інвестиційних проектів.

У розділі "Основи оцінки бізнесу" розглядаються принципи оцінки бізнесу, можливості використання оцінок бізнесу в сучасних умовах, стандарти вартості, обґрунтування ринкової, інвестиційної й основної (фундаментальної) вартості, визначення ризику як умови оцінки бізнесу, класифікація ризиків, пов'язаних з оцінкою бізнесу. Основна увага приділяється методу договірних відносин, оцінці контрольного й міноритарного пакетів акцій, диференціальній оцінці бізнесу залежно від умов придбання того або іншого пакета акцій, методам оцінки фінансових активів (землі, будинків і споруд, машин і встаткування, нематеріальних активів).

Розділ "Правові і методологічні аспекти антикризового управління підприємствами" припускає вивчення загальних питань цивільного, трудового, підприємницького, договірного права, основ законодавства про банкрутство підприємств. Розглядається система критеріїв визначення неплатоспроможності й незадовільної структури балансу підприємств, процедура прийняття рішень відносно неплатоспроможних підприємств, організація державної підтримки, методи розроблення плану фінансового оздоровлення.

При вивченні розділу "Оцінка нерухомості і бізнесу" як

приклади використовуються розрахунки конкретних завдань, а правові й методологічні аспекти антикризового управління підприємствами аналізуються на прикладах розроблення планів фінансового оздоровлення підприємств, організації продажу активів підприємства-боржника, конкурсів і аукціонів.

У програмі підготовки антикризових керуючих передбачені тестові завдання: щодо оцінки нерухомості, оцінки бізнесу, основ виробничо-господарської та фінансової діяльності в умовах ринку, а також правового й методологічного аспектів антикризового управління підприємствами.

Навчання закінчується іспитами. За багатьма темами, наприклад з оцінки нерухомості й бізнесу, пропонуються практичні завдання. Так, за темами "Оцінки нерухомості і бізнесу" пропонується сорок питань, за іншими шістдесят. На кожний іспит приділяється три години. Слухач, що успішно склав іспит з оцінки нерухомості, одержує сертифікат фахівця з оцінки нерухомості, за умови успішного складання іспиту з оцінки бізнесу сертифікат фахівця з оцінки бізнесу, а при успішному складанні іспиту із загальної програми видається свідоцтво про успішне закінчення курсів. У типову програму навчання фахівців з антикризового управління підприємствами (короткостроковий курс підготовки) входить психологічне тестування, результати якого враховуються комісією при атестації фахівців з антикризового управління. Оцінка слухачів психологами здійснюється за підсумками експертизи даних психологічної діагностики, індивідуальних робіт слухачів. Спостереження в ході групових вправ, індивідуально-ділові, професійно важливі якості фахівців з антикризового управління підприємствами оцінюються за такими напрямками:

1 Розумові здібності:

- системність мислення;
- динамічність і гнучкість мислення;
- нестандартність мислення.

2 Організаторські здібності:

- орієнтація на кінцевий результат діяльності;
- організація взаємодії;

- координація діяльності;
- керівництво групою.

3 Комунікативні здібності:

- ефективність взаємодії з людьми;
- гнучкість у спілкуванні;
- передбачення реакції людей на свої рішення та пропозиції;
- ведення переговорів.

4 Особистісні якості:

- відповідальність у прийнятті рішень;
- ініціативність;
- адаптивність;
- мотивація до досягнення;
- готовність до навчання;
- здатність витримати пікові, довгострокові стреси, фізичні навантаження.

Кожна професійно важлива якість оцінюється за восьмибальною шкалою.

ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ЛІКВІДАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

План

1 Особливості оцінки ліквідаційної вартості підприємства
2 Фінансове забезпечення ліквідаційних процедур

1 Особливості оцінки ліквідаційної вартості підприємства

Оцінка ліквідаційної вартості підприємства необхідна:

- у випадку ліквідації підприємства;
- при фінансуванні підприємства-боржника;
- при фінансуванні реорганізації підприємства;

• при санації підприємства, прийнятій у позасудовому порядку;
• при розробленні плану погашення заборгованості підприємства-боржника;
• при аналізі і виявленні можливостей виділення окремих виробничих потужностей підприємства в економічно самостійні організації;
• при оцінці заявок на купівлю підприємства;
• при експертизі шахрайських угод щодо передачі прав власності третім особам;
• при експертизі програм реорганізації підприємства.

Оцінка ліквідаційної вартості підприємства в ситуації банкрутства має ряд особливостей, обумовлених характером надзвичайної ситуації. Ці особливості мають враховуватися експертом-оцінювачем, замовником і іншими сторонами, зацікавленими в результатах оцінки ліквідаційної вартості.

Одна з особливостей ліквідаційної вартості у тім, що це активний вид оцінювання, коли на основі результатів оцінки багатьма зацікавленими сторонами приймаються певні управлінські рішення й дії, на відміну від пасивної оцінки, коли результати оцінки використовуються для інформації або чергової періодичної звітності (наприклад, переоцінка основних фондів підприємства). До активного оцінювання належать оцінки, пов'язані із здійсненням конкретних угод купівлі-продажу, страхування тощо. У зв'язку з цим даний вид оцінки має бути більш аргументованим, ніж пасивний.

Інша особливість оцінки ліквідаційної вартості підприємства високий ступінь залежності третіх сторін від результатів оцінки. У більшості інших випадків оцінки користувачем результатів оцінки є лише замовник, з яким експерт-оцінювач постійно контактує, погоджує мету, завдання, консультується тощо.

У ситуації банкрутства замовники й користувачі оцінки, як правило, різні суб'єкти. Користувачами оцінки в цьому випадку звичайно бувають треті сторони (кредитори, інвестори, судові органи), які не мали відношення до постановки завдань на оцінку і повністю покладаються на результати оцінки при прийнятті управлінських рішень. У них немає постійного контакту з експертом-оцінювачем і, не знаючи умов завдання на оцінку, вони можуть негативно інтерпретувати результати оцінки, виконані

експертом-оцінювачем. Знаючи це, зацікавленим в оцінці сторонам необхідно одержати відповідні роз'яснення в замовника оцінки або у самого експерта-оцінювача.

Основними складовими оцінки вартості підприємства в цілому є: мета й функція оцінки, визначення поняття оцінюваної вартості, припущення оцінки, опис майна підприємства, дата оцінки та інші категорії оцінки.

Ціль оцінки це формулювання основного завдання, яке має бути вирішене в результаті оцінки. Воно повинне включати: вид оцінюваної вартості, пакет оцінюваних прав, повне найменування об'єкта оцінки, дату оцінки.

Наприклад, метою оцінки вартості підприємства в ситуації банкрутства може бути "визначення впорядкованої ліквідаційної вартості повних прав власності чистих активів акціонерного товариства відкритого типу "Полум'я" на 1 січня 2008 р."

Функція оцінки це сфера використання результатів оцінки або призначення оцінки. Функція оцінки вказує також можливого користувача результатів оцінки. Наприклад, функцією оцінки вартості підприємства-банкрута може бути таке формулювання: "Дана оцінка є незалежним оцінним судженням, що буде прийнято до уваги акціонерами АТ "Полум'я" власниками підприємства при ухваленні рішення щодо найбільш імовірної продажної ціни чистих активів акціонерного товариства "Полум'я".

Якщо ця оцінка має й інші функції, то вони мають бути сформульовані в окремих стверджувальних пропозиціях.

Користувачі звіту про оцінку повинні звернути особливу увагу на функцію оцінки: якщо сформульована у звіті функція оцінки не збігається із завданнями користувача оцінки, то дані результати оцінки не можна використати для ухвалення управлінського рішення.

Одне з основних завдань замовника та експерта-оцінювача точне визначення виду вартості, яку необхідно оцінити.

Вид вартості визначає метод оцінки, а, отже, і кінцевий результат оцінки. Розрізняють такі види вартості підприємства:

- обґрунтована;
- обґрунтована ринкова;
- інвестиційна;

- внутрішня (або фундаментальна);
- страхова;
- ліквідаційна.

Ліквідаційна вартість, у свою чергу, підрозділяється на впорядковану ліквідаційну вартість, примусову ліквідаційну вартість і ліквідаційну вартість припинення існування активів підприємства.

2 Фінансове забезпечення ліквідаційних процедур

Якщо заходи для фінансової стабілізації, здійснювані самим підприємством або в процесі його санації, не привели до очікуваного результату і підприємство-боржник оголошений банкрутом, за рішенням арбітражного суду створюється спеціальна комісія для здійснення ліквідаційних процедур (ліквідаційна комісія). До складу ліквідаційної комісії призначаються представники зборів кредиторів, банків, фінансових органів, а також Фонду державного (комунального) майна (якщо банкрутом визнане державне підприємство).

Ряд ліквідаційних процедур при банкрутстві підприємства безпосередньо пов'язані з функціями фінансового менеджменту.

Функції фінансового менеджменту в процесі здійснення ліквідаційних процедур при банкрутстві включають (рисунок 5):

1 Оцінку майна підприємства-банкрута за балансовою вартістю. Така оцінка здійснюється на основі повної інвентаризації майна підприємства, що належить йому на правах власності або повного господарського ведення. Інвентаризаційні описи орендованих активів складаються окремо за кожним орендодавцем із вказівкою, крім установлених відомостей, термінів оренди. В інвентаризаційний опис нематеріальних активів мають бути внесені дані про їхнє найменування й характеристику, первісну вартість й суму зношування, дату придбання та строк корисного використання.

2 Оцінку майна підприємства-банкрута за ринковою вартістю. Оскільки майно підприємства-банкрута підлягає реалізації з метою задоволення претензій кредиторів, воно має бути попередньо оцінене за мінімальною ринковою вартістю. Методи такої оцінки

докладно розглянуті раніше.

3 Визначення ліквідаційної маси. Основу для формування ліквідаційної маси становить все майно підприємства-боржника, оцінене за ринковою вартістю, за окремим винятком, передбаченим чинним законодавством. Так, не підлягає включенню в ліквідаційну масу майно боржника, що є предметом застави; майно, орендоване боржником або те, яке перебуває на відповідальному зберіганні; особисте майно його працівників (крім випадків, коли відповідно до установчих документів на нього може бути звернене стягнення за зобов'язаннями боржника). При ліквідаційних процедурах, пов'язаних з банкрутством державних підприємств, у ліквідаційну масу не входять деякі об'єкти соціально-комунальної сфери, що перебувають на балансі боржника (перелік таких об'єктів встановлений законодавством).

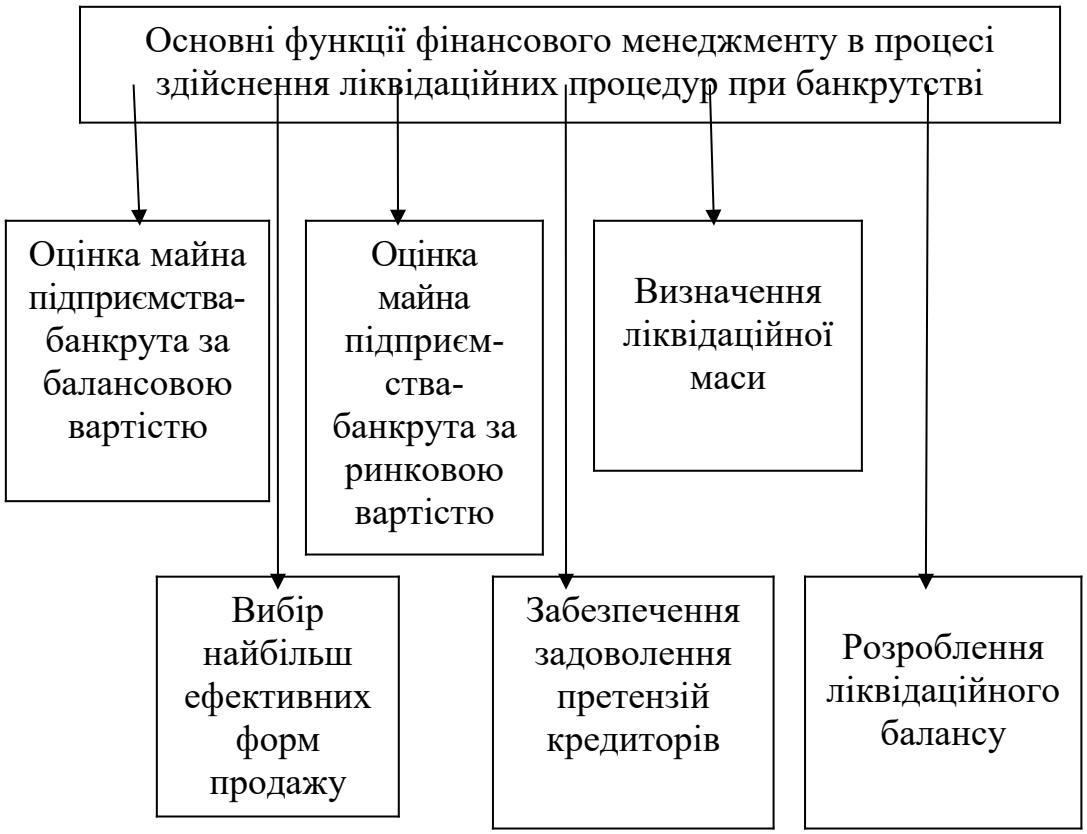
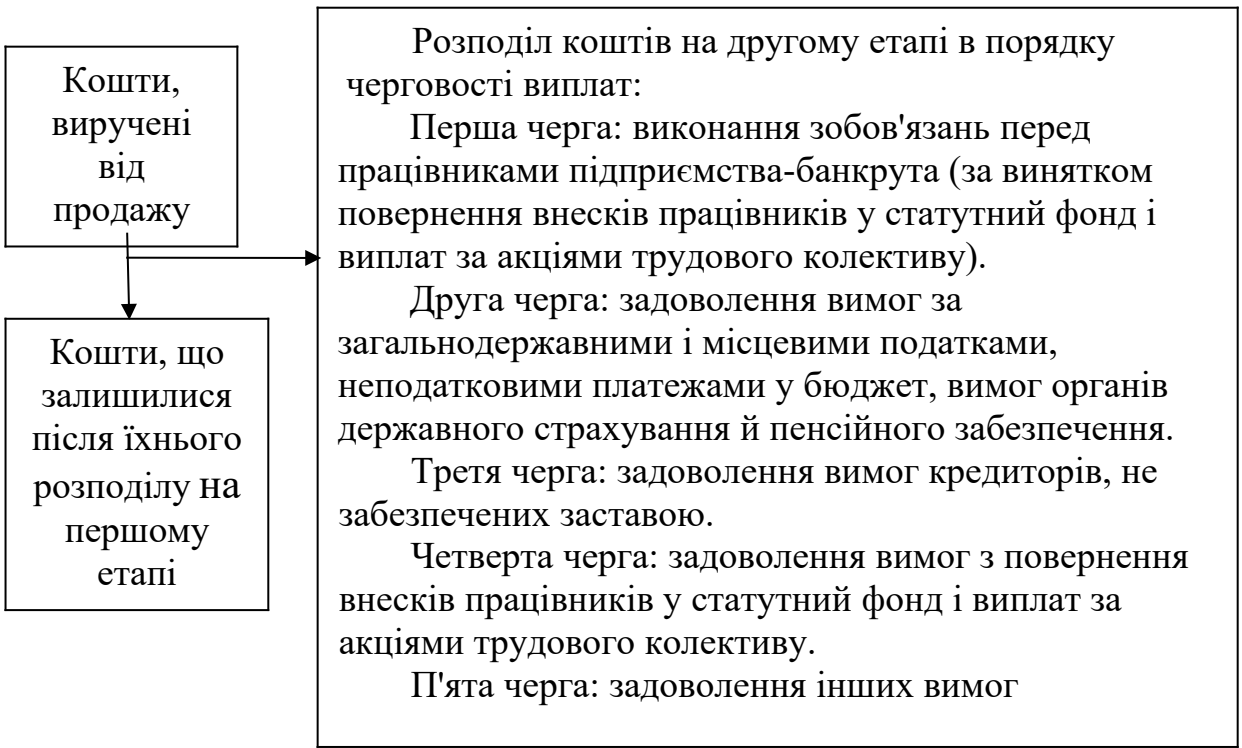


Рисунок 5 Характеристика основних функцій фінансового менеджменту в процесі здійснення ліквідаційних процедур при банкрутстві

4 Вибір найбільш ефективних форм продажу майна. Рішення про вибір форм продажу майна приймає ліквідаційна комісія з узгодження із зборами кредиторів. Цей вибір ґрунтується на одержанні максимально можливої суми коштів від реалізації майна. Голова ліквідаційної комісії має забезпечити через засоби масової інформації оповіщення про порядок продажу майна підприємства-банкрута, склад, умови і строки придбання цього майна. У випадку надходження двох і більше пропозицій голова ліквідаційної комісії призначає проведення торгів або аукціону (порядок їхнього проведення регулюється законодавством про приватизацію державних підприємств).

5 Забезпечення задоволення претензій кредиторів. Це найбільш складна функція фінансового менеджменту в процесі здійснення ліквідаційних процедур при банкрутстві. Джерелом забезпечення такого задоволення претензій є кошти, виручені від продажу майна боржника. Сума цих коштів розподіляється в певній черговості згідно із законодавством (рисунок 6). Якщо інше не передбачене законодавством, то вимоги кожної наступної черги задовольняються після повного задоволення вимог попередньої черги. У випадку недостатності коштів від продажу майна для повного задоволення всіх вимог однієї черги, претензії задовольняються пропорційно належній кожному кредиторові сумі.



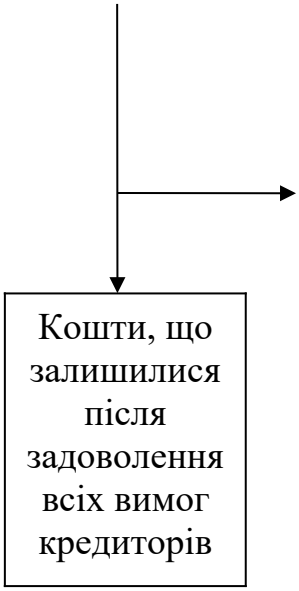


Рисунок 6 – Порядок розподілу коштів, виручених від продажу майна підприємства-банкрута

6 Розроблення ліквідаційного балансу. Такий баланс розробляється ліквідаційною комісією після повного задоволення всіх вимог кредиторів і подається на затвердження в арбітражний суд. Якщо за результатами ліквідаційного балансу не залишилося майна після задоволення вимог кредиторів, арбітражний суд виносить постанову про ліквідацію юридичної особи – банкрута. Якщо ж майна підприємства-банкрута вистачило для задоволення всіх вимог кредиторів, воно вважається вільним від боргів і може продовжувати свою підприємницьку діяльність (якщо коштів за ліквідаційним балансом досить із позицій законодавства для його подальшого функціонування в даній організаційно-правовій формі).

Ліквідаційні процедури, не пов'язані з банкрутством підприємства, регулюються іншим законодавством.

Організація проведення торгів (аукціонів) здійснюється відповідними організаціями, на які законодавством покладені такі функції із залученням експертів і фірм-посередників, що спеціалізуються у сфері аудиту, розроблення інвестиційних програм, техніко-економічних обґрунтувань, бізнес-планів тощо.

ТЕМА 9 ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

План

1 Особливості антикризового управління у країнах з розвинутою економікою
2 Механізм проведення санації та банкрутства у Німеччині
3 Організація антикризового управління в Чехії
4 Механізм проведення санації та банкрутства в Росії
5 Законодавство щодо банкрутства в Італії

1 Особливості антикризового управління у країнах з розвинутою економікою

Накопичений західними країнами досвід антикризового управління, безсумнівно, має велике значення для вирішення сучасних завдань, але необхідно враховувати, що це досвід управління в принципово інших умовах.

Насамперед це антикризове управління в умовах цілком сформованої ринкової економіки із чинними законами конкуренції та стабільною соціально-політичною ситуацією, де банкрутство прийнято розглядати як позитивне явище, що сприяє очищенню ринку від слабких конкурентів.

Існують і інші особливості ринкової економіки, характерні для розвинених країн, які розглянемо більш детально.

• Державний сектор і приватизація. Розвиток державного сектора в країнах Європейського Союзу має свої особливості. Найбільш значна частка державного сектора у Франції (24%), Греції (23,2 %), Португалії (22,7 %), Італії (20,3 %). У Великобританії частка державного сектора не перевищує 12,7 %, у ФРН 12,7 %. Підприємства державного сектора переважно поширені в галузях інфраструктури: транспорту, енергетики, зв'язку.

Змінюється й саме поняття державного підприємства. У цей час, якщо держава зберігає 10-15 % капіталу, то вона може забезпечити свій вирішальний вплив на підприємство, оскільки інші дрібні акціонери роз'єднані і не можуть впливати на політику підприємства. Дочірня фірма також є державним сектором, якщо 50 % її капіталу належить державному підприємству. Значне поширення має створення спільних державно-приватних підприємств.

Проведена політика приватизації означає передачу приватному сектору капіталу, яким раніше володіла держава.

Мета такої приватизації пошук нових, більш вигідних структур для підприємств, вирішення бюджетних проблем, динамізація національних фінансів, що здійснюються для підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства.

У розвинених країнах ринкової економіки приватизація набуває таких форм:

- продаж державних підприємств приватним інвесторам - фізичним і юридичним особам;
- створення спільних підприємств із участю на паях приватного капіталу;
- продаж частини акцій підприємств, що є державною власністю.

Процедура приватизації, як правило, здійснюється поетапно:

- спочатку підприємство піддається санації (оздоровленню), потім оцінюється експертом-оцінювачем і тільки потім продається приватному капіталу. Така послідовність дозволяє максимізувати виторг від приватизації підприємства.

Найбільш повільними темпами приватизація здійснюється у Великобританії: за рік приватизується поетапно не більше двох-трьох великих підприємств.

• Державне регулювання і структурні зрушення в економіці країн Заходу. Важливий аспект структурних змін в економіці Заходу низька інвестиційна активність і низька норма прибутку, що є симптомами зниження темпів економічного зростання. Тому найбільша увага приділяється промисловості (ядро якої становить переробна промисловість), яка здатна забезпечити зростання основних фондів і підвищення технічного рівня виробництва. У цих умовах зусилля державної політики спрямовані на утворення фінансової системи з державних і напівдержавних банків, страхових і холдингових компаній (особливо у Франції, Англії, Японії) для того, щоб забезпечити капітальні вкладення в промисловість. Приватні страхові компанії, пенсійні фонди вкладають кошти, як правило, у землю, нерухомість, надання позик під порівняно високі відсотки на короткі строки, провадять закордонні інвестиції.

Важливим фактором структурних змін у промисловому виробництві країн Заходу є інтернаціоналізація виробництва, основні ознаки якої зростання частки міжнародного обміну у валовому національному продукті та розширення масштабів діяльності транснаціональних компаній. Державне регулювання в цих умовах спрямовано на захист внутрішнього ринку.

2 Механізм проведення санації та банкрутства у Німеччині

Особливості проведення санації та процедури банкрутства у ФРН обумовлені специфікою її розвитку в попередні роки та у період державотворення. Загальна економічна й фінансова ситуація в країні визначається такими моментами:

1 Високий ступінь концентрації капіталу і виробництва, посилення впливу великого бізнесу, зростання його політичної моці. Процес концентрації й централізації у ФРН пройшов дві фази: перша (період утворення ФРН і до середини 60-х рр.) характеризувалася реставрацією і зміцненням капіталістичних структур у двох головних формах відновлення великих банків і сталеливарних

концернів; друга (що почалася із кризи 1966-1967 р. і тривала дотепер) характеризується концентрацією у формі злиття фірм і поглинань. Наприклад, найбільший концерн "Даймлер-Бенц" поглинув в останні роки такі гіганти, як "Дорьє". Починаючи з 80-х рр., виробництво 510 найважливіших видів промислової продукції для трьох найбільших компаній становить у середньому 41,8 %. У цілому рівень концентрації німецької промисловості досить високий і має тенденцію до зростання.

Спостерігається посилення впливу великого капіталу на державну політику за двома напрямками: масштаби концернів і їхнє народногосподарське значення змушують державу діяти в інтересах цих гігантів; концерни здійснюють певну цілеспрямовану стратегію впливу на державу шляхом використання лобістів, союзу підприємців, преси й інших важелів.

2 Хвиля злиттів і поглинань у промисловості відбилася на банківській сфері і сприяла подальшій монополізації в банківській справі. Число відділень "Гроссбанків", наприклад "Дойче банк", стрімко збільшується. Серед банківських гігантів безупинно змінюється співвідношення чинностей. Створюються банківські консорціуми з надання особливо великих кредитів.

Альтернативним методом надання особливо великих кредитів є так званий паралельний кредит, при якому кілька банків, попередньо погодивши між собою умови й загальні розміри майбутньої угоди, окремо укладають угоду з позичальником і надають йому кредити. Значний розвиток одержали операції з лізингу.

3 Різко зростає роль державно-монополістичного регулювання у зв'язку з переходом до нової моделі економічного зростання, для якої характерний прискорений розвиток нових технологій, основні риси яких: високий ступінь використання науково-технічних знань; високий рівень витрат на науково-дослідні роботи; широкий спектр застосування нових технологій у різних галузях економіки, взаємне переплетіння цих технологій; сильний вплив на темпи економічного зростання й структуру народного господарства на макро- і мікроекономічному рівні, а також на соціальну сферу, міжнародні економічні відносини і навколишнє середовище.

Високі темпи розвитку галузей носіїв нових технологій визначають підвищення загальних темпів економічного розвитку в країні; зростання зайнятості, підвищення доходів сприяють

зміцненню й збереженню позицій на світових ринках.

4 У діловому світі існує чітке розуміння того, що період спокійного розвитку скінчився й надалі можливі бурхливі потрясіння, викликані звуженням ринків збуту, загостренням проблеми забезпечення сировиною, коливаннями валютних курсів. У таких умовах можуть вижити лише ті фірми, які вміють пристосовуватися до швидко мінливих умов, правильно визначати вирішальні напрямки господарської політики й сконцентрувати на них наявні обмежені ресурси. Керівники підприємств прийшли до висновку, що потрібна велика, достовірна й оперативна інформація, щоб упоратися зі зростаючим ризиком і невизначеністю. Тому проблемі інформаційного забезпечення внутріфірмового планування, маркетингу й інших сторін господарського життя підприємства приділяється особлива увага.

Підприємці прийшли до розуміння того факту, що процес виробництва неможливий без необхідної інформації, й тому інтенсивно розвивається ринок економічних банків даних: реферативний або бібліографічний банк даних; банк даних повних текстів; цифровий банк даних, орієнтований на текст; банк даних «реального часу».

Основні аспекти законодавства Німеччини про банкрутство

Німецьке законодавство визнає підприємство банкрутом за наявності двох ситуацій: якщо підприємство неплатоспроможне в прогнозованому тривалому періоді; якщо сума пасиву перевищує суму активу.

Момент настання банкрутства настає, коли комерційні банки відмовляють підприємству в кредиті, розуміючи, що підприємство у скрутному фінансовому становищі, тобто вже тривалий період часу зазнавало збитків і не має майна, що могло б бути запорукою під кредит (перевищення пасивів над активами).

Німецьке законодавство передбачає конкурсне виробництво (яке розглядається як синонім банкрутства) за наявності двох причин банкрутства: припинення кредитування банком і перевищення пасивів над активами.

Арбітражний суд відкриває конкурсне виробництво на підставі заяви кредиторів або самого підприємства-боржника. Причому підприємства зобов'язані подавати заяви відразу ж при виявленні перевищення пасивів над активами. Несвоєчасне подання заяви керівництвом підприємства розглядається як карний злочин.

Остаточне перевищення пасивів над активами встановлюється арбітражним судом у конкурсних справах за допомогою конкурсного керуючого, головне завдання якого полягає у з'ясуванні причини банкрутства чи має місце неплатоспроможність.

Якщо підприємство не має активів, достатніх для оплати судових витрат, проведення конкурсного виробництва відхиляється судом через відсутність конкурсної маси, і підприємство ліквідується.

Санація підприємства-банкрута відбувається в тому випадку, якщо кредитори вбачають у цьому перспективу порятунку своїх капіталів. У такій ситуації акції підприємства знижуються в ціні, і під нові капітали випускаються нові акції.

Правова передумова проведення санації підприємства задоволення вимог кредиторів хоча б на 35 % і надання підприємством реального плану подальшого його розвитку. Законодавство надає підприємству можливість відстрочити виплати за заборгованістю доти, поки воно не почне одержувати прибуток.

3 Організація антикризового управління в Чехії

Процедура визнання підприємства банкрутом і погашення боргів. Незважаючи на пережиті труднощі екологічного характеру, масову неплатоспроможність підприємств, існує розуміння, що банкрутство елемент конкуренції, процес, що створює умови для подальшого ефективного функціонування економіки.

Процедура визнання банкрутом і погашення боргових зобов'язань визначається законом, що регулює майнові відносини між неспроможним боржником і кредитором. Якщо підприємство не в змозі виконувати свої платіжні зобов'язання (банкрут), то конкурсний суд починає конкурсне виробництво або виробництво про погашення боргових зобов'язань. Мета конкурсного

виробництва задоволення вимог кредиторів на майно боржника.

У виробництві бере участь і вирішує всі питання один суддя. Форма судового рішення постанова. Відкриття конкурсного виробництва починається із заявки на оголошення конкурсу, що має право подати боржник або кожний з його кредиторів. Умовою оголошення конкурсу служить наявність у боржника майна, достатнього для відшкодування витрат на конкурсне виробництво.

Суддя надає «захисний» строк (звичайно три місяці), протягом якого кредитори не мають права жадати від боржника задоволення своїх претензій; суд може прийняти рішення, що деякі правові дії боржник не робив взагалі або робив тільки з попередньої згоди Комітету кредиторів або піклувальника кредиторів; боржник зобов'язаний уживати зусилля щодо подолання стану банкрутства й інформувати Комітет кредиторів про вжиті заходи й при необхідності вимагати їхньої допомоги та сприяння.

Якщо після «захисного» строку підприємство залишається неспроможним, то починається конкурсне виробництво. Суд визначає конкурсного керуючого (керуючою конкурсною масою), яким може бути тільки фізична особа, що має професійну підготовку й письмову згоду. Як правило, керуючий конкурсною масою вибирається зі списку членів комітету кредиторів, яких суд визначає для участі в конкурсному виробництві.

4 Механізм проведення санації та банкрутства в Росії

Під неспроможністю (банкрутством) розуміється визнана судом абсолютна неплатоспроможність боржника.

Результатом банкрутства може бути примусове припинення господарської діяльності неплатоспроможного підприємства або організації за рішенням суду, по завершенні якого юридична особа як суб'єкт ліквідується. Якщо неспроможним визнається приватний підприємець, то скасовується його реєстрація як підприємця. Таким чином, банкрутство є тією гранню, що визначає припинення конкретної підприємницької діяльності.

Банкрутство є основною підставою припинення підприємницької діяльності юридичних осіб і тому вимагає особливого правового регулювання, оскільки зачіпає інтереси і має

негативні наслідки не тільки для власників майна, але й для трудового колективу, кредиторів, партнерів і ін.

Відносини неспроможності (банкрутства) регулюються багатьма нормами цивільного й процесуального права. Застосування законодавства створює додаткові стимули для підвищення ефективності господарської діяльності підприємців, поліпшує економічне середовище за рахунок ліквідації неспроможних і неконкурентоспроможних організацій, створює певні гарантії для захисту прав і майнових інтересів кредиторів і тим самим впливає на господарські відносини.

Відповідно до Цивільного кодексу Російської Федерації оголошення юридичної особи банкрутом застосовується до комерційних організацій, а також до споживчих кооперативів, благодійних й інших фондів. Виняток становлять казенні заводи унітарні підприємства, засновані на праві оперативного керування (ст. 115 ЦК). Вони не можуть визнаватися банкрутами, тому що за їх зобов'язаннями додаткову (субсидіарну) відповідальність несе власник Російська Федерація.

Закон про неспроможність (банкрутство) підприємств у розділі VII передбачає позасудові процедури, які він визначає як способи, що дозволяють боржникові шляхом переговорів із кредиторами уникнути арбітражного процесу й визнання боржника банкрутом. Результати переговорів можуть бути різними. Боржник може домовитися з усіма або частиною кредиторів про відстрочку або розстрочку платежів або зменшення боргу, що дасть йому можливість продовжувати свою виробничу діяльність, у якій кредитори часто також зацікавлені. Звичайно, кожний кредитор може приймати такі рішення тільки стосовно себе. Угода боржника із частиною кредиторів не перешкоджає іншим звернутися в арбітражний суд з вимогою визнати боржника банкрутом.

Результатом переговорів боржника із кредиторами може бути й узгодження з ними питань і умов його добровільної ліквідації. Така ліквідація буде відбуватися під контролем кредиторів після офіційного оголошення боржником про свою неспроможність (банкрутство) у порядку й на умовах, установлених законом. Варто мати на увазі, що відповідно до 61, п. 4 ЦК юридичні особи, що є комерційною організацією або діють у формі споживчого кооперативу, благодійного або іншого фонду, ліквідуються тільки в

порядку, установленому ст. 65 ЦК, що визначає неспроможність за рішенням суду, якщо вартість майна такої юридичної особи недостатня для задоволення вимог всіх кредиторів. Недостатність майна для задоволення вимог кредиторів має бути встановлена визнанням факту неспроможності (банкрутства) арбітражним судом або після офіційного оголошення про неї боржника при його добровільній ліквідації.

Серед заходів, застосовуваних для фінансового оздоровлення неплатоспроможної організації, Закон про банкрутство виділяє реорганізаційні процедури, до яких відносить санацію і зовнішнє керування майном боржника. Ці заходи застосовуються до боржника за рішенням суду і під контролем арбітражного суду. Крім того, боржник може укласти із кредиторами мирові угоди на будь-якому етапі провадження у справі про неспроможність (банкрутство).

Основним способом виходу підприємств зі стану неплатоспроможності є санація, тобто реорганізаційна процедура, при якій власниками підприємства-боржника, його кредиторами або іншими особами йому надається фінансова допомога.

Коло осіб, які можуть надати фінансову допомогу підприємству-боржникові, законодавець не обмежує. Однак клопотання про проведення санації може бути подано лише боржником, власником підприємства-боржника й кредитором (п. 1 ст. 13 Закону про неспроможність (банкрутство) підприємств).

Клопотання про проведення санації має бути подане в арбітражний суд.

Арбітражний суд задовольняє клопотання про санацію, якщо є реальна можливість відновити платоспроможність підприємства.

Наприклад, суд переконується в тім, що фінансова допомога дозволить підприємству-боржникові розплатитися зі своїми постачальниками, а потім налагодити виробництво своєї продукції. Однак, якщо протягом 36 місяців повторно подано заяву про порушення провадження справи про неспроможність (банкрутство) підприємства, арбітражний суд позбавляється права виносити ухвалу про проведення санації.

Переважне право на участь у проведенні санації надано членам трудового колективу даного підприємства, його власникам і кредиторам.

У тому випадку, якщо бажання брати участь у санації виявили

члени трудового колективу підприємства-боржника і (або) його власник, конкурс на участь у санації не оголошується, санація проводиться даними особами. У конкурсі на проведення санації можуть брати участь іноземні юридичні особи.

В 7-денний строк від дня винесення ухвали про проведення санації учасники санації зобов'язані розробити угоду, в якій повинні міститися зобов'язання про задоволення вимог всіх кредиторів підприємства-боржника та погоджені з ними строки проведення санації й інших умов. Відповідальність за виконання зобов'язань перед кредиторами учасники санації несуть солідарно, якщо в угоді не передбачене інше.

Закон про неспроможність (банкрутство) підприємств передбачає, що санація має проводитися за період не більше 18 місяців.

Тлумачний словник російської мови визначає банкрутство як неплатоспроможність, що супроводжується припиненням платежів за борговими зобов'язаннями.

5 Законодавство щодо банкрутства в Італії

Порядок банкрутства в Італії засновано на королівській постанові уряду від 16 березня 1942 р. № 267. Ця постанова, що давала гарні результати в попередні роки, вже застаріла.

У законодавстві розрізняють чотири правові норми:

- дійсне банкрутство;
- угода із кредиторами (через загрозу банкрутства);
- контрольоване керування (у випадку загрози банкрутства);
- примусова ліквідація органів управління.

Розглянемо кожну із правових норм більш докладно.

Банкрутство. Об'єктивна передумова банкрутства стан неплатоспроможності, тобто нездатність підприємства відповідати за своїми обов'язками. Це поняття ширше й не обмежується тільки кризою ліквідності.

Призупинення платежів форма прояву очевидного банкрутства підприємства.

Мета банкрутства полягає в захисті інтересів всіх кредиторів підприємства шляхом вилучення в підприємця функцій контролю й управління.

Органом, що здійснює процедури банкрутства, є звичайний суд, що виносить рішення про банкрутство й про всі дії, що випливають із банкрутства; уповноважений суддя, що виконує директивні функції й контроль дій піклувальника; піклувальник, керуючий майном підприємства-банкрута під керівництвом уповноваженого судді; комітет кредиторів, що володіє дорадчими функціями.

Оголошення про банкрутство викликає також персональні наслідки, які, обмежують сферу свободи й правоспроможності банкрута (наприклад, перегляд кореспонденції банкрута піклувальником; зобов'язання банкрута не залишати місцеперебування без дозволу вповноваженого судді; занесення банкрута до державного реєстру банкрутів).

Ця особиста недієздатність залишається в чинності доти, поки банкрут не буде відновлений у цивільних правах, а його ім'я не буде викреслено з реєстру банкрутів.

Для підприємця-невдахи, але акуратного і з гарною репутацією, не передбачено ніяких карних наслідків. Для того, хто на етапі, що передує банкрутству, діяв з наміром, передбачене карне покарання за шахрайське банкрутство (від трьох до десяти років тюремного ув'язнення); для того, хто діяв тільки недбало, передбачене карне покарання за просте банкрутство (від шести місяців до двох років тюремного ув'язнення).

ВИСНОВОК

Процес подолання економічних криз необхідний для успішного функціонування підприємств в умовах ринку, а також виконання всіх задач, які існують перед підприємством, він вимагає переосмислення та іншого ставлення до економічної теорії та практики. У складних умовах виживе лише те підприємство, яке зуміє не тільки визначити й задовольнити вимоги ринку, але й захиститися від невдач. Упоратися із цим завданням зможуть тільки підготовлені фахівці, здатні знайти необхідні рішення. Для цього їм

потрібні глибокі економічні знання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст] / учеб. пособие. В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЖТ, 2008. – 197 с.

2 Дикань, В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий [Текст]: монография / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 240 с.

3 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятия. Подходы и принципы [Текст] /В.Ф. Гапоненко, А.А.Безпалько, А.С. Власков. – М.: Издательство «Ось-89», 2007. – 208 с.

4 Теория и практика антикризисного управления [Текст]: учебник для вузов / С.Г. Беляев, В.И. Кошник. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

5 Конфликт – менеджмент [Текст]: Навчально-методичний посібник / А.І. Андропов, І.В. Барабанов, О.О. Кучма. – Харків: Прапор, 2002. – 150 с.

6 Кивачук, В.С. Оздоровление предприятия: "экономический анализ [Текст] / В.С. Кивачук. – М.: Издательство деловой и учебной литературы «Алмафея», 2002. – 384 с.

7 Чернявский, А.Д. Антикризисное управление [Текст]: учеб. пособие / А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

8 Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / А.П. Градова. – К.; СПб.: Спец Лит, 2000. – 589 с.

9 Бланк, И.А. Стратегия и тактика управления финансами [Текст] / И.А. Бланк. – К.: МП «ИТЕМ ЛТД», СП «АДЕФ – Украина», 1996. – 534 с.