

Тема: Пути выхода из банкротства предприятия

Согласно закону банкротство - это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить

требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

Закон предусматривает ряд процедур, способствующих восстановлению платежеспособности должника, а именно: досудебную санацию - предоставление должником финансовой помощи, достаточной для погашения денежных обязательств и восстановления платежеспособности; мораторий на удовлетворение требований кредиторов; возможность заключения мирового соглашения на любой стадии процесса; иные меры, которые могут способствовать достижению вышеназванных целей.

Сам процесс банкротства состоит из ряда сменяющих друг друга процедур: наблюдения - процедуры банкротства, вводимой с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом с целью обеспечения сохранности имущества и проведения анализа финансового состояния должника; внешнего управления - процедуры банкротства, которую арбитражный суд на основании решения собрания кредиторов вводит в целях восстановления платежеспособности должника с передачей полномочий управления должником внешнему управляющему; конкурсного производства - процедуры банкротства, проводимой в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов из

средств, полученных путем продажи в установленном порядке имущества должника.

В этих условиях особую значимость приобретает антикризисный менеджмент как деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание. Антикризисное управление фирмой начинается с момента выбора ее миссии, т. е. с ответа на вопрос: “Что делать?” На всех последующих этапах развития фирмы внимание ее руководства должно быть сосредоточено на своевременном “улавливании” сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения фирмы, ее конкурентного статуса.

Эффективность антикризисного управления во многом зависит от радикально направленных действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом и которому передаются функции внешнего управления имуществом должника. Основанием для назначения внешнего управления имуществом должника является наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия-должника с целью продолжения его деятельности путем реализации части его имущества и осуществления других организационных и экономических мероприятий.

Безусловно, необходимо принимать все меры по предотвращению кризисной ситуации. Если же предприятие оказалось в долговой яме, необходимо

осуществлять комплексные усилия по восстановлению его платежеспособности. С

этой целью проводится анализ финансового состояния предприятия. Подводя итог, важно подчеркнуть, что антикризисное управление может и должно быть эффективным. Для

этого важно заниматься различными сторонами процесса. Управлять следует: активами (пассивами) предприятия; этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет); программами защиты имущества и безопасности бизнеса;

кадрами (включая вопросы формирования кадровой политики, социальные вопросы, отношения с профсоюзами);

программами построения отношений с акционерами, партнерами, органами государственной власти;

программами информационной поддержки (включая доведение до сведения трудового коллектива информации о планах, методах и принципах управления, а так же доведение социально-значимых аспектов деятельности до широкой общественности).

Первая из

применяемых тактических программ, получила название защитной, поскольку она основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является

сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств.

Наиболее эффективна наступательная тактика, для которой характерно применение не столько

оперативных, сколько стратегических мероприятий. В

этом случае наряду с экономными, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение

и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствовани
е
производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиций предприятия на существующих и завоевание новых сегментов рынка, обновляется номенклатура выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию предприятия. Помочь в этом может бизнес-план.

Бизнес-план является основным сводным документом финансового оздоровления, в котором анализируются процессы изменения предприятия, показывается, каким образом руководство предприятия намерено преодолеть кризисную ситуацию, возникшую на предприятии, наметить конкретные пути предотвращения банкротства. При составлении бизнес-плана предприятие должно

найти наиболее сильные и наиболее слабые свои стороны, развитие или преодоление которых упрочит его положение на рынке.

Первая задача, решаемая бизнес-планом, необходима руководству и всему персоналу предприятия. Она заключается в том, чтобы обосновать правильность выбора цели, связанной с производством и реализацией продукции, или тех изменений в этом производстве, которые позволят предприятию не только выйти из кризисной ситуации, но и достичь стабильного места на рынках сбыта и рентабельной работы предприятия.

Вторая задача, решаемая с помощью бизнес-плана, — убедить инвестора принять участие в финансировании предлагаемого проекта выхода из кризисной ситуации. Именно для внешнего инвестора, а им может быть коммерческий банк, государство, любое юридическое или физическое лицо, и составляется бизнес-план в случае, когда предприятие находится в состоянии несостоятельности.

Таким образом, основное назначение бизнес-плана состоит в: обосновании стратегии вывода предприятия из кризисной ситуации или состояния несостоятельности; определении рыночных перспектив предприятия (объемов продаж, завоевание определенных сегментов рынков и категорий потребителей, и, следовательно, ожидаемых финансовых результатов); определении источников и объемов финансирования намечаемых мероприятий, а также времени и порядка расчетов с инвесторами.

В случае невозможности продолжения производства бизнес-план, видимо, будет способствовать поиску нового собственника, который взял бы риск вывода предприятия из состояния несостоятельности.

Одна из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации — выбор такой оптимальной организационной структуры, которая лучше всего

отвечала бы целям и задача предприятия, а также воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования предприятия.

Однако одной, оптимальной для всех ситуаций, организационной структуры предприятия не существует, относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами.

Возможности и сроки вывода предприятия из кризисной ситуации, как и стабильного эффективного развития в дальнейшем, в значительной мере зависят также от наличия условий для организации разработки и внедрения инновации на предприятии.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что наибольшего успеха добиваются предприятия, на которых созданы группы перспективного развития, уделяется должное внимание всем этапам разработки и внедрения нововведений, отработана система ресурсного и организационно-правового обеспечения сотрудников предприятия и сторонних специалистов, участвующих в выполнении этих работ.

Современное состояние финансового рынка страны обуславливает принятие руководителем предприятия к реализации инвестиционных проектов с высоким уровнем рентабельности, срок окупаемости которых не превышает полутора-двух лет.

Другим аспектом антикризисного управления является выработка долгосрочной стратегии развития предприятия. На жизнедеятельность предприятий как в переходный период к рынку, так и в стабильных рыночных условиях хозяйствования существенное влияние оказывает фактор неопределенности. Этот фактор парализует деятельность многих предприятий, проявляясь

буквально во всем. Так, руководство не уверено, сможет ли продукция найти сбыт, удастся ли достать комплектующие, получить кредитные ресурсы, сохранить квалифицированные кадры и т.д. Однако неправильно было бы рассматривать неопределенность лишь как что-то угрожающее, мешающее деятельности предприятия. Для одних это привычные трудности, но для других источник прибыли; надо быть готовым к встрече с неопределенностью, связанным с нею риском. Опыт отечественных и зарубежных предприятий, эффективно функционирующих в условиях рыночной экономики, показывает, что острота проблемы снижается, если обеспечивается равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия. Это не просто процесс замены ориентации текущих управленческих действий на перспективные, т.е. необходимо не только создавать потенциал для получения предприятием прибыли в будущем, но и иметь предпосылки и условия для извлечения реальной текущей прибыли. Среди прочих оперативных мероприятий следует отметить ценовую политику фирмы. На данный момент значительный эффект может принести так называемая демпинговая ценовая политика, направленная на вытеснение конкурентов. Безусловно, такую тактику предприятие не может применять долго, т.к. Это связано со значительными издержками. Однако расширение рынка сбыта за счет захвата освободившихся ниш позволит увеличить программу выпуска продукции, загрузить оборудование и выйти на проектные мощности. Максимальное использование имеющихся ресурсов позволит получить необходимую экономию на масштабе производства и в дальнейшем

поддерживать издержки производства на достаточно низком уровне, что сгладит неизбежное обратное повышение цен.

Источники:

1. Румынина В. В. Правовое обеспечение профессиональной деятельности: учебник для СПО / В. В. Румынина. - 11-е изд. - Москва: Академия, 2016 - 222 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-4468-2764-0