

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Негосударственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский институт экономики и культуры»

Кафедра финансов и кредита

Л.А. Солдатова

**ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Учебное пособие

Рекомендовано к изданию Ученым советом
Государственного образовательного учреждения высшего
профессионального образования
«Оренбургский институт экономики и культуры»

Оренбург 2009

ББК 65.290-93я7+65.26я7

С - 60

УДК 658.14/17

Рекомендовано к печати Ученым советом НОУ ВПО «Оренбургского института экономики и культуры» в качестве учебно-методического пособия для преподавателей и студентов. Протокол № 5 от 29 января 2009 года.

Рецензент: к. э. н., доцент О.П. Брискер
к. э. н., доцент М.А. Троянская

Солдатова Л.А.

С - 60 Финансовое оздоровление предприятий: Учебное пособие - Оренбург: НОУ ВПО «Оренбургский институт экономики и культуры», 2009.- 153 с.

ISBN 978-5-94803-021-0

В представленном учебном пособии рассматриваются основы теории финансового оздоровления предприятий. Прикладные аспекты учебного пособия включают технологии финансового оздоровления предприятий, разработку и реализацию планов финансового оздоровления.

Отличительная особенность данного курса - это логика исследования и изложения важных моментов, касающихся финансового оздоровления финансов предприятий.

Учебное пособие по дисциплине «Финансовое оздоровление предприятий» рекомендуется студентам заочной и очной форм обучения специальностей «Финансы и кредит», «Менеджмент организаций».

ISBN 978-5-94803-021-0

ББК 65.290-93я7+65.26я7

Содержание

*иил<'ние

Основы теории финансового оздоровления предприятий

I Основные положения по финансовому оздоровлению

1.1 Сущность и принципы финансового оздоровления

Финансовая несостоятельность (банкротство) предприятия: сущность, виды, российская специфика

Цели и задачи финансового оздоровления и антикризисного управления

I I Система критериев финансовой несостоятельности и развитие её законодательного регулирования

рольные вопросы

Организация и функционирование управляющих компаний

' I Формирование управляющих компаний

Внутрифирменная регламентация деятельности управляющих компаний

Оценка результатов арбитражного управления

_____ рольные вопросы

1 Теоретические основы реструктурирования предприятий

| I Основные положения реструктурирования предприятия

| Причины и стратегии реструктурирования предприятий

| I Разработка стратегий реструктурирования предприятий

∞ Направления, виды и типы реструктурирования предприятий

рольные вопросы

II Прикладные аспекты финансового оздоровления предприятий

111 Технологические аспекты финансового оздоровления предприятий

1.1	Реструктурирование предприятия путём слияния	81
1.2	Реструктурирование предприятия путём присоединения	91
1.3	Покупка и аренда имущества	100
1.4	Некоторые аспекты создания объединений (холдинги, синдикаты)	101
	Контрольные вопросы	108
2	Типы реструктурирования предприятий, основанные на сокращении масштабов предприятия	109
2.1	Разделение	109
2.2	Выделение	114
2.3	Создание дочернего предприятия	121
2.4	Сдача имущества в аренду	126
2.5	Продажа имущества	129
2.6	Безвозмездная передача имущества	133
	Контрольные вопросы	134
3	Разработка и реализация планов финансового оздоровления	135
3.1	Основные положения по разработке плана финансового оздоровления предприятия	135
3.2	Состав, структура и содержание плана финансового оздоровления предприятия	141
	Контрольные вопросы	149
	Список использованных источников	150

Введение

Сегодня в России нет недостатка в специальной литературе, как переводной, так и отечественной, посвящённой финансовым проблемам предприятий. Однако в этом разнообразии отсутствует чёткий системный подход к изложению, по сути, весьма устойчивых и однородных явлений, характерных для финансов любых предприятий.

Реформирование российских предприятий предполагает создание, в том числе и методической базы осуществления этого процесса.

В учебном пособии представлен материал по разработке финансового оздоровления предприятий, основания по реструктурированию предприятий, и классификация процесса реструктурирования, и подробно излагаются технологические аспекты различных типов реструктурирования предприятий: слияние, присоединение, разделение, выделение и других типов реструктурирования.

Учебное пособие рекомендуется студентам дневной формы обучения по специальностям: «Финансы и кредит», «Менеджмент организаций».

I Основы теории финансового оздоровления предприятий

1 Основные положения по финансовому оздоровлению

1.1 Сущность и принципы финансового оздоровления

Сущностью финансового оздоровления является разработка и реализация наиболее рационального новаторского варианта выхода предприятия из состояния банкротства.

Реальный рост экономики России возможен лишь при одновременной технической модернизации производства и глобальном внедрении современных механизмов управления подготовки и переподготовки персонала. В октябре 1997 г. Правительство РФ приняло концепцию реформирования предприятий и других коммерческих организаций. Ее реализация требует формирования совершенно нового мировоззрения участников производственного процесса. Эта задача изменения мировоззрения, участников арбитражного процесса является актуальной и при реформировании предприятий в рамках процедуры банкротства, выдвигает совершенно новые требования к арбитражным управляющим.

Со времени вступления России на путь реформирования экономики в стране создан институт банкротства предприятий, который, как известно, является неотъемлемым элементом рыночной экономики. В стране постепенно совершенствуются законодательная база, механизмы банкротства, готовятся специалисты по арбитражному управлению.

В настоящее время основная доля дел по банкротству, рассматриваемых арбитражными судами, заканчивается, к сожалению, конкурсным производством, т.е. продажей имущества и ликвидацией предприятий. По данным Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству 7,3 % арбитражных дел по банкротству связано с введением внешнего управления, что не отвечает ни требованиям реструктуризации промышленности России, ни задачам оздоровления конкретных предприятий, имеющих не-

малое значение для государства в целом.

Одна из проблем, сдерживающих процесс реформирования предприятий, — нехватка арбитражных управляющих, способных в полной мере обеспечить финансовое оздоровление неплатежеспособных предприятий.

В данном разделе мы хотим рассмотреть один из наиболее важных аспектов этой проблемы, а именно роль внешнего управления и арбитражного управляющего в процессе реформирования предприятий с учетом современных тенденций.

Какие качества необходимы арбитражному управляющему для успешного реформирования предприятия? Что нужно сделать, чтобы таких специалистов становилось больше? Мы попытались ответить на эти вопросы, основываясь на анализе зарубежного и отечественного опыта.

Реформирование предприятий — сложная проблема, которая включает целый комплекс задач (организационных, экономических, финансовых и т. п.). Реформирование — это точное изменение стратегии, реорганизация и создание эффективной системы управления, активное развитие предприятия и создаваемой им продукции.

В распоряжении внешнего управляющего имеются средства для решения этой проблемы. Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» (далее — Закон) определены такие меры финансового оздоровления предприятия, как репрофилирование производства, закрытие нерентабельных участков производства продукции, которая не находит потребителя на рынке, и т. п. Закон не содержит исчерпывающего перечня мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности должника. Следовательно, для этих целей могут быть использованы любые дозволительные действия законодательством сделки или мероприятия.

Председатель Московского комитета по делам о несостоятельности (банкротстве) Н.Д.Бадаев характеризует внешнего управляющего «..как высококлассного профессионала, грамотного, эрудированного экономиста-менеджера, имеющего свою команду специалистов и способного осуществлять поиск и реализацию нестандартных решений и приемов для разрешения стоящих перед ним задач». Таких управляющих у нас явно не достаточно, их не хватает не столько парта, сколько накопленный персон-

нальный жизненный опыт, профессиональные навыки организаторской и руководящей работы». В современных условиях чрезвычайно возрастает роль лидера и его команды — явление принципиально новое в деле управления российскими предприятиями. Такой подход требует пересмотра всей концепции управления и роли его руководителя, а также подбора и формирования команды управляющего.

Именно нестандартный подход к реформированию предприятий — характерная черта специалистов по реинжинирингу. Такой подход является неотъемлемой составляющей процесса реформирования, отмечают авторы широко известной книги. Главная отличительная особенность преобразований, проводимых в процессе реинжиниринга — необходимость "начать деятельность заново". Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес процессов для достижения существенных улучшений таких ключевых для современного бизнеса показателей результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность". Здесь следует подробнее остановиться на определении реинжиниринга, который является главной составляющей процесса реформирования предприятия, так как это даст возможность составить более точное представление о роли руководителя (в данном случае арбитражного управляющего) и требованиях, которые следует к нему предъявлять. Мы попытаемся осмыслить роль арбитражного управляющего с учетом наиболее существенных моментов реинжиниринга, так как их функциональное взаимодействие полностью определяет успех арбитражного управления.

В качестве примера успешного реформирования отечественных предприятий можно указать на опыт Санкт-Петербургского предприятия АО «Пирометр». Его реформирование началось с серьезного анализа ситуации, для выполнения этой задачи были приглашены аудиторы высокой квалификации. Проведенная ими работа позволяла сформулировать стратегию деятельности предприятия, и уже на этой основе была разработана программа его реформирования. Одно из наиболее существенных положений данной программы состояло в изменении структуры управления предприятием: было ликвидировано дублирование функций, разграничены полномочия, проведена оптимальная децентрализация производства. Некоторые производства выделены в самостоятельные подразделения, что позволило

и гибко функционировать в новых условиях при сомнении управляющих функций в руках головного акционера общества. Эффективность управления возросла и благодаря введению должности менеджера проекта. Каждый проект на заводе, от начала его осуществления и до завершения, отвечает один человек; и его решения, согласованные с правлением акционерного общества, обязательны для всех. Благодаря такому подходу предприятие стало более быстро и адекватно реагировать на изменения рыночной ситуации. Еще одним важным шагом в формировании предприятия стало создание рыночно ориентированных служб: маркетинга, управления инвестициями и пертисы.

Внедрение специально разработанных мер по сокращению позволило в течение 1996 г. снизить в 4 млн (по сравнению с 1994 г.) затраты в сфере производства. При этом его объем возрос. Результаты деятельности директоров значительны. В 1995 г. они увеличили выпуск продукции на 45% по отношению к 1994 г., а в 1996 г. — на 33%. Со своим электродвигателем завод "промышленности" даже на рынок США.

Опыт завода «Пирометр» и других российских предприятий однозначно свидетельствует о том, что судьба предприятия во многом зависит от так называемого человеческого фактора, т. е. от воли и профессионализма руководящей команды, от того, сколько в нее входит талантливых и добросовестных людей.

Прежде чем более подробно остановиться на роли руководителя, каким является арбитражный управляющий, рассмотрим значение «человеческого фактора» в процессе реинжиниринга предприятий. Реинжиниринг проводят те, кто организует и организует лидер. Успех всего начинания зависит от того, насколько действует при этом лидер. Авторитет и по реинжинирингу М. Хаммер и Дж. Чампи приводят к различным схемам организации команды на предприятии.

Лидер — один из высших руководителей предприятия, организующий и мотивирующий в целом реинжиниринговые мероприятия;

хозяин производственного процесса — менеджер, отвечающий за определенный процесс и мероприятия по реинжинирингу;

реинжиниринговая команда - группа лиц, занятых

в конкретном производственном процессе, диагностирующих его и контролирующих его перепроектирование и освоение;

- руководящий комитет — группа старших менеджеров, вырабатывающих политику, решающих вопросы общеорганизационной стратегии реинжиниринга и контролирующая его реализацию;

- глава реинжиниринга — лицо, ответственное за разработку методов и инструментов реинжиниринга внутри компании и за обеспечение единства различных реинжиниринговых проектов.

Лидер — это один из высших руководителей компании, обладающий достаточным влиянием для того, чтобы заставить принять необходимые организационные решения и убедить персонал согласиться с теми Радикальными преобразованиями, которые влечет реформирование предприятия. Его основная задача — выработка концепции и обоснование действий. Он должен обеспечить понимание всеми того обстоятельства, что реинжиниринг требует серьезных усилий, которые необходимо прилагать вплоть до его завершения.

Лидер назначает старших менеджеров хозяевами бизнес процессов и возлагает на них ответственность за обеспечение «прорыва» в экономических результатах, создает новую концепцию предприятия, вводит новые стандарты и с помощью хозяев бизнес-процессов заставляет других воплощать эту концепцию в жизнь.

Какими качествами должен быть наделен лидер, т. е. кто может стать арбитражным управляющим? На эту роль должен быть востребован такой человек, который имеет достаточный авторитет среди всех, кто заинтересован в предпринимаемом реформировании, ибо только в таком случае есть гарантия, что преобразования принесут положительный результат. В зарубежных компаниях в зависимости от сложности задач реинжиниринга роль лидера выполняет главный менеджер по операциям или президент, чье внимание направлено как на внешнюю, так и на внутреннюю сторону деятельности компании. Большинство неудач при реформировании предприятий вызвано несоответствием характера человека, исполняющего роль лидера, тем требованиям, которые к нему предъявляются. Если нет сильного, компетентного, активного, приверженного идее реинжиниринга лидера, не может быть эффективного ре-

Иногда потенциального лидера находят среди со-единит предприятия, оказывая ему соответствующую поддержку. Роль лидера рассматривается столь подробно, что, как мы уже отмечали, она является определяющей в процессе реформирования и финансового оздоровления несостоятельных предприятий. Деятельность других членов команды также имеет важное значение, но среди них наиболее вовлечен в процесс реформирования, ключевой является именно лидер.

Касаясь роли арбитражного управляющего, необходимо отметить еще один важный аспект. В последнее время в реформировании предприятий участвуют консалтинговые фирмы, которые накопили достаточно большой опыт работы в этой области. Для арбитражного управляющего весьма важны принципы деятельности таких фирм, чтобы ориентировать их к решению стоящих перед ним задач. Консалтинговые фирмы могут оказать существенную помощь на различных этапах реформирования, начиная с оценки предприятия, формирования команды управляющего, разработки плана оздоровления и заканчивая его реализацией. Одним из самых показательных примеров является опыт Российской Федерации специалистов по антикризисному управлению, который уже несколько лет успешно работает в сфере арбитражного управления российскими предприятиями. Опыт показывает, что практически каждое предприятие, активно желающее улучшить свое положение, за 5–8 месяцев первого этапа упорной работы может повысить производительность своего производства (например, рентабельность) на 10–20%, а в последующем - еще на 20–40%. Такой результат может быть получен за счет активизации имеющихся возможностей, реформирования стратегии, изменения направлений финансовых потоков, создания действующей системы управления. Программа массового реформирования предприятий является одним из самых эффективных проектов подъема российской экономики.

Рассмотренные выше некоторые аспекты роли арбитражного управляющего в процессе реформирования предприятий на основе примеров из отечественного и зарубежного опыта однозначно свидетельствуют о том, что его роль действительно серьезная и сложная, требует разносторонней подготовки в сфере не только специального образования, но и управления, экономики, психологии и т. д. Необходимо наладить систему отбора кандидатов и подготов-

ку таких специалистов в соответствии с возросшими требованиями экономики и с учетом отечественного опыта практической деятельности финансового оздоровления предприятий.

Анализируя чрезвычайный характер ситуации, в которой оказывается неплатежеспособное предприятие, естественно предположить, что в процессе его становления нарушались основные принципы управления (т. е. не выполнялись наиболее важные требования, предъявляемые к управлению предприятием). Каковы эти принципы? Сформулируем их ниже.

Первым и основным принципом антикризисного управления является, на наш взгляд, единство целей управления на разных уровнях иерархии (Федерация, субъект Федерации, предприятие). Если в нарушение единства целей управления федеральные или местные власти вместо создания нормальных условий для эффективного функционирования предприятий и обеспечения достаточного сбора налогов для покрытия бюджетных (общественных) потребностей начинают заниматься коммерческой деятельностью, при этом, естественно, обеспечивая себе монопольное положение на рынке, то эффективность многих предприятий и экономики в целом резко снижается.

Примером нарушения основного принципа антикризисного управления является также различие в целях предприятия и его управляющего. Если управляющий вместо реализации плана развития предприятия начинает бесконтрольно и активно осуществлять свои личные цели, связанные с обогащением, активность предприятия неизбежно снижается и, в конце концов, оно становится банкротом. Мы считаем, что именно стремление к личному обогащению, реализуемое в условиях почти полной бесконтрольности (в совокупности с устаревшим мышлением советских руководителей, которые не смогли приспособиться к рыночным условиям хозяйствования, а также наряду с отсутствием политической воли у Правительства РФ при реализации экономических задач развития), является основной причиной, приведшей к затянувшемуся экономическому кризису в нашей стране.

Если квалифицированный управляющий в своей ежедневной деятельности будет постоянно помнить о текущей цели предприятия (в частности, о восстановлении ее платежеспособности) и принимать соответствующие реше-

ния по арбитражному управлению предприятием будет эффективным.

Вторым принципом антикризисного управления является принцип адекватности. Это означает, что в процессе управления неплатежеспособным предприятием управляющие и члены его команды должны принимать решения, адекватные реальной ситуации, стараясь по мере необходимости согласовывать их с кредиторами предприятия. Выполнение данного условия зависит непосредственно от квалификации управляющего и членов команды. При этом следует подчеркнуть, что для осуществления арбитражного управления неплатежеспособным предприятием необходима высокая квалификация управляющих, чем для управления этим же предприятием в нормальных условиях.

С квалификацией управляющих связан также и третий принцип антикризисного управления — системный подход к решению поставленных задач. Управляющий должен помнить о том, что (предприятие — это «живая» система, состоящая из множества взаимосвязанных элементов. Каждый элемент в одном единственном элементе этой системы или в ней, а в окружающей ее среде (например, резкое изменение курса доллара к курсу рубля) может повлечь за собой редкое снижение (или повышение) эффективности ее функционирования.

Для реализации данного принципа арбитражному управляющему необходимо постоянно анализировать политические, социальные, региональные, экономические, финансовые, правовые и технические аспекты развития предприятия.

Четвертый принцип антикризисного управления — ориентация на конкретные цели. Согласно этому принципу, арбитражное управление может быть эффективным только при наличии глубоко проработанного плана финансового оздоровления предприятия (плана внешнего управления), которому руководствуется этим планом и постоянно корректирует его, исходя из меняющейся ситуации.

План финансового оздоровления предприятия, в свою очередь, должен базироваться на миссии предприятия, его предназначении, основной концепции его функционирования как социально-экономической системы. При определении стратегии антикризисного управления необходимо руководствоваться следующим положением: «Максимальная эффективность периода бескризисного состояния фир-

мы обеспечивается выбором такой её миссии (предназначения), которая продиктована, прежде всего, мотивом достижения устойчивого роста прибыли в размерах, достаточных для постоянного наращивания стратегического потенциала фирмы и уровня ее конкурентного преимущества»

Данная стратегия антикризисного управления полностью соответствует следующим локальным целям в период внешнего арбитражного управления предприятием:

1) текущая деятельность предприятия должна быть организована таким образом, чтобы при ее осуществлении в процессе арбитражного управления, как минимум, рассчитываться по всем текущим платежам;

2) накопленных финансовых средств должно быть достаточно для того, чтобы по окончании внешнего управления рассчитаться с ранее возникшей и «замороженной» на момент введения арбитражного управления кредиторской задолженностью, причем с пенями и штрафами.

На практике эти две цели внешнего управления по ряду причин практически не выполнимы.

Поэтому при осуществлении арбитражного управления важно объективно оценить возможности предприятия и стараться выбрать и реализовать реально достижимые цели. С этим выбором связан следующий, пятый принцип управления — выделение в управлении ведущего звена.

Противоречивость при определенных условиях вышеуказанных целей внешнего управления (обеспечение текущих платежей и накопление денежных средств для погашения задолженности) обуславливает необходимость выбора приоритетной ведущей цели. Чаще всего предпочтение отдается первой цели — обеспечению текущих платежей поскольку, как правило, при наличии двух равновеликих целей приоритет принадлежит ближайшей из них (если не обеспечить текущие платежи, не удастся накопить денежные средства для последующего погашения «старой» задолженности)

И, наконец, (последний по очередности, но не по важности), шестой принцип антикризисного управления — принцип оптимальности. Он означает, что, принимая управленческие решения необходимо руководствоваться определенными критериями оптимальности. Каждое решение принимается таким образом, чтобы выбранный критерий оптимальности имел экстремальное значение при некоторых ограничительных условиях. Различные ограничения и их

М.И.П.Ш.И.И обуславливают множество разных вариантов рыночных решений.

Ущербование арбитражного управления на основе единой методологии (в данном случае единых принципов финансового оздоровления) позволит обеспечить и эффективное управление неплатёжеспособными предприятиями.

1.2 Финансовая несостоятельность (банкротство) предприятия: сущность, виды, отраслевая специфика

Тяжелый финансовый кризис, переживаемый российской экономикой, порождает тяжелые проблемы. Одной из них финансовая несостоятельность предприятий.

Разрыв традиционных хозяйственных связей, спад и фактическое отсутствие государственной поддержки и... мему сектору экономики, трудно прогнозируемые изменения экономической стратегии государства, гиперин-

фляция Политическая нестабильность, неразвитость и инфляция финансового рынка — все это нарушает нормальную финансовую деятельность. К перечисленному следует прибавить внутренние причины: низкую платёжную дисциплину и внутренним условиям привел к тому, что ситуация

финансов российских предприятий сложилась чрезвычайно сложная. Так, 1998 г. и в начале 1999 г. дисбаланс в структуре финансовых ресурсов предприятий продолжали нарастать: собственные источники сокращались. Вместе с падением прибыли в объемах привлечённых средств все большую долю составляли кредиторская задолженность и вексельное кредитование (более дешевое, чем кредиты коммерческих банков). Кроме того, недостаток средств по-прежнему стимулировал рост бартерных расчетов, применение которых значительно искажает картину финансовой деятельности предприятий.

Прежде чем перейти к рассмотрению методов антикризисного регулирования и управления, нам представляется необходимым определиться с содержанием таких понятий, как финансовая несостоятельность, банкротство, финансовая неустойчивость, неплатежеспособность. В настоящее время на практике эти термины нередко трактуют как синонимы, что неверно. Многочисленные определения, да-

дур - антикризисное управление и антикризисное регулирование, которые служат общей цели на различных (микро-макроэкономическом уровнях).

Главное в антикризисном управлении и регулировании — обеспечить условия, при которых финансовые затруднения не могут приобретать постоянного, стабильного характера.

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) является категорией микроэкономической. Его можно определить как систему мер воздействия на социально-экономические отношения, складывающиеся на уровне предприятия при предупреждении кризиса, реагировании на него и изучении его последствий.

Содержание антикризисного регулирования - категории макроэкономической - составляют меры государственного организационно-экономического и нормативно-правового воздействия на предприятия на стадиях предупреждения, реагирования и изучения кризисов.

Целей антикризисного управления достигают путем решения следующих задач:

- диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития производственного потенциала;
- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- оценка глубины, финансового и экономического кризиса предприятия и эффективности мероприятий по финансовому оздоровлению;
- выбор и реализация антикризисных процедур.

Эффективному антикризисному управлению предприятием призвано содействовать государственное регулирование.

Система государственного регулирования несостоятельности (банкротства) включает в себя два элемента - законодательную, нормативно-правовую базу, регламентирующую процедуру банкротства, и орган, уполномоченный проводить в жизнь меры антикризисного регулирования.

Законодательные основы института банкротства РФ и перспективы его дальнейшего развития были заложены Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» № 3929-1 от 19.11.1992 г. Гражданским кодексом РФ (ст. 61 и 65) и, действующим ныне Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» № 6-ФЗ от 26.10.2002 г.

(>< ионными направлениями государственного антикризисного регулирования являются:

- совершенствование института банкротства в РФ;
- развитие различных форм государственной поддержки неплатёжеспособным предприятиям;
- разработка и реализация мер антикризисного регулирования во взаимосвязи с другими правительственными мероприятиями по стабилизации макроэкономической ситуации и в интересах и улучшению инвестиционного климата.

1.4 Система критериев финансовой устойчивости и развитие ее параметров регулирования

Действующий в настоящее время Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. существенно изменил концепцию несостоятельности (банкротства). По спектру объектов регулирования он гораздо шире предыдущего закона, поскольку регламентирует процедуру банкротства предприятий и организаций, кроме того, граждан, крестьянских (фермерских), индивидуальных предпринимателей. В законе определены особенности банкротства отдельных категорий субъектов - юридических лиц градообразующих организаций, сельскохозяйственных предприятий, страховых компаний, профессиональных участников рынка ценных бумаг. Реакцией на деятельность различных финансовых учреждений является приведенная в заключительной части закона статья о банкротстве организаций, осуществляющих финансовую деятельность по привлечению денежных средств от граждан. В соответствии с этой статьёй при недостаточности имущества организации, осуществлявшей финансовую деятельность по привлечению денежных средств для удовлетворения требований граждан, руководители организации и ее учредители несут солидарную ответственность. Эта ответственность является субсидиарной, т. е. распространяется на сумму задолжности, не обеспеченной имуществом организации.

В законе содержится более четкое определение самого понятия несостоятельности (банкротства). Теперь предприятие банкротом, даже при неудовлетворительной структуре баланса и явных признаках банкротства, может быть признано таковым только арбитражный суд (сам должник вправе обя-

вить себя банкротом, но с согласия кредиторов).

Внешним признаком несостоятельности предприятий является приостановление его текущих платежей, не исполнение требований кредиторов или обязательств по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев момента наступления даты их исполнения. Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом, если требования к должнику - юридическому лицу составляют не менее 500-кратного минимального размера месячной оплаты труда.

Все процедуры, применяемые к предприятиям должникам, закон разделяет на две группы - реорганизационные и ликвидационные.

К реорганизационным процедурам относят:

- досудебную санацию;
- наблюдение;
- внешнее управление имуществом должника.

Досудебная санация - меры по восстановлению платёжеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника - юридического лица, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

Наблюдение - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом в соответствии с Федеральным законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансовой состоятельности должника

Внешнее управление (судебная санация) - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платёжеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Реорганизационные процедуры призваны сохранить предприятие-должника, вытащить его из долговой ямы.

Ликвидационной процедурой является конкурсное производство.

Конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику, который признан банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсное производство предусматривает:

принудительную ликвидацию предприятия

1*. . . . I по решению арбитражного суда
добровольную ликвидацию предприятия-должника
_____кредиторов

Г.к с мотренные выше реорганизационные и ликви-
пюнш.н- процедуры могут быть остановлены арбитраж-
it < удом на любой их стадии, если должник и кредиторы
мн ми между собой мирового соглашения. Суть мирового
мши. ния - в достижении договоренности должника и
дитрой относительно отсрочки или рассрочки платежей
I идках с долгов. Условие утверждения мирового со-
in и арбитражным судом— погашение должником за-
1Иш перед кредиторами первой и второй очереди.

Ликвидационные процедуры ведут к прекращению
мши.ногти предприятия. Российское законодательство о
и_____ше. по аналогии с зарубежным, отдает предпочте-

I. " |минизационным процедурам и рекомендует боль-
И перечень мер по восстановлению платежеспособности
у|M|Имгия, в том числе:

- перепрофилирование производства;
- мкрытие нерентабельных производств;
- ликвидация дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником
у<n< . in,а должника - унитарного предприятия или третьим
||"М,

- продажа предприятия (бизнеса) должника;
- иные способы восстановления платежеспособно-
| донжника.

Несмотря на постепенное развитие и совершенство-
||н. **российского** законодательства о банкротстве, ре-
1млн.1 его практической реализации свидетельству ют о
4mitи »фффективности заложенных в нем антикризисных
мц. дур, в частности реорганизационных.

)фффективность антикризисного менеджмента на
|'ро и микроуровнях определяется главным образом тем,
hi п. пинает ли он достижение следующих целей:

- устранение признаков финансовой несостоятель-
. ш;

- восстановление платёжеспособности в установ-
ННые мконодательством о банкротстве сроки;

- достижение долговременной финансовой устойчи-
. in пи длительный период.

К наиболее существенным причинам низкой эффективности антикризисного регулирования следует отнести прежде всего:

- концептуальные недостатки действующего Закона «О несостоятельности (банкротстве)»;
- слабость нормативно-правовой и методической базы;
- отсутствие действенной системы государственной поддержки неплатёжеспособных предприятий;
- неразвитость на большинстве несостоятельных предприятий стратегического планирования и управления;
- отсутствие механизма реализации досудебных процедур банкротства;
- недостаток квалифицированных антикризисных управляющих.

Контрольные вопросы

- 1 Назовите и охарактеризуйте принципы финансового оздоровления предприятий.
- 2 Сформулируйте основные цели и задачи финансового оздоровления предприятий
- 3 Какие причины финансовой несостоятельности предприятий наиболее характерны для экономики России?
- 4 Как соотносятся между собой понятия: «финансовая несостоятельность», «банкротство», «финансовая неустойчивость», «неплатёжеспособность»?
- 5 Назовите основные пути преодоления финансовой несостоятельности (банкротства) для российских предприятий.
- 6 Приведите примеры злоупотребления и неграмотного применения законодательства о банкротстве и: российской арбитражной практики

7 Организация и функционирование управляющих компаний

7.1 Формирование управляющих компаний

И на практике арбитражного управления предприятием сложилась противоречивая ситуация, поскольку арбитражный управляющий с первых дней своего назначения имеет с множеством функций и задач, которые он должен реализовать в ограниченный период. Особенно наглядно это проявляется в арбитражной процедуре внешнего управления. Например, арбитражный управляющий должен в первый месяц (как это предусмотрено Законом) разработать план внешнего управления, включающий не только цели и задачи, регламентированные Законом, но и подпрограмму план финансового оздоровления предприятия с детальной проработкой маркетинговой стратегии, производственной программы, реструктуризации задолженностей, реорганизации предприятия и других разделов плана финансового оздоровления. В такой короткий промежуток времени трудно разработать план внешнего управления не только арбитражному управляющему, но и специализированной консалтинговой фирме. Однако по сложности функций и задач у арбитражного управляющего множество: инвентаризация имущества, финансовое и технико-экономическое состояние предприятия, оценка имущества и пр. Все эти и другие трудные функции на средних и крупных; неплатежеспособных предприятиях обычно выполняются специализированными фирмами.

Таким образом, в практике арбитражного управления существует противоречие между коллективными усилиями по осуществлению арбитражных функций и задач на неплатежеспособном предприятии (как это происходит в большинстве случаев) и персональной ответственностью за выполнение функций со стороны одного лишь арбитражного управляющего (его и соответствии Законом).

На практике арбитражное управление неплатежеспособными предприятиями в большинстве случаев осуществляется различными объединениями арбитражных управляющих: индивидуальными, ассоциации, союзы, фонды, консалтинговые компании и т. д. Множественность функций и задач, их новиз-

на, большая трудоемкость, а также специфичность решаемых вопросов не позволяют выполнять функции управления в одиночку или с небольшой группой помощников. Для этого необходимы многочисленные коллективы профессионалов в различных отраслях знаний, что позволит эффективно реализовать функции и задачи, необходимые для финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия | расчётов с его кредиторами.

В связи с этим мы выдвигаем предложение: дополнить действующее законодательство о несостоятельности предусмотреть осуществление арбитражных процедур (наблюдения, конкурсного производства и особенно процедур внешнего управления) специализированными организациями — юридическими, а не только физическими лицами. Это могли бы быть фонды, гильдии, ассоциации, агентства консалтинговые фирмы и специализированные фирмы по финансовому оздоровлению неплатёжеспособных предприятий.

В настоящей главе мы предприняли попытку исследовать организации арбитражного управления и предложить организационную структуру специализированной фирмы, осуществляющей арбитражное управление неплатёжеспособным предприятием, так называемой управляющей компанией. Таким образом, мы предлагаем разрешить отмеченное выше противоречие между коллективной реализацией арбитражных функций задач и индивидуальной ответственностью арбитражного управляющего перед законом.

Организационное обеспечение арбитражного управления представляет собой совокупность организационных структур (цель функционирования которых - эффективное арбитражное управление), а также методические документы, которыми руководствуются специалисты при реализации функций и задач в этой сфере деятельности.

В процессе проектирования организационного обеспечения арбитражного управления рассматриваются роль и место специализированной фирмы, осуществляющей такое управление, ее функции и задачи, определяется ее наиболее рациональный состав и численность, формулируются основные права и обязанности специалистов, разрабатывается технология выполнения отдельных процедур.

Как уже отмечалось выше, в настоящее время в научной сфере вопросам организационного обеспечения ар'

рм.н.мо управления уделяется мало внимания. В то же
•мм практическая деятельность по арбитражному управ-
• ч"(">ует их скорейшего научного решения.

Арбитражное управление — сложный, многоаспект-
й процесс, включающий все виды управленческой дея-
м inn ш планирование, организацию, координирование,
«(и контроль, и стимулирование которые образуют об-
• функции управления арбитражным процессом.

1.жим образом, арбитражное управление — это вид
деятельности, требующий затрат времени и

Арбитражная деятельность не будет эффектив-
II, in;ди ею управлять. Для управления неплатежеспособ-
м предприятием необходимо создавать специализирован-
• фирмы, управляющие компании. Характер этих фирм
Mi l tn.it!» самый разный, но они должны соответствовать
iniii.it.y и специфике неплатежеспособного предприятия,
пример, если антикризисная организация специализиру-
н mp арбитражной процедуре наблюдения, то она может
и, п.. < оставу небольшой, объединяющей специалистов-

так как основными функциями в процедуре на-
ИДОНИЧ являются анализ финансового состояния пред-
пиши п иыработка рекомендаций по его финансовому оз-
и. пию (причем реализация этих рекомендаций осуще-
I прежним руководством); если фирма специализиру-
и п.» процедуре внешнего управления, (она проводится в
мыиш ise случаев на средних и крупных предприятиях),
| и it организация должна быть многочисленной, объе-
и и специалистов по реформированию предприятий
.•и.п. MI.но знающих отрасль, в которой функционирует
пи...' неплатёжеспособное предприятие), так как реали-
ипм прыбитражной процедуры внешнего управления со-
1MM«np < выполнением сложных, трудоемких функций и
лип, которые под силу только такой организации.

Но видимому, нет необходимости определять еди-
|н шинную структуру) такой специализированной органи-
Itin. . . . фбитражному управлению, но важно сформулиро-
II принципы, на которых она должна быть основана.
ИМИ принципами должны быть целенаправленность и це-
никnp.. Главной целью организации, специализирую-
сь и н.I арбитражном управлении (управляющей компа-
!n|, ииляется полная и эффективная реализация арбит-
i*ii!.i» «функций и задач.

И шестно, что организационная структура предпри-

ятия определяется, в основном, его функциями. Анализ процесса арбитражного управления показал, что он (процесс) включает в себя следующие основные специфические функции:

- охрану имущества;
- инвентаризацию имущества;
- анализ финансового состояния;
- оценку активов;
- работу с кредиторами и дебиторами;
- разработку и реализацию планов наблюдения внешнего управления, конкурсного производства;
- оформление прав на объекты недвижимости;
- участие в судебных заседаниях;
- продажу активов предприятия и предприятия в целом;
- ликвидацию предприятия.

Эти специфические функции реализуются, как правило, на всех этапах арбитражного управления в основных арбитражных процедурах — наблюдении, внешнем управлении и конкурсном производстве.

Кроме основных специфических функций арбитражного управления существуют пять общих функций управления, которые реализуются в каждой специфической функции и образуют полный цикл управления. Например, если управляющая компания осуществляет арбитражное управление на одном или нескольких неплатежеспособных предприятиях, то при реализации функции инвентаризации имущества (а это одна из самых важных специфических функций, так как с нее начинается формирование конкурсной массы, необходимой для расчетов с кредиторами) необходимо ее спланировать, организовать, скоординировать, учесть, проконтролировать и стимулировать. Это относится к каждой специфической функции.

На рис.1 приведена разработанная нами организационная структура управления фирмой, специализирующейся на арбитражном управлении - управляющей компании. Численность отделов и служб данной организации зависит от количества и масштаба обслуживаемых неплатежеспособных предприятий.

Что касается профессионального состава этих организаций, то в них должны входить квалифицированные бухгалтеры, юристы (в основном специалисты по корпоративному праву, практикующие в сфере законодательства о не

нмккги и имущественных отношениях), управлен-
оценщики, а также риэлтеры и брокеры.

Ниже приведем краткое описание функций каждого
|«ш | «(1ЖДОЙ службы управляющей компании, (отделы
НiНtymr < поцифические функции арбитражного управле-
I, и < муж(ы) выполняют общие функции управления, оди-
и для псех других учреждений: планирование, орга-
•МНiт, координирование, учет и контроль, стимулирова-

'..1мсстители директора компании работают с арбит-
*нммн управляющими, координируют (возглавляют) дея-
риботников различных отделов специализирован
и прмнизации на конкретном неплатёжеспособном пред-
пиши. Один заместитель директора курирует отделы
'и другой - арбитражных управляющих, работаю-
IN м*п< родственно на неплатёжеспособных предприяти-



фui унок 1 Организационная структура управляющей
мноНИИ

Отдел охраны. Работники отдела охраны первым прибывают на неплатежеспособное предприятие, участвуют в приемке дел, имущества, осуществляют впоследствии его охрану и контролируют его реализацию. Данные о реализации имущества поступают в планово-экономический отдел.

Отдел инвентаризации. Работники этого отдела проводят (вместе с арбитражным управляющим) прием дел на неплатежеспособном предприятии и инвентаризацию имущества. После инвентаризации и подготовки инвентаризационных ведомостей они помогают осуществлять оценку имущества неплатежеспособного предприятия.

Отдел анализа финансового состояния. Работники данного отдела проводят анализ финансового и технического экономического состояния предприятия, а также поиск неизвестных расчетных (и других) счетов и финансовых потоков неплатежеспособного предприятия. Результаты такого анализа необходимы как для принятия оперативных решений, так и для разработки плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия,

Отдел оценки. Работники этого отдела — эксперты оценщики — должны иметь соответствующие аттестаты и лицензии (или лицензию фирмы). Оценка имущества неплатежеспособного предприятия может осуществляться на всех трех этапах арбитражного управления: при наблюдении, внешнем управлении, конкурсном производстве. Однако в период наблюдения внешнего управления, как правило, определяется рыночная стоимость имущества и рыночная стоимость предприятия (бизнеса). На стадии же конкурсного производства обычно рассчитывается ликвидационная стоимость имущества (ликвидационная стоимость предприятия). Необходимо заметить, что рыночная стоимость недвижимости исчисляется по объектам, имеющим документ о наличии прав собственности.

Данные о стоимости имущества предприятия необходимы для того, чтобы определить продажные начальные цены активов и возможность расчета с кредиторами.

Отдел по работе с кредиторами. Работники данного отдела осуществляют реструктурирование задолженностей неплатежеспособного предприятия, ведут реестр требований кредиторов, собрания кредиторов. В связи с этим в состав отдела входят как высококвалифицированные работники — специалисты по реструктурированию долгов, так и

йен, снимающиеся организацией собраний кредито-
»

(Удел по оформлению прав на объекты недвижимо-
I ('мним из основных источников покрытия задолженно-
• II мир!vi кредиторами является продажа недвижимости
способного предприятия. Однако на практике
что на подавляющем большинстве предприятий
т ни мл недвижимости юридически не оформлены, и поэто-
II» пени **1МОЖНО** продать.

г,1(ютники данного отдела - юристы - проводят
шли'и•. кую экспертизу имущественных прав, оформляют
и.....0< тенности и другие вещные права. Они работают
iННtАКТе с работниками бюро технической инвентариза-
н iIII И), территориальных агентств по управлению иму-
•. Ии.11 и территориальных органов по регистрации недви-
iМiН Iи

о/дел разработки и сопровождению планов финан-
>Мп I> иуровления предприятий. Работники этого отдела
и и пысококвалифицированными специалистами в об-
. in маркетинга, реорганизации предприятий, инвестици-
имлиза и нововведений. Они разрабатывают и со-
*д.нот планы финансового оздоровления на стадии
Нiiiiiioи управления, а также помогают реализовать иму-
н м... предприятия (или само предприятие)

()щел продаж активов предприятия. Работники от-
м1 (.рокеры и риэлтеры — продают (или сдают в аренду,
Mill) и шиишие активы, не участвующие в производствен-
м процессе, и реализуют произведенную продукцию на
•шин наблюдения или внешнего управления. Как правило,
реализуют активы предприятия (или предприятие
ЛИИом) на стадии конкурсного производства. Работники
ИНОЮ отдела взаимодействуют с маркетологами отдела
«рпОшки планов финансового оздоровления.

Ощел судебных заседаний. Работники данного от-
ifl.i юри< ты участвуют в судебных заседаниях вместе с ар-
Кчи1,1ми управляющими, консультируют их и готовят к
Нiичм необходимую документацию.

Ощел ликвидации предприятия. Работники данного
ииквидируют неплатежеспособные предприятия на
«дии конкурсного производства. При ликвидации пред-
МЯТИЙ они готовят соответствующие документы и сдают

К службам самого специализированного предпри-

ятия, реализующим общие функции управления, относят бухгалтерия, планово-экономическая и хозяйственная службы, служба по работе с персоналом и канцелярия.

Бухгалтерия ведет учетную и отчетную документацию, а также контролирует финансовые потоки.

Планово-экономическая служба планирует и контролирует арбитражные процедуры на всех неплатежеспособных предприятиях, находящихся в производстве данной управляющей компании.

Хозяйственная служба осуществляет техническое коммунальное обеспечение работников управляющей компании.

Служба по работе с персоналом проводит прием увольнение работников, а также выполняет другие функции, связанные с персоналом.

Канцелярия ведет делопроизводство управляющей компании, контролирует информационные потоки внутри и координирует работу секретарей.

Управленческие службы подчиняются непосредственно директору компании. Функциональные отделы, реализующие специфические функции арбитражного управления, как было отмечено выше, находятся в непосредственном ведении одного из двух заместителей директора, а другой заместитель осуществляет обязанности координатора работы арбитражных управляющих на неплатежеспособных предприятиях. Директор и его заместители имеют своих помощников.

На наш взгляд, такая организационная структура компании специализирующейся на арбитражном управлении неплатежеспособными предприятиями, эффективна. Деятельность компании осуществляется по хозяйственным договорам с неплатежеспособными предприятиями. Критерием результативности работы управляющей компании является завершение арбитражных процедур.

Управляющие компании могут иметь различные организационно - правовые формы, а также создаваться на основе разных форм собственности. Несколько такт управляющих компаний в настоящее время созданы при Российской гильдии профессиональных антикризисных управляющих.

Предложенная выше организационная структура компании по арбитражному управлению основана на нашем пятилетнем опыте в данной области. Функционирование та

³³ | фирм в арбитражной сфере обеспечит эффективность арбитражного процесса и разрешение острого противоречия, в котором говорилось в начале настоящей главы, с помощью активных усилий по реализации арбитражных процедур на неплатежеспособных предприятиях и перестройке «интересов» арбитражного управляющего на его пользу.

1.2 Внутрифирменная регламентация структуры управляющих компаний

В предыдущем параграфе мы привели состав и организационную структуру специализированной фирмы по арбитражному управлению несостоятельными предприятиями управляющей компании. В данном параграфе мы рассмотрим и основные регламентирующие документы — положения в различных подразделениях и документообороте компании при арбитражном управлении.

В процессе исследования разработаны положения о структуре подразделения управляющей компании. Структура подразделения такова:

Р.1 (дол 1 - общие положения;

Р.2 (дел 2 - функции и задачи;

Р.3 (дел 3 - структура подразделений;

Р.4 (дел 4 - взаимодействие с другими подразделениями;

Р.5 (дел 5 - права;

Р.6 (дел 6 - ответственность.

Итак, с тем, что объем положений по всем отделам и службам фирмы довольно большой, в данной книге мы приведем их полностью. В качестве примера мы здесь приведем положение о планово-экономической

1. Положение о планово-экономической службе

1. Общие положения

Планово-экономическая служба является самостоятельным структурным подразделением фирмы на правах филиала и подчиняется директору фирмы.

Функции и задачи

1. Руководство работой по финансовому и технико-экономическому анализу в фирме, направленному на организацию эффективной производственной деятельности ее филиалов,

2.2 Организация плановой работы и комплексной анализа деятельности фирмы, выявление резервов и разработка предложений по повышению ее эффективности.

2.3 Организация и общее руководство разработкой годовых, квартальных и оперативных финансовых планов отдельных подразделений фирмы.

2.4 Организация и общее руководство разработкой годовых и квартальных смет доходов и расходов отдельных подразделений фирмы.

2.5 Разработка годовых и квартальных финансовых планов и бюджетов фирмы.

2.6 Рассмотрение и оценка обоснований финансово-экономических расчетов, выполненных подразделениями фирмы.

2.7 Методическое руководство, разработка форм документов, определение сроков проведения работ по планированию деятельности фирмы.

2.8 Анализ результатов деятельности фирмы.

2.9 Контроль за выполнением планов и заданий.

3 Структура подразделений

3.1 Структуру и штатное расписание планово-экономической службы утверждает директор фирмы в соответствии с типовой структурой аппарата управления с учетом конкретных объемов работ и особенностей процесса арбитражного управления.

3.2 Распределение обязанностей между работниками планово-экономической службы осуществляет ее начальник в соответствии с должностными инструкциями и настоящим положением

3.3 В состав службы входят группы планирования, анализа и контроля

4 Взаимодействие с другими подразделениями

4.1 Планово-экономическая служба взаимодействует с подразделениями фирмы и заместителями директора от которых она получает:

- графики реализации специфических функций и задач;
- графики проведения арбитражных процедур;
- проекты финансовых планов подразделений;
- проекты смет доходов и расходов подразделений;
- расчёты по финансово-экономическим показателям и другие сведения от подразделений и заместителя директора;

п выполнении финансовых планов и смет.

• I 2 Служба представляет:

общий график проведения арбитражных проце-

о()щий график реализации специфических арбит-
*ны« функций;

финансовые планы подразделений;

• меты доходов и расходов подразделений;

<>1чёты по анализу финансового состояния подраз-
ЦЮНИИ и ()ирмы в целом.

'» Права

'i I Требовать от руководителей подразделений
|рМы представления материалов (отчетов, проектов,
(•••ж определенной формы и т.д.), необходимых для
^им|мления работы, входящей в компетенцию планово-
МИЧО кой службы.

5 2 Проверять и подготавливать общий график реа-
М*иим (ецифических функций, общий график проведе-
м функций, финансовые планы, сметы доходов и расхо-
н, . . . 1Bl экономической эффективности и иные мате-
(явленные другими подразделениями фирмы.

'» t Привлекать к участию в разработке плановых
цумим юн и отдельных заданий работников других эконо-
Меi ких подразделений фирмы.

А Давать указания подразделениям фирмы по ме-
финансово-экономических расчетов и планирования,
ияидим. соответствующие совещания

'> Представлять фирму в других организациях по
in, касающимся финансово-экономического плани-
иипин ее деятельности.

'> 6 Подразделения фирмы обязаны руководство-
tl«i и указаниями планово-экономической службы в пре-
функций, предусмотренных настоящим положением,
<• полнитьих.

6 Ответственность

I. I Всю полноту ответственности за качество и
рШрменность выполнения возложенных настоящим по-
ни пит планово-экономическую службу функций и задач
Нi нпчальник планово-экономической службы.

ь ? Степень ответственности других работников
иннмп- жомической службы устанавливается должно-
МЫНИ ингструкциями.

Но аналогичной схеме разработаны положения и

других подразделений фирмы по арбитражному управлению. Рассмотрим материалы, касающиеся документооборота фирмы.

Положение о документообороте фирмы

1 Состав документов фирмы

Состав документов, входящих в систему организационно-распорядительной документации (ОРД), и требования к их оформлению определяются ГОСТ 6.38—90 "УС/ Система организационно-распорядительной документации Требования к оформлению документов", а также рядо других нормативно-методических документов.

1.1 Положения о структурных подразделениях разрабатываются и подписываются руководителями подразделений, согласовываются с заместителями директора, юристом и утверждаются директором фирмы.

Должностные инструкции сотрудников разрабатывает и подписывает руководитель структурного подразделения, согласовывает с юристом и доводит до работников под расписку.

1.2 Приказы и распоряжения оформляются на соответствующих бланках, визируются исполнителем, заинтересованными лицами и подписываются директором или заместителями директора. Распорядительные документы регистрируют и хранят в канцелярии. Копии этих документов раздают исполнителям.

1.3 Протоколы производственных совещаний ведут помощники руководителей и хранят у себя. Помощники раздают их копии исполнителям и контролируют исполнение. Предложения и служебные записки, связанные с выполнением решений производственного совещания, передают через канцелярию директору. Накануне производственного совещания заведующий канцелярией напоминает исполнителям о невыполненных пунктах протокола предыдущего производственного совещания и перед совещанием информирует помощника директора о выполнении.

1.4 Документирование деятельности арбитражных управляющих. Юридическим обоснованием деятельности арбитражных управляющих по проведению процедур банкротства предприятий являются определения арбитражного суда. Этими определениями оформляют назначения управляющих на несостоятельные предприятия, устанавливая процедуры, применяемые к тому или иному предприятию, сроки их проведения и завершения. При получении определ

Арбитражный управляющий обязан представить его и фирму. Контроль за представлением определений помощник заместителя директора, курирующий арбитражных управляющих, который на основе определений график реализации арбитражных процедур, и участвует в заседаниях арбитражного суда и другие моменты.

Планы и отчеты арбитражных управляющих, представляются руководству фирмы информация и моей деятельности в виде планов работ по каждому арбитражных процедур и ежемесячных отчетов о выполнении ответствующих пунктов планов.

Арбитражные управляющие передают планы и отчеты в планово-экономическую службу, которая осуществляет контроль за их выполнением. Канцелярия несет учет своевременности представления арбитральными управляющими планов и отчетов. Для этого устанавливаются сроки представления этих документов. В течение недели после назначения управляющего представить план проведения процедуры, а в конце каждого месяца отчет о выполнении соответствующих пунктов плана.

Арбитражные управляющие должны также сдавать в планово-экономическую службу копии отчетов, представляемых в

Установленные из форм отчетов вводятся сотрудниками планово-экономической службы в компьютерную информационную систему и предоставляются по мере необходимости.

Для поддержания этой информации в достоверном состоянии арбитражные управляющие периодически заполняют формы заново, внося в них новую информацию.

6 Переписка арбитражных управляющих. Управляющие производства рассылают письма, уведомления и другие документы государственным органам, бюджетным фондам, кредиторам, дебиторам и т.д. Например можно привести следующие докумен-

уведомление руководителю предприятия об отпуске конкурсного производства;

письмо руководителю предприятия о передаче документов)

уведомление о проведении собрания кредиторов;
выпрос в ГНИ о наличии счетов предприятия;

- запрос в банк о состоянии счетов предприятия;

1.7 Переписка руководства фирмы. Корреспонденцию, поступающую на имя руководства фирмы, регистрируют в канцелярии и передают на рассмотрение директ или заместителям директора. После этого документы во вращают в канцелярию, где их ставят на контроль, а зат передают исполнителям.

Если руководитель не назначает конкретный ср исполнения документа, устанавливается типовой срок — дней.

Исполнители готовят ответное письмо за подпис руководителя или пишут служебную записку о том, как работа проделана по данному поручению. Это письмо и записку прилагают к инициативному документу и переда руководству.

Руководитель подписывает ответное письмо ли пишет на служебной записке «снять с контроля». Докуме возвращают в канцелярию, где исходящее письмо региструют, а инициативное снимают с контроля.

Если документ не исполнен в срок, канцелярия д лает исполнителю напоминание и через каждые 10 дн представляет информацию о не снятых с контроля докуме тах руководству.

1.8 Служебные записки. Обмен информацией ме подразделениями и руководством фирмы осуществляют п средством служебных записок. Эти записки регистрируют канцелярии, а затем фиксируют информацию об их движ нии. Если руководитель дает конкретное поручение по да ной служебной записке, она ставится на контроль.

1.9 Документирование деятельности вне фирм Основными документами вне фирмы являются договоры обслуживание несостоятельных предприятий, заключаем между фирмой и неплатёжеспособным предприятием, также акты об исполнении договорных работ. Типовы формы договоров об оказании охранных, аудиторских I других услуг разработаны и имеются в Российской гильди профессиональных управляющих.

Каждому договору присваивают составной индек включающий порядковый номер договора и первую букв названия отдела. Такой порядок позволяет вводить данны о заключаемых договорах в компьютерную информацио ную систему и при необходимости контролировать срок выполнения и оплаты заключаемых договоров.

Или и того, в зависимости от специализации в каж-
И м/|. и- < оздают свои специфические документы (на-
ми | 111и продаже — накладные, отчеты по оценке и др.,
ЦИМшлризации — акты инвентаризации, инвентарные
• НИ) д.).

И К) Документы по персоналу. Документация по
Книму имеет особое значение, так как личные дела со-
ЙНИХпи, гласно закону, хранятся 75 лет и должны после
цияш.ниИ ирхивной обработки и оформлениа переда-
Н . мп кр.жение в государственный архив.

III В состав организационно-распорядительной
уминыции входят:

И орынизационная документация (устав, структу-
|нмн*енин о структурных подразделениях, должностные
fpyiMiini < офудников);

И распорядительная документация (приказы, рас-
ing ним руководства фирмы, инструкции);

II информационно-справочные документы:

протоколы производственных совещаний;

• определения арбитражного суда;

полны и отчеты арбитражных управляющих;

• переписка руководства;

переписка арбитражных управляющих;

' лужебные записки и др.;

И I пециальные системы документации (кадровая,
t«Mieri kля и др.).

' Документооборот фирмы

J I Документооборот бухгалтерии

И ыимодействие:

I I тыново-экономической службой:

получает годовые, квартальные, месячные финан-
МИ плны и бюджеты

представляет отчеты о производстве в денежной
МнЦ ДРУГИе данные, необходимые для анализа и плани-
мпии;

J in не еми подразделениями фирмы:

получает отчеты о выполнении планов работ, не-
МНинии.и|' для бухгалтерского учета и контроля, докумен-

Иримл пи, распоряжения, договоры, сметы, нормативы;

представляет сведения о затратах по элементам;
Шиш родл травки и сведения, связанные с деятельно-
|Ц Цндрл (делений фирмы.

| . инешними организациями.

- сдаёт баланс в налоговую инспекцию;
- сдаёт отчёты во внебюджетные фонды;
- сдаёт платёжную документацию в банк;
- получает из налоговой инспекции, внебюджетных фондов ,

2.2 Документооборот кадровой службы

Взаимодействие:

1 с другими подразделениями фирмы:

- получает заявки на рабочих и специалистов; характеристики на работников, представляемых к поощрению и награждению; сведения о нарушителях трудовой дисциплины; графики отпусков работников подразделений; штатное расписание руководителей, специалистов, служащих, рабочих-повременщиков и других категорий работников, также все изменения штатного расписания; расчеты потребности в рабочей силе подразделений;

- представляет сведения о нарушителях трудовой дисциплины, копии приказов, связанных с приемом, переводом и увольнением работников; копии приказов в отношении работников, изменения правил внутреннего трудового распорядка, сведения о списочной численности работников, нарушениях трудовой дисциплины, данные о текучести кадров по подразделениям.

2) с бухгалтерией:

- получает справки о зарплате для оформления пенсии по возрасту и инвалидности;
- представляет таблицу учёта рабочего времени, больничные листы для оплаты, сведения о приеме, увольнении, очередных отпусках работников фирмы и соответствующие проекты приказов.

2.3 Документооборот планово-экономической службы

Взаимодействие:

1) с бухгалтерией:

- получает сведения о финансовом плане и бюджете;
- данные, необходимые для анализа и планирования;
- представляет годовые, квартальные, месячные финансовые планы и бюджеты подразделений и фирмы целиком;

2) со всеми подразделениями фирмы, руководителами фирм

- получает информацию о финансовых планах бюджетах, прочие сведения, необходимые для эффективно деятельности отдела;

- представляет проекты финансовых планов и бюджетов;

3) с другими подразделениями фирмы

- получает сведения и документы, необходимые для деятельности отдела;

- представляет сведения и документы, необходимые для деятельности других подразделений фирмы.

3 Порядок регистрации и контроля исполнения документов в фирме.

3.1 Принята смешанная система регистрации документов: арбитражные управляющие самостоятельно регистрируют свои документы, а в канцелярии централизовав регистрируются следующие виды документов:

- приказы и распоряжения руководства;

- входящая корреспонденция, адресованная руководству фирмы;

- исходящая корреспонденция посылаемая от имени руководства фирмы;

- служебные записки.

3.2 На контроль ставят следующие документы:

1) Входящую корреспонденцию, по которой руководитель дает конкретное задание исполнителю — подготовить отчет или выполнить какое-либо поручение (корреспонденцию, присылаемую для сведения, на контроль не ставят).

2) Решения производственного совещания, зафиксированные в протоколах, по которым назначен исполнитель и срок исполнения.

3) Служебные записки, адресованные руководству по которым руководитель дает конкретное поручение исполнителю.

4) Хозяйственные договоры для того, чтобы контролировать сроки их исполнения и оплаты.

3.3 Регистрационные формы

Таблица 4 Служебные записки

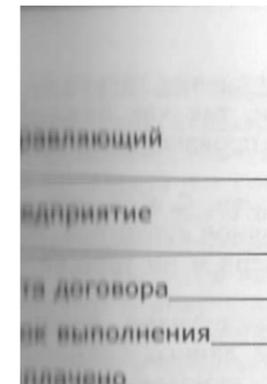
Автор
 Кому адресовано
 Дата регистрации
 №
 Содержание

Резолюция

Исполнитель
 Срок
 Результат исполнения

Таблица 5 -Пункты протокола производственного совещания

Протокол №	Дат;
Срок	
Пункт №	Исполнитель ¹
Содержание	
Исполнитель	Срок



ДОГОВОРЫ

Фирма

№ договора _____ Сумма,
 Срок оплаты_
 Дата оплаты.

»| Типология контроля исполнения.
 | Контроль писем. Регистрационные карточки
 •|чн|1п.111)1си в двух экземплярах. По возвращении до-
 Мгffi.i.../и- рассмотрения руководства на карточках ука-
 ||Цм_____нующию, фамилию, имя и отчество исполнителя,
 Ц§(| и...мнения (назначенный руководителем или типо-
 | |() дней). Первый экземпляр помещают в справочную
 И§н1-у («iii.i содержит карточки на все письма, в том
 Н и le, i<11юрье не ставят на контроль). Второй экземп-
 | Ц'Ч.....Мl помещают в контрольную картотеку, сформир-
 рокам исполнения. После документ передают
 Нjliiiii'i'iiii', который готовит ответный документ либо пи-
 ff fenyiM i.nyio записку о результатах выполнения поруче-
 |< Нримш ,им их к Инициативному письму и передает че-
 i ними! мчрию руководству. Руководитель подписывает
 |iiiiii' inn i.мо или пишет на записке «снять с контроля» и
 | и канцелярию. В канцелярии на обеих карточ-
 Н м в Ки шметку об исполнении, после чего изымают
 •f'iNy и | 1'онтрольной картотеки и перемещают ее в кар-
 Ц*у in Помненных документов.
 | ' им документ не исполнен или не снят с контроля в
 ||. и<_____июлю напоминают об этом. Каждые 10 дней
 м ини' ту ир' доставляют информацию о не снятых с кон-
 имн дниумен!ах в виде сводки.
 !,||_____ки на просроченные документы перемещают
 ^ffV"1 ион!рольную картотеку, сформированную по фа-
 1ННЯ* И...мнителей, с тем, чтобы регулярно напоминать
 | Ни е» 'ни лящихся за ними документах.
 И Контроль исполнения служебных записок про-
 • НННl НПв/101 ично.
 И | К отроль исполнения решений производствен-

ных совещаний. В данном случае распечатывают только одну карточку для контрольной картотеки, так как каждый руководитель получает копию протокола производственного совещания.

4.4 Контроль исполнения договоров. С этой целью заводят три карточки: одну - для справочной картотеки, и второй отмечают дату исполнения договора и на третьей дату оплаты.

Контроль за представлением работникам фирм планов и отчетов. Канцелярия на основе данных планов экономической службы составляет список управляющих, сдавших планы и отчеты, и представляет его руководству.

В итоге создается общая контрольная картотека для всех видов документов, по которой можно ежедневно осуществлять контроль за их исполнением.

Представленная выше схема регистрации документов фирмы и реализуется в автоматическом режиме с помощью, например, компьютерного пакета прикладных программ "Парадокс", который:

- распечатывает все необходимые карточки;
- контролирует сроки исполнения всех документов
- распечатывает напоминания всем исполнителям;
- выдаёт итоговые справки, сводки, аналитические записки в любой удобной форме.

Реализация предложенных схем организации дел производства фирмы позволила значительно повысить степень эффективности управления Российской Гильдией профессиональных антикризисных управляющих.

2.3 Оценка результатов арбитражного управления

Совершенствование арбитражного управления на платежеспособном предприятии сказывается как на деятельности специализированной фирмы и неплатежеспособного предприятия, так и на экономике в целом.

Например, результат совершенствования арбитражного управления в сфере деятельности неплатежеспособного предприятия в различных аспектах: финансовых, социальных, экономических, технических и организационных; поскольку реализация процесса арбитражного управления сопровождается глубоким анализом финансов хозяйственной деятельности, выявлением финансовых

ирпПмем, имеющих на предприятии, и формулиро-
II.и нрпк шческих рекомендаций по его финансовому
(рмкм.'ию, или ликвидации.

(1дн«и из составляющих экономического эффекта,
ШМ»р |"1 лпментации арбитражного управления являет-
iiiM'i пик |рудоемкости работ по реализации арбитраж-
|к|М1Ц1'дур. По нашим наблюдениям, трудоемкость таких
ijjLyp и р«культате их регламентации сокращается в 2
t уменьшением затрат труда повышается конкуренто-
предприятия, что ведет в конечном счете к его
нрм... ну о 1Доровлению. Весомый результат достигается
при решении каждой отдельной арбитражной задачи,
ШИор при реструктуризации дебиторской и кредитор-
иг|мл"нценностей, оптимизации структуры активов
Ш|иииии, тменении маркетинговой политики.

г. I м.тентация процесса арбитражного управления
мкже сократить сроки выполнения арбитражных
iM'tYi¹ н.|(«1юдения, внешнего управления и конкурсно-
ч '.и.иод. та.

i'. i м.тентация упрощает процесс автоматизации
||Д|ря*ны> процедур, а это еще более снижает трудоем-
U врОицыжного управления. Например, для разработки
Е кмешнего управления неплатежеспособным предпри-
ми_____предусмотрен срок - один месяц. Если пред-
ки., чк> план него управления включает детально
• 11 ншш.ш' разделы плана финансового оздоровления,
• реднего по масштабам предприятия (около 1000 ра-
и) р.мработка плана внешнего управления за один
мы отмечали ранее, представляется весьма
1ядячей. Однако при наличии соответствующей
ерной программы такую работу может выполнить за
ниифиш кналифицированный арбитражный управляю-
цепях обеспечения экономической эффективности
«НИИ |.пмпьютерной программы необходимо оптими-
н. i.iip.мы на ее создание и функционирование, по-
111 и ж < 111 > продолжительность сбора и обработки ис-
Двнных, обеспечить максимальную занятость техни-
I ред. in н процессе разработки самого плана.

Ряп могренные в настоящей главе вопросы совер-
шит арбитражного управления связаны с повы-
(ипльной и экономической эффективности.

I оципльный эффект арбитражного управления свя-
I тем, что предприятия либо реформируются и

оздоравливаются, либо ликвидируются. Это ведет не только к ликвидации кредиторской задолженности, но и к финансовому оздоровлению всей экономики Российской Федерации.

Результативность арбитражного управления оценивается с точки зрения снижения трудоемкости работ арбитражных управляющих в сопоставлении с затратами на реализацию арбитражных процедур. При этом критерий результативного управления должен выступать как мера средства количественной и качественной оценки эффективности внедрения арбитражного управления на неплатежеспособных предприятиях с учетом всех влияющих на него факторов.

Целью арбитражного управления является финансовое оздоровление экономики, которое неизбежно наступает как в случае финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия, так и при его ликвидации и создании на основе его имущественного комплекса производства нового продукта, отвечающего потребностям рынка, а потому рентабельного.

При введении процедуры внешнего управления качестве критерия экономической эффективности арбитражного управления целесообразно принять чистый дисконтированный доход, получаемый в результате финансового оздоровления предприятия. В данном случае он представляется собой дисконтированный (приведенный к текущей стоимости) результат за период внедрения арбитражного управления (расчетный период).

Чистый дисконтированный доход зависит от годового эффекта и нормы дисконта (т. е. ставки доходности соответствующем рынке) и может быть представлен в виде

$$ЧДД = \sum_{t=1}^n \frac{Э_t}{(1+i)^t} - K$$

где $\sum_{t=1}^n \frac{Э_t}{(1+i)^t}$ — эффект (прибыль) денежного потока на t -м шаге;

K — коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения годового эффекта от внедрения арбитражного управления к текущей стоимости), определяемый по таблице сложных процентов исходя из нормы дисконта.

Чистый дисконтированный доход показывает, насколько суммарные денежные поступления (прибыль) превышают суммарные затраты на внедрение арбитражного управления. Для достижения высокой результативности процессе внедрения арбитражного управления необходим*

ими чимыми дисконтированный доход был положитель-

И в практических расчетах можно применять и другие критерии результативности, например индексы доходности арбитражного управления (или отдельные ее элементы) в сопоставлении с затратами на ее внедрение. Индекс доходности арбитражного управления представляет собой отношение суммы денежных притоков (прибыли по годам) к сумме денежных оттоков (затрат по годам).

Другим показателем результативности арбитражного управления является индекс арбитражных дел. Он характеризуется отношением количества арбитражных дел в данный период к количеству всех арбитражных дел, произведенных в тот же период. Выраженный индекс арбитражного процесса будет характеризовать динамику арбитражного процесса.

При оценке результатов внедрения арбитражного управления мы также использовали показатель срока окупаемости на внедрение. В нашем случае он составил 1,5 года. Эта величина, на наш взгляд, приемлема для внедрения арбитражного управления, осуществляемого в рамках арбитражных процедур. В рамках же арбитражного управления срок окупаемости не должен превышать 1 года.

Внедрение арбитражного управления требует значительных материальных вложений, но ничто не окупается (пестро, как затраты на совершенствование арбитражного управления. Пренебрежение к этой сфере управленческой деятельности может обернуться слишком большими потерями для страны в будущем

Контрольные вопросы

1. Каким образом осуществляется формирование арбитражных компаний?

2. Что является главной целью функционирования арбитражной организации по арбитражному управлению?

3. Как осуществляется оценка результатов арбитражного управления?

3 Теоретические основы реструктурирования предприятий

3.1 Основные положения реструктурирования предприятий

Стремительный переход России к рыночным отношениям хозяйствования, формирование товарных и финансовых рынков предъявили новые, жесткие требования предприятиям.

К числу наиболее характерных для современных предприятий проблем, препятствующих их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений, следует отнести:

1 неэффективность системы управления предприятием, обусловленную следующими факторами:

- отсутствием стратегии в деятельности предприятия с ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;

- отсутствием эффективной маркетинговой системы

- низким уровнем квалификации персонала, в том числе менеджеров отсутствием трудовой мотивации работников, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий

- неэффективностью финансового менеджмента управления издержками производства;

- недостатком оборотных средств, необходимых для бесперебойной работы предприятия

2 Низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед учредителями и акционерами за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансовых хозяйственных результатов деятельности предприятия. Несмотря на наличие в законодательных и иных правовых актах ряда Положений позволяющих учредителям и акционерам контролировать деятельность исполнительных органов предприятия, действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности между учредителями акционерами и управляющими еще не налажен.

3 Отсутствие эффективного механизма исполнения решений судов, особенно в части обращения взыскания на имущество должника.

4 Необеспеченность в большинстве случаев един

ин» к, ж имущественного комплекса, что снижает инвестиционную привлекательность

и. М. 14 рассчитывать на серьезные долгосрочные инвестиции, так как не будет обеспечено право собственности на землю, продажа земельных участков, расположенных на территории предприятий, решается не такими темпами, несмотря на то, что в законодательстве они в основном урегулированы

Целикие расходы на содержание объектов социального назначения и жилищно-коммунального хозяйства

Методика перекрестного субсидирования и децентрализация структуры издержек производства вследствие конкуренции (по потребителям) цен и тарифов на услуги и естественных монополий, оказывающих влияние на продукцию российских предприятий

ф (Н. и. г. в. достоверной информации о финансовом состоянии предприятий для потенциальных инвесторов, а также для органов исполнительной власти.

Щ. . . . и кредиторов, а также для органов исполнительной власти.

/(ни у. Иранения отмеченных негативных тенденций развития необходимо сконцентрировать усилия на обеспечении эффективного развития предприятий структурного образующего элемента экономики России. Изменение среды функционирования предприятий должно быть дополнено стимулированием преобразований на предприятиях.

П. . . . нпный процесс перехода предприятий на общепит и рыночной экономике принципы функционирования Ц. и. м. содержание реформирования предприятий

Мод реформированием предприятий понимается изменение принципов функционирования, способствующее упрощению, повышению эффективности производства и (-инкументоспособности выпускаемой продукции,

- Ц. и. м. г. труда, снижению издержек производства финансово-экономических результатов т. н. ш. и. . i также меры государственной поддержки н. м. ч. и. (мо. е. н. и. и.)

Целью реформирования предприятий является упрощение управления на предприятиях, ориентация их на рыночные потребности, Повышение конкуренции

рентоспособности выпускаемой продукции, повышение производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности.

Реформирование должно проводиться предприятиями самостоятельно. Однако в условиях экономического спада и платежного кризиса лишь незначительное число предприятий способно реформироваться без сторонней поддержки. Органы исполнительной власти (федеральные субъекты федерации, муниципальных образований), прямо не вмешиваясь во внутренние дела предприятий, должны создавать более благоприятные условия хозяйствования из них, которые активно реформируются.

Приоритетными задачами реформирования предприятий являются:

- ориентация производимой продукции на рыночный спрос;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий;
- повышение ответственности управляющих, развитие механизмов корпоративного управления;
- нормализация процессов воспроизводства основных производственных фондов;
- внедрение новых технологий;
- диверсификация и демополизация производства;
- создание эффективного механизма управления предприятиями.

Для реализации поэтапного перехода предприятий на общепринятые в рыночной экономике принципы функционирования предприятий необходимо:

1. Определить требования (оценочные критерии) предъявляемые к реформируемому предприятию, включая
 - наличие на предприятии стратегических и оперативных планов развития;
 - отсутствие текущей задолженности по уплате налогов;
 - существенное снижение неденежных форм расчетов, вплоть до полного отказа от взаимозачетов.

2. Разработать комплекс мер по стимулированию предприятий при выполнении ими предъявляемых требований.

3. Создать условия для реформирования предприятий.

И. . . . И миду:

И п..т.имение ответственности руководителей пред-
It IHNI' М принимаемые управленческие решения, за со-
ффективное использование имущества пред-
NNIMi' »> финансово-хозяйственные результаты его дея-
шмни . (и. рг ход на контрактную систему);

у. I томление ограничений для руководителей по-
Цмм. • жтельства в целях устранения сложившейся
р)и мл феменной работы на руководящих должно-
|Ц|'.н11 **организациях;**

мм ^мнение от должности руководителя за сокры-
у»|р. дим'лей и акционеров информации о сделках с
ЭДр_____чин, где есть его коммерческий интерес;

- ори анимацию подготовки и переподготовки руко-
|NfWi. п и (пециалистов предприятий, введение стандар-
)9§у " 11111 и сертификатов управляющих

мгнч печение введения эффективной системы ре-
В| имуществом шенных прав.

I Н < ink обствовать улучшению экономического поло-
нии ир. дпричтий, повышению конкурентоспособности их
ЦМюмш, < тмулированию инвестиционной деятельности
ЯЙшми р i |р,|ботки и принятия мер, предусматривающих:
. . .першенствование механизмов исполнения су-
чи |. **решений;**

а уі с прение и завершение передачи объектов соци-
йуммурного и жилищного хозяйства, находящихся на
м- предприятий, в ведении муниципалитетов;

формирование системы экономических индикато-
ііні11 тающих отраслевою специфику, позволяющую
иіию определять свое положение на рынке и раз-
программы выхода на новые рынки сбыта, а

ИИ контрагентам получать оценку хозяйствующего
і.і мри рассмотрении вопросов организации совмест-
titylyt ка продукции, привлечения средств инвесторов и

Ф . .I. . печит также объективность анализа и оценки
hi ми'. Іиционных рисков;

..(< печение гарантии предприятию на приобрете-
Нимимальным ценам в собственность земельных уча-
Ий кшорых оно размещено, что позволит повысить
Ні_____активов предприятий и развивать ипотечное
манив;

» переход на рыночную оценку активов предпри-
ми. іні толит предприятиям формировать более ра-

циональную стратегию в отношении использования аю
вов;

- ужесточение санкций к предприятиям, допуска
щим неплатежи, неуплату налогов, активное примене
механизма банкротства.

По отношению к унитарным предприятиям орга
исполнительной власти имеют возможность непосредств*
но осуществлять регулирующие воздействие. Они не дол
ны ограничиваться утверждением устава предприятия, I
значением ею руководителя и заключением с ним контр*
та.

Предприятие обязано осуществлять только те ~~вн~~
деятельности, которые определены в его уставе, и не ~~вп~~
ве распоряжаться закрепленным за ним недвижимым ии
ществом без согласия собственника (уполномоченного
органа).

Необходимо поэтапно сокращать применение пр;
хозяйственного ведения по отношен к предприятиям, на)
дящимся в государственной и муниципальной собственно*
дальнейшее существование в российской экономике ук
занного правового института ведет к замедлению структ)
ной перестройки, необходимой для экономического рос
концентрации промышленно капитала, а также слух
барьером для вертикальной и горизонталь интеграц
предприятий. В этой связи целесообразно:

- прекратить необоснованное создание унитарн
предприятий, основанных на праве хозяйственного ~~ве~~;
ния;

- реорганизовать унитарные предприятия, основ
ные на праве хозяйственного ведения, путем преобразо
ния их в хозяйственные общества с закреплением в ус
новленном порядке прав участия в уставном капитале так
обществ в собственности Российской Федерации или мун
ципальных образований, либо преобразование их в ~~фе~~/
ральные казенные предприятия, либо в учреждения.

Основное направление повышения эффективно*
взаимоотношений органов исполнительной власти и рун
водителя унитарного предприятия заключается в соверши
ство контрактных отношений. Контракт с директором ~~д~~
жен содержать условия, ставящие размер вознаграждени
зависимость от финансово-экономического положек
предприятия, устанавливающие ответственность за прик
тие решений, наносящих ущерб предприятию, и т.д.

Имнди НІ фактов необходимости и возможности проп иши и нариантов его осуществления, предпри-

С Нт рп «делить на шесть групп:

I Предприятия, работающие прибыльно, не имеющие
•••••щие _____in по налогам, по заработной плате и про-
•••••ни 1.1/|ми.ценности кредиторам.

I Предприятия, для которых для выхода из кризис-
тиинин дс)(гаточно произвести корректировки в ме-

I ир. дмриятия, не способные самостоятельно выйти

С t #111 представляющие интерес для экономических

I Предприятия, не способные самостоятельно выйти
Ш|ш»<< при ммене менеджмента, к которым отсутствует
мически устойчивых структур, но производя-
|р|ЯИДнум1 продукцию в объемах, недостаточных для
мним I пмоокупаемости.

I Ним» юятельные предприятия, не имеющие ры-
III» Ні-рі пектин.

П им уи тующие должники.

Ниц... .дм к реформированию предприятия должны
п . пецифику каждой этой группы. Основные цели
предприятий достигаются путем: разра-
н пр..и НІ оде 1ва новых товаров и услуг, пользующихся
Пидпния на базе неплатежеспособного предпри-
ми юшельных рентабельных бизнес-единиц, вхож-
жономически более сильной структуры;
Иялишнрго имущества; сокращения численности и

Иыимп шоженные меры можно реализовать либо в
1ряжд.жского законодательства, регулирующего
.. и. предприятия без применения процедур бан-
|| Либо в рамках процедур, предусмотренных зако-
нен и несостоятельности (банкротстве),

i |мпии in направлений реформирования предпри-
.Ц и и* реструктурирование. Широко используе-
Инищее время термины «реструктуризация, рест-
шннпне" взяты из английского языка. Структура
11|....ние, расположение, порядок) – это совокуп-
ен._____и устойчивых связей объекта, обеспечи-
1чіт целостность и тождественность самому себе,
мнение сних основных свойств при различных
внутренних воздействиях. В английском языке

приставка «ге » означает «снова, заново, еще раз, обрат) т. е. термин «реструктуризация, реструктурирование» можно понимать как изменение существующей структуры, с этой объекта.

Реструктурирование предприятия может быть определено как любое изменение в производственной, организационной структурах, структуре капитала, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

Основными целями реструктуризации предприятия являются:

- достижение определенных экономических и социальных целей (например, финансовое оздоровление предприятия);

- изменение распределения собственности и контроля над деятельностью предприятия;

- привлечение инвестиции в производство;

- увеличение стоимости предприятия;

- разрешение конфликтов между участниками предприятия;

- разрешение конфликтов между отдельными подразделениями предприятия, а также между филиалами центральным аппаратом.

Цель финансового оздоровления, как правило, ставится в процессе реструктурирования несостоятельно предприятия или предприятия, имеющего первые признаки финансовых проблем. Цель увеличения стоимости обычно ставится в процессе реструктурирования благополучно предприятия для повышения его эффективности. Реструктурирование с целью изменения структуры контроля может осуществляться как на несостоятельных предприятиях, ^ и на благополучных.

В процессе достижения целей реструктурирован предприятия оказывается определенное воздействие на само предприятие и его внешнюю среду. Изменения в самом предприятии для достижения его стратегических целей могут происходить в:

- производственной структуре (понимаемой как структура всего процесса создания и реализации продукта

- организационной структуре управления;

- структуре собственности с распределением контроля над организацией

- структуре активов и пассивов.

Процессы реструктурирования предприятия, **ва**

и)и мм.«ш)ицирОвать по нескольким критериям: по приложения, по срокам воздействия на результаты Нsti i_____предприятия, по направлениям реструктури-МН"_____к финансовому состоянию пред-**МНЯ**

И" сидельным сферам приложения процессы рест-МШрмйлним можно подразделить на производственные, Ирмминпно-управленческие правовые и имуществен-

Проинюдственные процессы реструктурирования • йнп.п.и и женения в производственной структуре ^Вони и, юторые происходят на основе реформирова- | Rpt... и >Ч | ненно-технических процессов и операций.

• >и .те (.щсионно-управленческие процессы реструк- ^Вжинмм осуществляются в сферах организации и **МЯН. . . . Предприятием.**

Ирпинные процессы реструктурирования касаются |Ю?ур|< ус **11ИНОГО** капитала, перераспределения и юри-ВРИ_____крепления прав по контролю над предпряти-

И и.(конец, имущественные процессы реструктури-**ИИИ** иip.ii ивают изменения в структуре активов и пас-ни. Пр. /(Приятия.

п.. срокам воздействия на результаты деятельности Прнмшп процессы можно подразделить на долгосроч-ен припои рочные

• До/нос рочные процессы реструктурирования каса-М, В •.....том, структурных изменений в производствен-Г|| ..pi .щи сационно-управленческой сферах, для того «Ы ft уще< шить эти процессы, те. для того чтобы рефор-М)ЯЯ" протводственную, а затем и организационно-|||Л1_____структуры, требуется достаточно продолжи рj| (можем (и.ить несколько лет).

Крткос рочные процессы реструктуризации касают-фи1Н" 1 ни>и сферы и нацелены на улучшение деятельно- I Н|*».<|пи 11 оч в короткие сроки.

Но п.травлениям и способом проведения реструк-ЦМ^ммнм предприятий можно выделить несколько четко ^пнн1|и>| и, но взаимосвязанных направлений реструк- "НИИ:

иуп'м изменения масштаба предприятия: расши-Нк,11 липкие, поглощение присоединение консолидация Брнн'пне и аренда имущества, лизинг) и сокращение

венно-экономические, демонстрируют выраженную личность своего развития. Это означает, что период децентрализации вплоть до отделения неизбежно сменяется периодом противоположной направленности, основным процессом которого станет укрупнение в целях поиска системных преимуществ.

Таким образом, в процессе разукрупнения необходимо сохранить управляемое и максимально защищенное ядро предприятия, которое могло бы стать основой будущего цикла объединительных процессов.

2 Дробление предприятий несколько сужает возможности извлечения системных эффектов, что порождает ряд конкурентных рисков. Это проявляется в невозможности снижения суммарных издержек на производство в ловнях раздробленности.

3 Слабая управляемость неконсолидированно производства. В договорах между материнским пред и в делившимися малыми предприятиями предполагается, что в случае возникновения разногласий обязательное для выполнения решение принимается советом директоров материнского предприятия. Между тем, в спорах между юридическими лицами обязательное решение принимается внутренним, а официальным судом, а решение может и противоречить решению совета директоров.

4 Источником значительного риска является фигура генерального директора предприятия. Многие отношения между администрацией и подразделениями предприятия, также дочерними предприятиями строятся на авторитете личности директора. Уход или приход директора с предприятия, независимо от причин и целей ухода (приход вызовет, скорее всего, серьезный сбой в работе предприятия в целом и может поставить под угрозу само его существование в настоящем виде.

Степень личностной зависимости благополучия предприятия от управленческого таланта первого руководителя расценивается как высокая.

В целом следует иметь в виду, что процесс разукрупнения предприятий и развития сети малого предпринимательства на этой основе должен сопровождаться комплексом актирискковых мероприятий. Суть их в том, что необходимо рассмотреть самые различные сценарии будущих взаимоотношений между отдельными производственными хозяйственными единицами, как входящими в состав пр

ВИ, МИ и самостоятельными, и детально исследовать <иMi (и диверсификации и сокращения риска.

Рис 11. v* |урирование несостоятельного предприятия
 Нf | i < фумурное преобразование в целях восстанов-
 ||| н. способности и повышения конкурентоспособ-
 М и и- >ффективного перераспределения и ис-
 ^Нинин м.перяльных, трудовых и финансовых ресур-

- В|руп (урные преобразования могут осуществляться
- М|<м |н.ч.рмнизации предприятия (слияния и поглоще-
 ||#н. отделения, сокращения собственного
 Нин, .мчуждения активов, ликвидация), так и без ис-
- Цинпн процедур реорганизации предприятий (напри-
 НрмдиФ.! и создание новых предприятий). Как было
 ^Н имшг, реструктурирование предприятий это про-
- |||"1"> <н включает не только процедуры слияния, вы-
- ||| никнидации и т. д. предприятий, но и любые изме-
 Щ| | нр<>и шодстве, структуре капитала или собственно-
 ВjiiНрi.К in' являются частью повседневной деятельно-
- РКшрпч 1им. Таким образом, реструктурирование — это
 Крин иг только юридическая, организационно-
 ^В н ч. но и экономическая.

Например, одна из схем реструктурирования пред-
Н)ИН (включается в создании комплекса бизнес-единиц
 §вй*. своих и чужих производств. Бизнес-
 Цтн 11ии центр ответственности) — самостоятельное
 Н|||м' нн нно-коммерческое подразделение комплекса,
 Здннпмщ.'с все функции и все виды деятельности, необ-
Впл дни разработки, производства и реализации како-

|н. — ретного вида продукции (услуг). Создание биз-
 Щ — чь.'спечивает быстрое реагирование на измене-
 | ни рынке потребителей продукции данной бизнес-
 М^{1"111} |'И шес-единицы могут иметь, а могут не иметь

Еюридического лица. Однако, в любом случае, руко-
 <П fni жес — единицы отвечает за результаты ее дея-
 |||in h 1.1**в**исимости от характера деятельности в биз-
 НЦж си.и < ифицируются на затратные, прибыльные, ин-
 и пр. На Рис- 3.1. приведена графическая

Н| рi" 1руктурирования предприятия. Ниже приведена
 hi ИЧ1'кая последовательность процесса реструкту-
 нин Она представляет собой четырехэтапный про-
 i | ним диагностика; 2 этап — стратегия; 3 этап —
 ннщпинная структура управления^ этап — программа

реструктуризации. Данные этапы реструктурирования реализуются в полном составе, если процесс реструктуризации предприятия осуществляется самостоятельно, а не как отдельное мероприятие общего процесса реформирования предприятия.

Планирование реструктурирования предприятия (6 месяцев)				Проведение реструктурирования предприятия (1 месяцев)		
Диагностика	Стратегия	Система управления	Программа	Оформление юридической документации, обучение	Создание бизнес-единиц	Функционирование реструктурированных
Январь 2001 г.				Июль 2002 г.		

Рисунок 3.1- Графическая схема реструктурирования предприятия

Технологическая последовательность процесса реструктурирования предприятия

1 этап. Диагностика:

- финансовое состояние;
- технико-экономическое состояние;
- сильные и слабые стороны;
- маркетинговые исследования;
- заключение.

2 этап. Стратегия развития:

- предыдущий опыт;
- внешние требования (в т. ч. требования рынка);
- стратегическая цель, подцели;
- организационная концепция (система бизнес-единиц, или подразделения, форма и порядок реструктуризации, финансовые условия — доли в уставных капиталах бизнес-единиц, деление основных средств, соподчиненность)

1) нлп. Система управления:

- « м|и шодственная структура;
- централизованные функции управления (стратегическое управление, подбор, подготовка и переподготовка инженерное обеспечение, научно-исследовательские разработки, внутреннее ценообразование, контроль и стимулирование);
- формы и структура системы управления (линейно-функциональная, проектная, матричная);
- персонал центрального аппарата (образование и квалификация, должностные обязанности и ответственность);

- персонал бизнес-единиц,
- и т.д. Программа реализации мероприятий по реструктуризации предприятия:
- разработка программы реструктурирования
- реализация программы
- подведение итогов реструктурирования

Вместе же реструктуризация проводится как отдельный этап общего процесса реформирования предприятия. При этом для первых двух этапов используется информация предыдущих этапов реформирования предприятия: диагностика и маркетинг, и реализуются лишь 40% и 4. (Рис.3.1)

На основе результатов диагностики предприятия и маркетинговых исследований предприятия, учитывая результаты маркетинговых исследований и возможности предприятия (с точки зрения производственных мощностей, средств и персонала) формулируется стратегия функционирования предприятия (в схеме второй этап). Стратегия функционирования включает в себя:

- стратегическую цель функционирования предприятия (на период);
- цели функционирования отдельных бизнес-единиц

1) организационную концепцию предприятия.

2) организационная концепция предприятия включает:

- организационную систему управления с самостоятельными бизнес-единицами (имеющими или не имеющими статус юридического лица);
- форму и порядок реструктурирования;
- организационно-правовые формы бизнес-единиц;

- финансовые условия создания бизнес-единиц (пример, доли в их уставных капиталах);
- схема разделения имущественного комплекса структурируемого предприятия.

На основе стратегии функционирования предприятия (2-й этап) разрабатывается система управления реструктурированным предприятием (3-й этап) Она включает разработку производственной структуры предприятия, также разработку состава и структуры организационной системы управления (в т. ч. состав и структуру персонала центрального аппарата и отдельных бизнес-единиц. В состав функций центрального аппарата предприятия могут входить, например, следующие функции:

- стратегическое планирование и инвестиционная политика;
- подбор, подготовка и переподготовка персонала
- создание новых предприятий;
- научное и инженерное обеспечение функционирования отдельных бизнес-единиц;
 - внутреннее ценообразование;
 - финансовый контроль и стимулирование отдельных бизнес-единиц.

Таким образом, центральный аппарат в основном реализует те функции управления, которые могут дублироваться в отдельных бизнес-единицах.

Данный этап реструктурирования предприятия является самым важным и трудоемким.

И, наконец, на четвертом этапе процесса реструктурирования разрабатывается и реализуется программа реструктурирования предприятия. Она включает конкретные мероприятия, сроки, финансовые средства и ответственных исполнителей по реструктуризации предприятия. В результате разработки программы реструктуризации определяются общие сроки ее проведения, а также необходимые для этого финансовые средства. Эта программа может быть также отдельным разделом всей программы реформирования предприятия.

Выбор того или иного типа реструктурирования зависит от конкретных целей и условий реструктурирования предприятия.

Ниже, в последующих разделах книги мы подробно рассмотрим вышеотмеченные виды и типы реструктурирования предприятий, а сейчас остановимся на организационных

Многих формах предприятий, поскольку эффективность реструктурирования в большей мере зависит от выбора организационно-формы создаваемой субъекта юрисдикции

Юридические лица чаще создаются как юридические лица. Юридическим лицом признается организация, которая в установленном законом порядке осуществляет обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица имеют самостоятельный баланс (или смету), расчетные и другие счета.

Юридические лица — коммерческие организации создаются в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных унитарных предприятий.

Юридические лица — некоммерческие организации создаются в форме потребительских кооперативов, жилищно-накопительных или религиозных организации (объединений) и других учреждений, финансируемых собственником учреждения, созданных иными фондами, а также в форме фирм, предусмотренных действующим законодательством.

Создание и функционирование юридических лиц осуществляется в соответствии с государственными кодексами, постановлениями правительства РФ и местными органами власти и управления. Основными из них являются Гражданский Кодекс РФ и федеральные законы: «Об общественных объединениях», «Об общественных объединениях с ограниченной ответственностью», «О производственных кооперативах», «О жилищно-накопительных организациях», «О финансово-кредитных группах».

Ниже в таблице 3.1 представлены организационно-формы предприятий.

Хозяйственными товариществами и обществами являются коммерческие организации с разделением уставного капитала на доли (вклады) учредителей (участников). Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников) и приобретенное хозяйственным или обществом в процессе его деятельности, принадлежит им на праве собственности.

Вкладом в имущество хозяйственного товарищества или общества могут быть деньги, ценные бумаги, недвижи-

мость, интеллектуальная собственность, другое имущество или имущественные права, а также другие права, имеющие денежную оценку.

Денежная оценка вклада производится по соглашению между учредителями, а также в случаях предусмотренных законодательством при несогласии учредителей — независимым экспертом-оценщиком. Неденежный вклад размером более 200 МРОТ должен оцениваться независимо оценщиком в обязательном порядке.

В некоторых случаях, предусмотренных законодательством хозяйственное общество, может быть создано одним лицом.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (командного товарищества).

Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества с ограниченной или с дополнительной ответственностью.

Государственные органы власти и управления и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товарищества на вере.

Таблица 3.1 - Организационно-правовые формы предприятий (юридических лиц)

Коммерческие		Некоммерческие
Хозяйственные товарищества и общества	Производственный кооператив	Фонд
Товарищество - полное - на вере	Унитарное предприятие	Общественная организация
Общество: - с ограниченной ответственностью - с дополнительной ответственностью		Религиозная организация
Акционерное общество - открытое - закрытое		Потребительский кооператив
		Учреждения
Объединения юридических лиц: ассоциация, союз, финансово-промышленная группа		
Оффшорная компания		
Дочерняя, зависимая организация		
66		

«чуждые товарищества и общества одного лица» преобразовываться в хозяйственные товарищества другого вида или в производственные кооперативы по решению общего собрания участников.

В процессе реструктурирования предприятий наиболее распространенной организационно-правовой формой являются открытое и закрытое акционерное общество открытого типа. Эта форма наиболее благоприятна с точки зрения инвестиций в производство.

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество, участники которого могут принадлежать им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом.

Акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу. Акционерное общество обязано ежегодно представлять для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции. При этом акции закрытого общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества. В случаях, определенных законодательством, закрытое акционерное общество обязано опубликовать для всеобщего сведения бухгалтерские документы о финансовом состоянии общества.

Другие организационно-правовые формы предприятий используются при реструктурировании предприятий.

В процессе реструктурирования предприятий применяются комплексные процедуры по совершенствованию производственных и организационных структур предприятия, а также структур уставного капитала и ответственности активов и пассивов. В соответствии

ш

с этим основными объектами исследования при реструктурировании предприятия являются система управления предприятием, производственная система, структура уставного капитала и структура собственности, включающая производственную структуру, организационную структуру управления, управленческие функции, персонал, финансовую, информацию и другие обеспечивающие подсистемы.

В процессе реструктурирования предприятия выделяются эффективно действующие производства и на их базе создаются новые бизнес-единицы. При этом изменяются производственная и организационная структуры управления предприятия, совершенствуется вся система управления предприятием.

Кроме этого при реструктурировании предприятия значительным преобразованиям подвергается имущественный комплекс предприятия. Часть имущества ликвидируется и списывается, часть имущества продается или сдается в аренду, часть — консервируется, часть имущества используется для формирования уставных капиталов вновь создаваемых бизнес-единиц. В результате этого снижаются и держки предприятия, и повышается его доходность.

В заключение данного раздела мы хотели бы отметить, что практика хозяйствования в России свидетельствует, что реструктурирование крупных предприятий, созданных в советское время, производится, в основном, по следующим четырем схемам:

1 создание на базе хозяйственных структур предприятия децентрализованных производств с широкой экономической самостоятельностью без права юридического лица;

2 создание дочерних обществ с правами юридических лиц, арендующих у головного предприятия часть имущественного комплекса;

3 создание дочерних обществ с правами юридических лиц и наделение их собственностью в виде оборотных и основных фондов, принадлежащих ранее головному предприятию;

4 формирование холдинговой компании, имеющей контрольные пакеты акций дочерних обществ, которая осуществляет в отношении последних контрольные управленческие и другие функции. Преимущество этой модели реструктурирования является то, что она сочетает элементы дезинтеграции и интеграции структурных единиц крупной

рингия в рамках единой корпоративной системы управления.

Именно поэтому схемы реструктурирования предприятий, которые изучены и применяются и в нашей стране, и за рубежом — гораздо больше. Поэтому мы в настоящей книге поставили и рассмотрим.

1.2 Причины и стратегии реструктурирования предприятий

решение о реструктурировании несостоятельного предприятия принимается в обычном досудебном периоде или на этапе ликвидации — кредиторы и арбитражный управляющий. Чем же они руководствуются при принятии решения?

Причин для реструктурирования множество. Их можно классифицировать по ряду признаков. Например, различают внутренние и внешние по отношению данному предприятию или по сфере действия на политические, технические, экономические и т. д. Проблема классификации причин реструктурирования является важной, т.к. четкое определение основной и сопутствующих причин облегчает решение задачи выбора стратегии дальнейшего развития предприятия, а также соответствующих направлений реструктурирования предприятий. Проблема классификации причин реструктурирования еще мало изучена и привлекает к себе внимания научной общественности.

В данном разделе мы остановимся лишь на основных причинах.

Основной причиной реструктурирования нормально функционирующего предприятия являются качественные изменения внутри предприятия в процессе его эволюционного развития во времени.

Выше рассмотренную причину реструктурирования (изменения можно назвать естественной причиной роста и развития) можно назвать естественными причинами реструктурирования, т.е. причинам, обусловленным внутренними изменениями на предприятии.

К внутренним причинам можно отнести также изменение интересов владельцев предприятия (собственников) одного владельца (собственника).

В этом случае может осуществляться реструктурирование предприятия через разделение сфер бизнеса, пересонала, создание различных, в том числе конкурирующих фирм. Собственник может, в конце концов, продать свв предприятие или его ликвидировать, или на его базе создать ряд новых и т. д.

Если интерес собственника заключается в увеличении масштаба предприятия или нейтрализации конкурента он может осуществить слияние, присоединение или поглощение другого аналогичного предприятия конкурента и создать новое предприятие, которое будет функционировать в рыночном секторе конкурента. Процессы слияния, присоединения или поглощения различных предприятий — это очень сложные процессы, сопровождающиеся глубокими изменениями, как в основном предприятии, так и в присоединенном. Сложность этих процессов обуславливается сочетанием различных индивидуальных структур, персонала, традиций и культур. Проблемы, которые при этом возникают, решаются в процессе реструктурирования этих предприятий — основного и присоединяемого.

Другой распространенной причиной реструктурирования предприятия являются конфликты либо совладельцев, либо генерального директора и совета директоров, либо ведущих руководящих работников. Обычно, противоречия противоборствующих сторон со временем накапливаются и становятся антонистическими. В этом случае разрешая противоречия можно с помощью реструктурирования предприятия разделив его на несколько самостоятельных предприятий.

К внутренней причине, хотя и связанной с внешними изменениями, можно отнести неплатежеспособности предприятия, связанную, в том числе, со значительной дебиторской и кредиторской задолженностью предприятий. 1

И, наконец, одной из самых распространенных причин реструктурирования отечественных предприятий является их износ: функциональный, физический и внешний! Функциональный износ предприятия связан с продолжающимся функционированием старого и прежнего предприятия, созданного в прежних «советских» условиях, в «жестких» рыночных условиях хозяйствования, к которым оно не приспособлено для его адаптации к реальным рыночным условиям, необходимо его реструктурирование, преобразование. Крупные и средние несостоятельные предпри

- ti|«VI<тавляющие собой дряхлые и застаревшие орга- |ЦМ", в процессе реструктурирования превращаются в но- Нфврсмненные, эффективные предприятия, управляемые н.шифицированными менеджерами, ориентирован- нм ширебности рынка.

- Иункциональный износ предприятия, о котором мы Ц гн пи выше, обусловлен рыночными изменениями хо- Н^ккмня, т.е. внешними по отношению к предприятию № шн.ш Конкуренты на рынке могут вдруг снизить цены, • ширин, ассортимент, повысить качество аналогичной нлуиции и на эти изменения необходимо активно реаги- М'Н! Адекватно реагировать - значит изменяться, т. е. It|iyi< |урироваться.

1'ыночные преобразования в стране обусловили ре- 1уи (урпроване таких «столпов» отечественной экономи- Е Инн естественные монополии.

Г' другим внешним причинам реструктурирования Мв< "" я политические и законодательные изменения. На- • Н*р, дефолт, который объявило государство в августе ПН nvi'J, привел к реструктурированию известных финан- ИИ промышленных групп: Менатеп, Онексим, Инком и др.

3.3 Разработка стратегий ит фуктурирования предприятий

Стратегические концепции реструктурирования к^нричтий тесно связаны с причинами их реструктуриро- (Шим Если причиной реструктурирования предприятия яв- Цго естественный рост, в основу которого положена Вн п том, что перспективные возможности предприятия IN мни с его потенциалом, то подходящей стратегией ре- |)(умурирования предприятия будет стратегия наращива- Ик ппи'нциала. А эта стратегия, в свою очередь, связана с ||нш 1пцией специфического вида реструктурирования — Ми |'снованного на расширении сферы деятельности и • Аичсии масштаба предприятия. Этому виду соответст- • н I мои типы реструктурирования: присоединение, слия- йм, поглощение и т. д., о чем будет сказано в последую- щи рп щелах книги.

Итак, в этом разделе мы рассмотрим подробнее од- М in I |ратегических концепций реструктурирования пред- рншии — концепцию наращивания потенциала, а также

кратко остановимся на других стратегических концепциях маркетинговой, а долговой, защитной и автоматической. I

Итак, приобрести универсальный потенциал приятия, пригодный на все случаи жизни, невозможно, но, работая над его созданием для получения реальных преимуществ на конкретном рынке — это задача выполнимая. Из чего же складывается потенциал предприятия?

Это, во-первых, квалифицированный персонал определенных соотношениях основных и вспомогательных работников, возглавляемый энергичным, компетентным порядочным руководителем. Персонал, который имеет высокий уровень мотивации к эффективной целенаправленной деятельности.

Во-вторых, современный имущественный комплекс на котором функционирует современное высококачественное и гибкое производство товара, пользующегося спросом на рынке.

В-третьих, адекватная система управления приятием, включающая в себя организационную структурную подсистему реализации основных и специфических управленческих функций, современную информационную подсистему делопроизводства. Для системы управления важна скорость и обоснованность принятия управленческих решений, эффективная система контроля. Совершенствование отдельных подсистем системы управления повышает потенциал предприятия.

В-четвертых, стиль руководства предприятия. Здесь необходимо рассматривать соотношение различных видов власти; власти лидера, власти должности и власти принуждения. Максимальному потенциалу предприятия соответствует максимальная лидерская власть, умеренная власть должности и отсутствие власти принудительной.

В-пятых, уровень задолженности предприятия (основной кредиторской). Чем выше уровень задолженности предприятия, тем меньше его потенциал. Стоимость кредитов в России в настоящее время настолько высока, что манипулирование кредитными ресурсами предприятиями невыгодно.

В-шестых, маркетинг, характеризуемый долей рынка предприятия (чем выше доля рынка, тем больше возможности в эффективном ценообразовании) и влиянии на других производителей аналогичной продукции и эффективность работы служб сбыта и поставки ресурсов (имеется J

ЩН. . . . или контролируемая сбытовая сеть, насколько
И »••• и и могут ли адекватно реагировать на изменение
jty-fi, имеются ли альтернативные поставщики ресурсов и
1m1 динория, который позволяет получать оперативные
Ш**м, .мерочки оплаты, дефицитный ассортимент и пр.).

И | едьмых, эксклюзивные возможности предпри-
1й | ним можно отнести доступ к сырью, доступ к экс-
§<....и информации, эксклюзивное право на часть рын-
•нинример, наличие постоянного государственного или
•ннп.мн.ного заказов).

И, наконец, целенаправленное и эффективное
Районирование всех выше перечисленных слагаемых
JjiIH.wM предприятия. Все составляющие потенциала
•нришии должны работать целенаправленно на получе-
| Mstiñ имальной прибыли. Эффективность работы пред-
||им должна быть выше среднерыночной.

• ум. данной стратегической концепции реструкту-
H^ншп концепция наращивания потенциала предпри-
| Мключается в том, что всякое изменение на предпри-
|| должно быть направлено на совершенствование опре-
слагаемого потенциала предприятия при условии
Г^ИН'.и.'11ия остальных слагаемых

ми концепция реструктурирования очень гибкая,
ВНИМ'И общую проблему реструктурирования предпри-
і ршллгь отдельными задачами-блоками, У руководителя
пнем я возможность выбора отдельных направлений
тпуі- |урирования (связанных с отдельными слагаемыми
рмцнапн предприятия). Каждый руководитель может вы-
нь Го, что он готов менять.

Необходимо также отметить, что эта концепция ре-
fi- |урповования в значительной степени связана с одной
ММХ наиболее распространенных на отечественном рын-
ltpmerий функционирования предприятий, а именно
§f9lней долгосрочного присутствия.

| |ратегия долгосрочного присутствия заключается в
|И/1Ин>м постоянном росте потенциала предприятия, ос-
ЩНнпм на строгом соблюдении рыночных правил и огра-
іГНнит (в том числе и этических). Прибыль реинвестиру-
й м ра шитие производства.

П отличие от данной стратегии на рынке культиви-
)• м мкже другая стратегия — стратегия первоначально-
Щкопления капитала, основанная на получении макси-
иним прибыли сегодня, причем любыми средствами.

Наиболее ходовыми инструментами этой стратегии являются доступ и перекачка бюджетных ресурсов, манипуляции с налогом на добавленную стоимость, участие в процессе структуризации долгов предприятий в качестве посредников, задержки оплаты и прочие неполадки по обязательствам. Вся прибыль при этом переводится за границу и не инвестируется в отечественную экономику.

Эти две стратегии функционирования предприятия противоположны, однако иногда можно наблюдать их сочетание на одном предприятии.

Другой распространенной стратегической концепцией реструктурирования предприятия является маркетинговая концепция. Она характеризуется следующими особенностями:

- а) маркетинг здесь понимается в широком смысле как функция управления ориентирующая предприятие на рынок, формирующая и реализующая цели предприятия.
- б) четкой формулировкой цели перспективного развития предприятия на основе глубокого анализа внешней и внутренней среды функционирования предприятия;
- в) разработкой и реализацией программы реструктурирования предприятия ориентирующей предприятие на удовлетворение рыночных потребностей;
- г) системой контроля за результатами деятельности персонала предприятия.

Маркетинговая концепция реструктурирования позволяет с самого начала построения стратегии реструктурирования предприятием устанавливать направления изменений на предприятии в строгом соответствии с рыночной ситуацией и рыночными взаимодействиями. И не только устанавливать направление изменений, но и каждое вводимое изменение на предприятии должно его приближать к запланированному качеству работы предприятия на рынке. Таким образом, маркетинг строит само предприятие в соответствии с требованиями рынка. В этом случае предприятие адекватно реагирует на изменения на рынке и эффективно функционирует.

Еще одной распространенной стратегией реструктурирования предприятия является антидолговая стратегия. Суть ее состоит в том, что в результате реализуемых этой стратегией реструктурирования мероприятий предприятие освобождается от долгов, либо их бремя становится легким. Однако эту стратегию реструктурирования предприятия

Ндимп отличать от другой темы реструктурирования за-
М|<• имости предприятия реализации, конкретных техно-
Кр) |к(груктурирования задолженности, о которой мы в
РИ||"п книге не говорим.

1||щитная стратегия реструктурирования использу-
дим 1ащиты предприятия от захвата со стороны конку-
им Ядро этой стратегии состоит из ряда изменений в
н'мг управления и в структуре капитала предприятия, а
• г и l манипуляций с акциями (например, консолидация
И), Онагодаря которым конкурентам получить контроль
предприятием становится затруднительно. Защитная
матч включает в себя также отдельные элементы мар-
Мниной стратегии, а также стратегию наращивания ка-
шпо,

Автоматическая стратегия реструктурирования за-
'пи в том, что все изменения на предприятии на-
цмены на построение такой системы управления, при
|нш все работает само», без оперативного вмеша-
т риого руководителя. В этой стратегии также как и в
идушей могут сочетаться отдельные элементы марке-
рной стратегии и стратегии наращивания потенциала
||Н| жития.

Упомянутые в том разделе стратегии реструктури-
#п|1н предприятий не исчерпывают весь их список. Кро-
пи и, >ти стратегии еще мало изучены. Их необходимо
Нндпять, целесообразно установить зависимости между
чинами, стратегиями, необходимыми подходами и вида-
н инами реструктурирования предприятий. Установле-
(яких зависимостей позволит создать конкретные мето-
н решения практических проблем реструктурирования
шриятий.

3.4 Направления, виды и типы ММ ч»уктурирования предприятий

Для того чтобы более глубоко изучить процессы ре-
1fte 1урирования предприятий, необходимо как-то упоря-
В|И*ь, классифицировать их отдельные элементы. В дан-
Нмраграфе мы попытаемся это осуществить.

Исходя из определения понятия реструктурирова-
Щ Пред приятия как его структурных изменений, (причем
Цинний не только организационной структуры управле-
!Я ни и производственной структуры предприятия, а так-

же структуры собственности), учитывая, что структурные изменения, как правило, приводят к изменению масштаба предприятия мы выделяем три основных направления реструктурирования предприятий (см. табл. 3.4.1).

Таблица 3.4.1 - Классификация направлений, видов и типов реструктурирования предприятий.

№ п/п	Направление реструктурирования	Виды реструктурирования	Типы реструктурирования
	Изменение масштаба предприятия	Увеличение масштаба (расширение сферы деятельности) Сокращение масштаба (сокращение сферы деятельности)	Слияние, поглощение, присоединение, консолидация, покупке имущества, создании совместного предприятия, аренда имущества, лизинг имущества, приватизация. Разделение, выделение, продажа имущества, сокращение собственного капитала, продажа имущества в аренду, создание дочернего предприятия, безвозмездная передача, передача имущества зачет обязательств, консервация имущества, ликвидация предприятия
	Изменение внутренней структуры предприятия	Реструктурирование производственной структуры Реструктурирование организационной структуры	Оптимизация расположения подразделения предприятия, модернизация производственной реконструкция и капитальный ремонт основных фондов, выделение основных и вспомогательных подразделений, выявление использования внутренних резервов. Изменение перечня функций и задач управленческих служб, изменение организационной структуры, изменение кадровой политики, пере-

И изменение состава и структуры собственников, капитала и корпоративного контроля

Изменение состава собственников (пайщиков, акционеров)	Преобразование предприятия, продажа предприятия, приватизация, банкротство
Изменение состава и структуры собственности и контроля	Продажа акций, приобретение акций, конвертация акций, дополнительная эмиссия акций
Реструктурирование кредиторской задолженности	Погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, обмен и т.д.

Изменение масштаба (сферы деятельности) предприятия,

Изменение внутренней структуры предприятия.

Изменение структуры собственности, капитала и корпоративного контроля.

В свою очередь эти три направления реструктурирования можно подразделить на виды и типы следующим образом.

Изменение масштаба предприятия может происходить как при его увеличении, так и при уменьшении. Увеличение масштаба (в том числе расширение сферы деятельности) предприятия как особый вид реструктурирования может быть осуществлено путем слияния, поглощения и приобретения другого предприятия (или нескольких предприятий, путем консолидации имущества другого предприятия, создания совместного предприятия (в том числе и с другим участником), путем покупки другого предприятия или имущества другого предприятия, путем аренды или лизинга имущества. Перечисленные процедуры мы называем типами реструктурирования.

Уменьшение масштаба (в том числе и за счет изменения сфер деятельности) предприятия может быть осуществлено путем разделения предприятия на отдельные финансово-самостоятельные подразделения или отдельные подразделения предприятия, путем выделения каких-либо служб или производств, путем продажи имущества предприятия, сокращения собственного капитала, путем сдачи имущества в аренду, путем создания дочерних предприятий, путем передачи имущества другому предприятию безвозмездно или в счет зачета обязательств, путем консерва-

ции имущества, путем ликвидации самого предприятия и части его имущества.

Изменение внутренней структуры предприятия (второе направление реструктурирования) может производиться как за счет изменения производственной структуры предприятия, так и за счет изменения организационной структуры управления.

Изменение производственной структуры влечет собой изменение организационной структуры управления < всеми ее связями и взаимозависимостями. Изменение и организационной структуры может осуществляться и при неизменной производственной структуре.

Реструктурирование производственной структуры предприятия может производиться путем оптимизации расположения отдельных подразделений предприятия, путем реконструкции, капитального ремонта и модернизации производства, путем создания центров финансовой ответственности (бизнес-центров) путем четкого, в том числе бюджетного выделения основных и вспомогательных производственных выделений и использования внутренних производственных резервов.

Реструктурирование организационной структуры управления производится путем изменений функций и задач управления, изменений состава подразделений и функциональных служб изменения, сложившихся в прошлом организационных связей, изменение полномочий и ответственности персонала, изменение системы оперативного учета и документооборота на предприятии.

И, наконец, третье направление реструктурирования (изменений структуры собственности, капитала и корпоративного контроля) предприятий выражается в изменениях состава и структуры собственников (пайщиков, акционеров), состава и структуры собственности (активов и пассивов), а также в реструктурировании задолженности предприятий.

Изменение состава собственников осуществляет* путем преобразования предприятия, его продажи или продажи долей, акций и путем банкротства предприятия.

Изменение состава и структуры собственности осуществляется путем покупки и продажи активов и пассивов предприятия.

Изменение структуры капитала производится за счет реализации схем получения контроля за предприятием

щ /итвращения захватов за счет продажи или приобре-
Вши лкций (паев, долей), а также за счет конвертации ак-
ИИ

Реструктурирование задолженностей предприятия
Цин'ии одной из важных проблем реструктурирования
шринтий т.к. всякие структурные изменения на пред-
|||ии обуславливают решение проблем задолженностей
Ишн предприятия. Реструктурирование задолженностей
/Мфиятий может осуществляться путем погашения, спи-
ИИи, отсрочки, рассрочки, продажи, обмена этих задол-
гей и других схем.

Ниже в последующих главах книги мы подробнее
• янопимся на отдельных видах и типах реструктурирова-
нии предприятий.

Мы уже говорили, что выбор того или иного направ-
, иида или типа реструктурирования предприятия за-
основной причины реструктурирования. Если при-
Мя реструктурирования заключается в естественном росте
"Ш'/триятия со временем, то нас будет интересовать пер-
•*и м.шравление — изменение масштаба предприятия пу-
"мределенного вида увеличения сфер деятельности
Ш'/»нриятия. При этом мы будем использовать также опре-
• н иные типы реструктурирования: слияние, поглощение,
Иипядинение, покупка имущества, аренда имущества,
Ш/шние совместных предприятий или лизинг. Выбор кон-
ф ш м х типов реструктурирования зависит уже от конкрет-
Е. инутренних возможностей и интересов самого предпри-
и Приведем пример из нашей консалтинговой практики,
импс предприятие успешно работает благодаря деловым
ИЦным качествам руководителя, имеющего разветвленную
Ценимую сеть своей и чужой продукции, но не имеющего
Имтмствующей ей основной производственной базы, ре-
|||имн увеличить свои масштабы за счет создания совместно-
и предприятия с крупным неплатежеспособным «старым»
(приятием «своей» отрасли, имеющим большую произ-
• пи-нную базу, значительные долги по обязательным и
Иим платежам и не имеющего эффективную сбытовую и
урі иую сеть и талантливую голову первого руководите-
|Ккк говорится, на лицо обоюдный интерес в создании
е< гного предприятия, от эффективной деятельности
Ярого выигрывают все заинтересованные стороны. Ма-
иродприятие, переведя почти все свое имущество в ус-
МОИ капитал совместного предприятия и вкладывая свои

нематериальные активы в виде эффективных управленческих навыков, сети сбыта и клиентуры, приобретает контрольный пакет его акций и место первого руководителя совместном предприятии. «Старое» предприятие, переведенное в уставный капитал совместного предприятия неиспользуемые мощности, надеется в ближайшей перспективе расплатиться с долгами и восстановить платежеспособность (в противном случае, высшему руководству крупного неостоятельного предприятия оговорены «теплые места» в совместном предприятии). Государство в лице руководства района, где находились оба предприятия, также было заинтересовано в появлении высокоэффективного предприятия по производству потребительской продукции, т. к. появилась возможность наполнить местный бюджет налога, увеличить количество рабочих мест, стабилизировать социально экономическую ситуацию в районе («старое» предприятие было для района градообразующим). Оба предприятия реструктурируются, используя одно направление (и изменение масштаба) и один тип (создание совместного предприятия).

Контрольные вопросы

- 1 Обоснуйте причины реструктурирования предприятий
- 2 Назовите и охарактеризуйте стратегии реструктурирования
- 3 Каким образом классифицируются направления, виды и типы реструктурирования предприятий?

II Прикладные аспекты финансового оздоровления И/или предприятий

1 Технологические аспекты финансового оздоровления предприятий

1.1 Реструктурирование предприятия слияния

Слияние предприятий целесообразно, когда оно

- приносит определенный выигрыш для каждой из участников.
- в нем сторон, когда участники слияния взаимно доверяют друг друга. Очевидно, что для предприятия нуждающегося в финансовом оздоровлении, этот тип реструктуризации часто бывает целесообразным

Менее очевиден выигрыш второго (а иногда и первого) участника слияния, но он всегда есть, иначе слияние для него теряет смысл, ведь оно является исключительно добровольным. Выигрыш второго участника может состояться в возможности диверсификации производства и существенных капитальных вложений за счет использования производственных мощностей, не загруженных на первом предприятии, в устранении налога на добавленную стоимость (когда между участниками существует производственная кооперация) в связи с превращением внешней производственной мощности во внутрипроизводственную. При наличии у участников слияния однотипных производств (например, монтажных, ремонтных, транспортных и др.) возможна концентрация загрузки на одних производствах при наличии других.

При наличии однотипного дорогостоящего оборудования, не используемого в полной мере, возникает возможность оптимизации загрузки одних единиц при одновременной реализации, консервировании или списании других, кроме того, общий выигрыш почти всегда состоит в сокращении аппарата управления предприятиями, ликвидации дублирующих друг друга служб, сокращении управленческих ресурсов.

Таким образом, слияние как тип реструктурирования предприятий обладает рядом преимуществ по сравнению с другими типами реструктурирования поскольку:

- вхождение на рынок через слияние с предприятием, имеющим на этом рынке более сильные позиции, занимает гораздо меньше времени и менее дорогостояще, чем конкурентная борьба для нового проникновения на рынок;

- иногда дешевле приобрести активы путем слияния, чем создавать и развивать новое предприятие;

- эффект слияния подразумевает, что стоимость образованного в результате объединения предприятия превышает стоимость двух предприятий до слияния.

Слияние может оказаться неудачным по следующим причинам:

- предприятия неправильно оценивают привлекательность рынка и конкурентные позиции партнера;

- предприятия недооценивают необходимые инвестиции и тем самым делают невозможным достижения адекватной отдачи;

- недостаток опыта по управлению процессом слияния, иными словами, отсутствие четкой технологии слияния

Наиболее простым и распространенным является вариант слияния акционерных обществ, когда собственники компаний-учредителей становятся держателями различных пакетов акций объединенной компании. Причем возможны три варианта формирования структуры уставного капитала

- владение на паритетных началах (50% и 50%);

- контрольный пакет акций у одной компании и блокирующий пакет акций у другой компании (60% и 40%);

- контрольный пакет акций у одной компании и портфельное владение другой компанией (например, 80% и 20%).

Распределение прав собственности основывается на сравнительном потенциале и финансовом состоянии компаний-учредителей. Вместе с тем, вполне понятно нежелание каждой из сторон лишиться контроля над бизнесом. Поэтому, даже если полное слияние является оптимальной формой объединения, столкновение интересов собственников может оказаться существенной проблемой. При полном слиянии компании-учредители лишаются статуса юридического лица и на правах структурных подразделений входят в состав компании (см. рис. 4.1.1.)

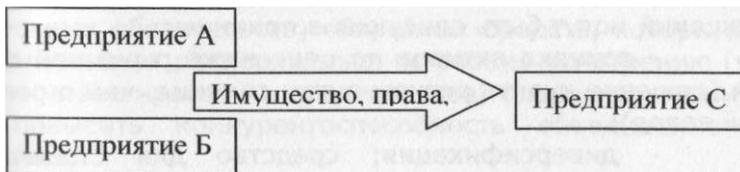


Рисунок 4.1.1 Увеличение масштаба предприятия (слияния с другим предприятием)

Проанализировав плюсы и минусы полного слияния, можно сделать вывод о том, что этот вариант целесообразен в случае наличия больших резервов улучшения одновременно за счет объединения финансовых ресурсов, сокращения операционных расходов и проведения единой рыночной политики.

Существует три типа слияний: горизонтальное, вертикальное, конгломерат. Горизонтальное слияние характеризуется наличием двух фирм, работающих в одной отрасли. Например, две нефтяные компании. При вертикальном слиянии участвуют две фирмы, ведущие бизнес на разных этапах производства одного и того же конечного продукта. Например, добыча нефти и нефтепереработка. Конгломератное слияние, как правило, две компании, работающие в не связанных отраслях. Например, нефтехимическая компания и компания по переработке вторсырья.

Мотивы для слияния могут быть различны:

Синергия. В этом случае стоимость «соединённых» компаний превышает суммарную стоимость двух компаний до слияния. Имеются четыре причины, по которым может достигнута синергия:

- а) производственная экономия на масштабе (сокращение затрат на производство единицы продукции);
- б) финансовая экономия (увеличение массы своих финансовых средств, расширение возможностей за счет финансирования);
- в) повышение качества управления;
- г) возросла мощь на рынке (путем сокращения конкуренции)

Налоговые преимущества — прибыльная компания, имея налоговые льготы, может приобрести фирму, которая несет убытки из-за значительных налогов.

Также мотивами для осуществления слияний \ поглощений могут быть следующие причины:

— покупка активов по цене ниже рыночной стоимости (дешевле купить активы путем слияния, чем строить новый завод);

— диверсификация; средство для стабилизации уровня прибылей компании и снижении корпоративного риска (при этом может быть региональная диверсификация номенклатурная версификация, диверсификация клиентуры);

— сохранение контроля; предприятие, являющееся объектом захвата, может слиться с другой компанией, чтобы увеличить свой размер и сделать вероятность своего захвата менее реальной.

Процесс слияния обладает рядом преимуществ по сравнению с другими формами реорганизации: вхождение на рынок нового товара через слияние занимает несколько месяцев, тогда как развитие собственного производства обычно занимает годы. Приобретение компании с сильной позицией на рынке менее дорогостояще, чем конкурентная борьба для нового "вхождения" на рынок. Слияние с реально существующим на рынке предприятием обычно является менее рискованным мероприятием, чем создание и развитие новой компании на новом секторе рынка.

Таким образом, основными целями слияния предприятий являются:

— мобилизация финансовых ресурсов объединенных предприятий;

— увеличение доли рынка;

— диверсификация бизнеса;

— снижение себестоимости продукции за счет экономии на производственных и управленческих расходах;

— увеличение объемов продаж и валовой выручки за счет согласования рыночной политики двух сливающихся предприятий.

В условиях острого дефицита финансовых ресурсов в стране слияние предприятий является панацеей от многих бед, т. к. позволяет обеспечить мобилизацию финансовых средств объединенных предприятий; объединение ликвидных активов (денежных средств, запасов сырья, материалов и готовой продукции и пр.) повышает общую ликвидную финансовую маневренность и устойчивость объединенных предприятий. Повышение финансовой маневренности, т.

Снижение массы свободных (не связанных с выполнением (Ин)кросрочных обязательств) оборотных средств, которыми (И)р/ифиятие может распоряжаться по своему усмотрению (в (И) числе инвестировать в производство) позволяет значительнo повысить конкурентоспособность объединенного предприятия.

Снижение управленческих издержек достигается за (И) «оздания централизованного аппарата управления, ликвидации дублирующих функций управления, сокращения (И)щип'И'нческого персонала и размеров площадей, занятых административными помещениями объединенных предприятий, (И) К свою очередь, позволяет снизить арендные платежи. (И) следует, что чем ниже доля постоянных издержек в (И)ности продукции объединяемых предприятий, тем (И)иши позитивный эффект будет получен от их слияния.

Увеличение объема продаж и увеличение выручки (И) /Иииния предприятий обеспечиваются проведением соответной рыночной политикой, что, как правило, повышает имидж нового предприятия. Увеличение его доли на (И)НН' приводит к значительному увеличению сбытовой сети (И)пиияется возможность корректировать цены на реализацию продукции в сторону их повышения (т. к. ранее они (И)и-урировали друг с другом и стремились снизить цены).

Достижение вышеприведенных целей слияния (И)причтий происходит в различные периоды времени, (И) мобилизация финансовых средств от слияния предприятия происходит сразу, то снижение управленческих издержек и увеличение объема продаж и выручки осуществи ч лишь по мере реализации соответствующих мероприятий по совершенствованию системы управления и созданию маркетинговой службы.

Содержание процесса слияния предприятий представляет собой комплекс методических, аналитических, организационных и юридических процедур, составляющих оплотненную технологию слияния.

Ниже приводится подробная технология реструктуризации предприятий путем их слияния.

Каждая из организаций, участвующих в слиянии, (И)М« осуществить следующие действия:

1. Инициация реструктурирования в форме слияния (И)ми управления объединяющихся предприятий. Осуществляется по результатам предварительных переговоров (И) предприятиями. Предметом переговоров являются

разработанные каждым предприятием стратегии реструктурирования.

2 Разработка регламентов проведения общего собрания учредителей реорганизуемых предприятий и совместного общего собрания учредителей вновь создаваемого нового предприятия.

3 При слиянии двух акционерных обществ разрабатываются условия и порядок конвертации акций реорганизуемых компаний в акции акционерного общества, создаваемого в результате слияния. При слиянии товариществ или обществ с ограниченной ответственностью с образованием акционерного общества разрабатываются условия, порядок обмена долей участников товарищества или общества с ограниченной ответственностью на акции акционерного общества. При слиянии производственных кооперативов с образованием акционерного общества разрабатываются условия и порядок обмена паев членов кооператива на акции акционерного общества

4 Разработка процедур согласования в органах государственной власти. Кроме определения перечня документов, представляемых в государственный регистрирующий орган, нужно выяснить необходимость получения предварительного согласования антимонопольных органов. Предварительное согласие антимонопольных органов, как было указано выше, требуется при слиянии коммерческих организаций, если суммарная балансовая стоимость их активов превышает 100 тысяч минимальных размеров оплат труда.

Последующее уведомление антимонопольных органов требуется при слиянии коммерческих организаций, если сумма их активов по балансу превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда (в 15-дневный срок со дня государственной регистрации, вновь возникшего юридического лица; в этом случае реорганизуемое предприятие вправе запросить согласие антимонопольных органов до принятия решения о слиянии).

5 Решение вопроса о назначении аудитора и оценщика для реорганизуемых предприятий. При этом готовятся следующие документы:

- прогнозный консолидированный отчет о финансовых результатах объединенного предприятия;
- прогнозный консолидированный отчет о движении финансовых потоков;

— прогнозный консолидированный баланс предприятия;

— отчеты о рыночной стоимости предприятий.

При составлении консолидированной отчетности

- необходимо производить элиминирование финансовых результатов хозяйственных совместных операций с тем, чтобы
- не иметь «двойной счет» при определении состава имущества и обязательств и финансовых результатов (например, элиминируются суммы по взаимному участию в уставном капитале, суммы кредиторской и дебиторской задолженности по взаимным сделкам, суммы по финансовым результатам по взаимным операциям, суммы прибыли от взаимных сделок купли-продажи имущества, суммы взаимных финансовых потоков).

Аудиторская проверка необходима также для со-

- составления передаточного акта.

6 Подготовка проектов нормативных документов.

Одними нормативными документами слияния являются: устав объединенного предприятия и передаточный акт.

Проект договора о слиянии должен содержать положения, определяющие:

— порядок и условия слияния;

— порядок конвертации (обмена) акций/долей/паев организуемых компаний в акции объединенной компании;

— порядок возникновения новых обязательств слияния (речь идет о досрочном исполнении обязательств и возмещении убытков по требованию кредиторов, представивших письменное уведомление об этом не позднее 30 дней с момента направления кредитором уведомления о реорганизации в форме слияния; а также о выкупе акций у учредителей, участвовавших в общем собрании, на котором принимается решение о слиянии, либо голосовавших против слияния и изъявивших желание продать свои акции);

— дата составления списка участников реорганизуемых компаний, имеющих право на участие в общем собрании.

В учредительных документах нового юридического лица (устав, учредительный договор) должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законодательством для юридических лиц соответствующего вида, в том

числе предмет и цели деятельности юридического лица, размер уставного капитала и так далее.

Передаточный акт должен содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованных юридических лиц в отношении всех их кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами. При слиянии юридических лиц все права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом.

7 Комплексная инспекция финансовой отчетности организаций, участвующих в слиянии с предоставлением результатов всем участникам реструктурирования, оценка соответствия подготовительных процедур законодательству и условий конвертации (обмена) акций/паев/долей объединяющихся предприятий.

8 Заключение договора о слиянии.

9 Созыв общего собрания учредителей каждой организация, участвующей в слиянии, советом директоров этой компании с повесткой дня о реорганизации и утверждении договора о слиянии и передаточного акта.

10 Принятие общим собранием решения о реорганизации, утверждение договора о слиянии и передаточного акта.

11 Уведомление налоговых служб о предстоящей реорганизации (в 10 дневный срок с момента принятия решения о слиянии).

12 Ходатайство о реорганизации коммерческой организации в антимонопольные органы (если необходимо).

13 Уведомление кредиторов о слиянии (не позднее 30 дней с даты принятия решения о реорганизации). Уведомление налоговых служб, антимонопольных органов и кредиторов осуществляется учредителями юридического лица, приняв решение о слиянии в письменной форме.

14 Совместное общее собрание учредителей объединенной компании для утверждения устава и избрание исполнительного органа вновь возникающего юридического лица. Порядок голосования на совместном общем собрании акционеров может быть определен договором о слиянии.

15 Исполнительный орган нового предприятия, создаваемого в результате слияния, осуществляет подачу документов на государственную регистрацию вновь возникающего юридического лица, для государственной регистрации в Москве юридического лица, возникающего в ре

При осуществлении реорганизации двух или более юридических лиц в результате их слияния, необходимо представить в регистрирующий орган следующие документы:

- учредительные документы вновь возникающего юридического лица в двух экземплярах;
- заявление на государственную регистрацию;
- документ, подтверждающий факт оплаты за оформление регистрации;
- решение о реорганизации каждого юридического лица (правопреемника);
- совместное решение учредителей (участников) или органов, уполномоченных принимать решение о реорганизации всех юридических лиц, участвующих в слиянии, об утверждении устава нового юридического лица правопреемника;
- оригиналы учредительных документов всех правопреемников, включая изменения;
- факт оплаты уставного (складочного) капитала в необходимом размере;
- установленные законодательством для данного вида передаточные акты, утвержденные в установленном порядке юридическими органами:
- для коммерческих организаций, создаваемых в результате слияния, необходимо представить документ, подтверждающий заключение антимонопольных органов в установленных антимонопольным законодательством случаях;
- иные документы в соответствии с действующим законодательством.

16 Конвертация (обмен) акций/паев/долей, реорганизуемых компаний в акции вновь создаваемого общества.

17 Государственная регистрация вновь возникшего юридического лица (с этого момента юридические лица, реорганизованные путем слияния, считаются прекратившими свое существование, а реорганизация — завершенной) — свидетельство о государственной регистрации реорганизации путем слияния подлежит замене на постоянное свидетельство после представления в регистрирующий орган следующих документов:

- временное свидетельство о государственной регистрации юридического лица;
- справка из налоговой инспекции о снятии с учета и реорганизованных путем слияния юридических лиц и о

постановке на налоговый учет вновь возникшего юридического лица;

— справка из банка о закрытии счетов всех юридических лиц предшественников и о присвоении кодов юридическому лицу- правопреемнику;

— справка из пенсионного фонда о снятии с учета, всех реорганизованных путем слияния юридических лиц и о постановке на учет (справка из других внебюджетных фондов страхования) вновь возникшего юридического лица;

— документ, подтверждающий факт уничтожения круглой печати, иных печатей, и бланков всех реорганизованных путем слияния юридических лиц правопреемников и изготовление круглой печати юридического лица-правопреемника.

Специалисты по реструктурированию предприятий различают два варианта слияния предприятий:

1 вариант — «полное слияние», когда предприятия-учредители Г лишаются статуса юридического лица и на правах структурных подразделений входят в состав нового предприятия (причем они являются держателями пакетов акций нового предприятия);

2 вариант — «неполное слияние», когда предприятия-учредители нового предприятия сохраняют статус юридического лица. В данном случае возможны два подварианта:

а) создание совместного предприятия;

б) образование финансового холдинга (об этих типах объединения мы поговорим ниже).

Необходимо отметить, что слияние предприятий сопровождается не только положительным эффектом, но и отрицательным. Отрицательный эффект от слияния выражается в издержках потери самостоятельности, в экономических издержках (в том числе в виде затрат на реструктурирование предприятий), в издержках контроля над бизнесом и т. д. Поэтому прежде чем принять решение о слиянии предприятий, необходимо оценить все выгоды и издержки от различных вариантов слияния предприятия и принять оптимальное решение.

1.2 Реструктурирование предприятия му(ем присоединения

Присоединение — это объединение двух или нескольких предприятий с другим предприятием, при этом объединяемые предприятия теряют статус юридического лица. При присоединении юридического лица к другому юридическому лицу к последнему переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом (см. рис. 4.2.1).

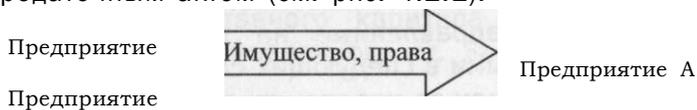


Рис. 4.2.1 - Увеличение масштаба предприятия путем присоединения другого предприятия.

Фактически присоединение происходит с теми же целями, что и слияние. Присоединяющее предприятие стремится к лидерству на рынке, либо пытается попасть в определенную сферу деятельности через присоединение предприятия, имеющего там имя. Кроме того, резко возросший темп глобальной конкуренции вынуждает предприятия объединиться в борьбе за выживание. Известны случаи, так называемых, враждебных присоединений с целью убрать конкурента.

Присоединяемое предприятие, как правило, руководствуется несколькими иными причинами:

- растущие долги (надежда на то, что путем присоединения их удастся погасить или уменьшить);
- сокращение производства, вызванное неплатежеспособностью;
- потребность во внешних инвестициях.

Основными препятствиями при реализации присоединения выступают проблемы раздела власти и ответственности:

1 Часто руководство предприятия не видит необходимости присоединения к другому предприятию, пока еще есть надежда самостоятельно решить имеющиеся проблемы. В состоянии предприятия можно улучшить, а когда выясняется и то, что без посторонней помощи уже "не поднять" предприятие, найти партнера, который согласится на присоединение убыточного предприятия, практически невозможно.

⁹² Таким образом, нежелание вовремя отказаться от властных амбиций руководства мешает осуществлению присоединения. К тому же присоединение сопровождается проблемами соблюдения интересов собственников (акционеров, пайщиков) 1

2 Присоединение требует принятия убытков и обязательств присоединяемого предприятия и отвлечение средств от основного производства присоединяющего предприятия, что далеко не всегда способствует повышению его устойчивости и конкурентоспособности.

Сделки, направленные на присоединение, могут оказаться неудачными в следующих случаях:

- переплатили за предприятие;
- недостаток опыта по управлению процессом реструктурирования;
- присоединение предприятия, которое слишком велико для ресурсов присоединяющего предприятия;
- несостоятельность благоприятных прогнозов;
- непредвиденные чрезвычайные обстоятельства.

Поэтому необходим особо внимательный анализ всех деталей реструктурирования.

Как было отмечено выше, в случае, если при реструктурировании в форме слияния или присоединения сумма активов, участвующих в реорганизации юридических лиц, по последнему балансу превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, требуется согласие антимонопольного органа. Данный тип реструктурирования (также как и другие типы) имеет свои особенности при реструктурировании предприятий с различными организационно-правовыми формами. Наиболее полно в действующем законодательстве и в опубликованной литературе прописан процесс присоединения акционерных обществ. В таблице 4.2.1 приводится последовательность реструктурирования, в форме присоединения, предусматривающей конвертацию в дополнительные акции присоединяющего общества. Одним из основных правовых документов, регламентирующих процесс присоединения акционерных обществ, являются стандарты эмиссии акций и облигаций и их проспектов эмиссии при реорганизации коммерческих организаций, утвержденные Федеральной комиссией по ценным бумагам, о которых упоминалось выше.

Этими стандартами, во-первых, определен порядок проведения конвертации акций или обмен акций, долей,

долей присоединенного акционерного общества, общества с "фнпиченной ответственностью и производственного кооператива в дополнительные акции присоединяющего юридического лица. Последнее обязано зарегистрировать выпуск своих дополнительных акций до внесения в государственный реестр записи о прекращении деятельности присоединяемой коммерческой структуры.

Во-вторых, в определенной степени, урегулирован о формировании уставного капитала создаваемых в результате реорганизации акционерных обществ:

- величина уставного капитала не может быть меньше минимума, установленного ст. Закона «Об акционерных обществах»;

- величина уставного капитала общества, созданного путем слияния, разделения, выделения и преобразования, а также присоединяющего общества, не должна превышать стоимость чистых активов (без задолженностей) реорганизуемых предприятий;

- величина уставного капитала, создаваемого в результате реорганизации обществ, может быть меньше, равна или превышать уставный капитал реорганизованного (при преобразовании) или сумму уставных капиталов реорганизуемых коммерческих организаций (при слиянии, присоединении, разделии); указанное превышение возможно только за счет собственных средств юридических Лиц, участвующих в реорганизации, а именно за счет эмиссионного дохода, остатков фондов специального назначения, нераспределенной прибыли и средств от переоценки основных фондов.

Таким образом, стандартами определяется верхняя и нижняя границы уставных капиталов вновь создаваемых обществ.

В-третьих, стандартами определено, что порядок и условия конвертации акций устанавливаются решением (договором) о реорганизации так, чтобы фактический размер уставного капитала, определяемого по итогам предъявления требований о выкупе акций при слиянии, присоединении и преобразовании и по итогам того же выкупа и конвертации акций при разделении и выделении, укладывался в указанные рамки (при этом можно использовать различные «повышающие» или «понижающие» коэффициенты).

В-четвертых, стандартами (как, впрочем, и положениями

ниями указа Президента РФ от '8.08.96 г. № 1210 «О мерах по защите прав акционеров и обеспечению интересов государства как собственника и акционера») определено примерное содержание решения о порядке конвертации (обмена) ценных бумаг, размещаемых при реорганизации коммерческих организаций, их вид, категория (тип), номинальная стоимость и соотношение конвертации (обмена). Установлено, что размещение ценных бумаг при реорганизации владельцами акций одной категории (типа) осуществляются на одинаковых условиях.

Таблица 4.2.1 - Последовательность реорганизации в форме присоединения, предусматривающей конвертацию

Присоединяющее АО	Присоединяемое АО
1 Инициация реорганизации органами управления обществ, участвующих в присоединении	
2 Заключение договора о присоединении	
3 Созыв директоров общего собрания с повесткой дня о реорганизации общества и утверждении договора о присоединении	3 Созыв директоров общего собрания с повесткой дня о реорганизации общества, утверждении договора о присоединении передаточного акта
4 Принятие общим собранием решения о реорганизации и утверждении договора о присоединении	4 Принятие общим собранием решения о реорганизации и утверждении договора о присоединении передаточного акта
5 Принятие уполномоченным органом решения об увеличении уставного капитала путем выпуска дополнительных акций, размещаемых путем конвертации в них акций присоединяемого акционерного общества	
6 Утверждение советом директоров решения о выпуске ценных бумаг на основании и в соответствии с вышеуказанным решением об увеличении уставного капитала и договором о присоединении	
7 Подача документов на государственную регистрацию выпуска ценных бумаг (не позднее 3 месяцев с даты утверждения решения о выпуске ценных бумаг, п.5.6 Стандартов)	
8 Государственная регистрация выпуска ценных бумаг	
9 Конвертация акций присоединяемого	9 Внесение в государственный

III Подача документов на государственную

Министерство финансов Российской Федерации
и бумаг (не позднее 30 дней с
Министерства о прекращении деятельности
Присоединяемого общества, (п. 7.1.
(Стандарты).

и государственная регистрация отчета
об итогах выпуска ценных бумаг

11 Внесение в данные о - вы-
пуске сконвертированных ак-
ций записи об их аннулирова-
нии

Совместное общее собрание акцио-
нерных обществ, участвующих в присое-
динении. Повестка дня: внесение из-
менений в устав присоединяющего
(общества, связанных с увеличением
стоимости уставного капитала на номиналь-
ную стоимость размещенных
дополнительных акций, увеличением
стоимости

дополнительных и уменьшением объяв-
ленных акций. При необходимости об-
суждения других вопросов

Государственная регистрация вы-
явленных изменений в уставе.

Технология присоединения очень похожа на техно-
логию слияния. Рассмотрим вариант присоединения с кон-
вертацией акций присоединяемого общества в дополни-
тельные акции присоединяющего.

1 Предварительные переговоры между представи-
телями исполнительных органов реорганизуемых предпри-
ятий. Согласование разработанных концепций реорганиза-
ции. Инициация мероприятий по подготовке к юридическому оформлению присоединения.

2 Разработка регламентов проведения общих соб-
раний учредителей реорганизуемых компаний и совместно-
го общего собрания учредителей — предприятий, участ-
ствующих в присоединении.

3 Разработка условий и порядка конвертации акций
присоединяемого акционерного общества, в акции присое-
диняющего общества. Несмотря на то, что в законодатель-
ной базе не предусмотрено присоединение коммерческих
организаций разных организационно-правовых форм, учиты-
вая общую диалектическую направленность гражданско-
правовых норм и отдельные положения «Стандартов эмис-
сии» допускается присоединение к акционерным обществам

юридических лиц иных форм, в том числе товариществ, кооперативов, обществ с ограниченной ответственностью. Поэтому, в принципе, возможно множество вариантов распределения собственности присоединяемого предприятия в объединенной компании. В любом случае, условия и порядок размещения акций, обмена паев членов кооперативов, или долей участников хозяйственных товариществ должны быть разработаны предварительно с тем, чтобы внести их в договор о присоединении.

4 Разработка процедур согласования в органах государственной власти. Составляется перечень документов, необходимых для государственной регистрации присоединения и согласования реорганизации с антимонопольными органами.

5 Назначение аудитора и оценщика для проведения комплексной оценки предприятий и экспертизы документации ре организуемых предприятий.

6 Подготовка проектов нормативных документов: договора о присоединении, передаточного акта, изменений в уставе присоединяющего общества.

Договор о присоединении определяет:

- порядок и условия присоединения;
- порядок конвертации акций присоединяемого общества акции общества, к которому осуществляется присоединение
- порядок удовлетворения требований кредиторов, уведомивших реорганизуемые компании о необходимости прекращения или досрочного исполнения обязательств и возмещении убытков в течении 30 дней с даты направления кредиторам уведомления о реорганизации в форме присоединения в письменной форме;
- порядок приобретения акций у акционеров, голосовавших против реорганизации или не принимавших участия в голосовании в случае, если они потребуют выкупа акций.

Передаточный акт должен содержать сведения о правах и обязанностях присоединяемого общества, переходящих в порядке правопреемства к присоединяемому предприятию, в том числе обязательствах перед бюджетом по уплате недоимок и финансовых санкций.

7 Проведение оценки предприятий и специальных аудиторских процедур по оценке финансового состояния и отчетности реструктурируемых предприятий, а также по оп-

наделению соответствия порядка и условий присоединения и конвертации акций законодательству. Результаты оценки представляются всем участникам реструктурирования.

8 Подписание договора о присоединении.

9 Созыв советом директоров общего собрания акционеров каждого из реорганизуемых предприятий.

10 Принятие общим собранием присоединяющего предприятия решения о реорганизации и утверждение доминиора о присоединении. Принятие общим собранием присоединяемого предприятия решения о реорганизации в Фирме присоединения и утверждение договора о присоединении и передаточного акта (при принятии решения о реорганизации общества право голоса приобретают и привилегированные акции).

11 Уведомление налоговых служб о предстоящей реорганизации (в течение 10 дней с даты принятия решения и присоединении)

12 Ходатайство о реорганизации коммерческой организации в антимонопольные органы как было отмечено ранее, осуществляется в случаях, когда суммарная балансовая стоимость активов реорганизуемых компаний превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда. Если же сумма активов по балансу превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, то уведомление антимонопольных органов производится в 15-дневный срок со дня внесения в государственный реестр записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

13 Уведомление кредиторов о реорганизации в форме присоединения (не позднее 30 дней с даты принятия решения о реорганизации)

14 Принятие уполномоченным органом присоединяющего предприятия решения об увеличении уставного капитала путем выпуска дополнительных акций, размещаемых путем конвертации в них акций присоединяемого акционерного общества.

15 Утверждение советом директоров решения о выпуске ценных бумаг на основании и в соответствии с решением об увеличении уставного капитала и договором о присоединении.

16 Подача документов на государственную регистрацию реорганизации в форме присоединения. Реорганизация юридического лица путем присоединения осуществлялась путем регистрации прекращения деятельности юриди-

¹¹² юридического лица присоединяющегося к другому юридическому лицу, для регистрации прекращения деятельности юридического лица в орган, в котором осуществлена регистрация данного юридического лица, необходимо представить следующие документы:

- заявление в письменной форме;
- решение о реорганизации от каждого юридического лица;
- оригиналы учредительных документов юридического лица, прекращающего свое существование, включая изменения, имеющие обязательную силу для третьих лиц;
- документ, подтверждающий факт оплаты за оформление регистрации
- решение о реорганизации юридического лица, к которому присоединяют другие юридические лица;
- заключение антимонопольных органов в случаях, установленных антимонопольным законодательством;
- иные документы в соответствии с действующим законодательством

На основании представленного комплекта документов регистрирующий орган в течение пяти дней с момента подачи документов осуществляет запись в реестре юридического лица о том, что юридическое лицо находится в стадии прекращения деятельности в результате реорганизации путем присоединения и оформляет письменное заключение о записи в реестре юридических лиц. Заключение и оригиналы учредительных документов с отметкой «юридическое лицо находится в стадии прекращения деятельности в результате реорганизации путем присоединения» выдаются заявителю под расписку. Заключение регистрирующего органа является основанием для снятия присоединяющегося юридического лица с налогового учета, аннулирования идентификационных кодов, закрытия счета в банке, снятия с учета в пенсионном фонде, фонде занятости населения и т. д.

17 Подача документов на государственную регистрацию выпуска ценных бумаг (не позднее 3 месяцев с даты утверждения решения о выпуске ценных бумаг), для государственной регистрации выпуска ценных бумаг коммерческой организации при реорганизации в регистрирующий орган представляются следующие документы:

- заявление на государственную регистрацию выпуска ценных бумаг;

- два, а в случае, если ведение реестра владельцев ценных бумаг должно осуществляться регистратором, - три экземпляра решения о выпуске ценных бумаг;

- иные документы.

Если число приобретателей ценных бумаг превышает 100 или номинальная стоимость этих бумаг превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, государственной регистрации выпуска ценных бумаг должна сопровождаться регистрацией их проспекта эмиссии.

18 Государственная регистрация выпуска ценных бумаг.

19 Предоставление в регистрирующий орган следующих документов

- оригиналы учредительных документов присоединяющегося юридического лица
- справка из налоговой инспекции о снятии с налогового учета юридического лица;
- документ о закрытии счета (счетов) присоединяющегося юридического лица
- справка из органов статистики об аннулировании идентификационных кодов юридического лица;
- справка из пенсионного фонда и других фондов о снятии с учета присоединяющегося юридического лица
- документ, подтверждающий уничтожение круглой печати, иных печатей, штампов и бланков присоединяющегося юридического лица

20 Конвертация в дополнительные акции присоединяющегося (осуществляется регистратором путем перевода исполнительных акций с эмиссионного счета присоединяющейся компании на лицевые счета новых акционеров)

21 внесение в государственный реестр записи о сокращении деятельности присоединяемой коммерческой организации.

22 государственная регистрация отчета об итогах выпуска ценных бумаг. Внесение в данные о выпуске сконструированных акций записи об их аннулировании

23 Совместное общее собрание акционеров общества, участвующих в присоединении и порядок голосования на совместном общем собрании, определяется договором о присоединении. Принятие решения о внесении изменений в устав присоединяющегося общества, связанных с увеличением его уставного капитала на номинальную стоимость ранее выпущенных дополнительных акций. При необходимости об-

суждаются другие вопросы.

24 Государственная регистрация изменений в уставе. В результате реорганизации величина уставного капитала присоединяющего общества не должна превысить стоимость его чистых активов, однако может превысить сумму уставных капиталов реорганизованных коммерческих организаций за счет собственных средств юридических лиц участвующих в реорганизации, а именно: эмиссионного дохода, остатков фондов специального назначения, нераспределённой прибыли, средств от переоценки основных фондов.

1.3 Покупка и аренда имущества

Еще одним типом реструктурирования предприятия является покупка имущества другого предприятия. Покупка имущества осуществляется в тех случаях, когда предприятию необходимо в короткие сроки освоить новое производство, открыть филиал или представительство. Имущество может покупать как в виде отдельных наименований активов, так и в виде целых имущественных комплексов — предприятий. Покупка предприятия целиком приводит к его дальнейшему присоединению или созданию на его базе дочернего общества.

И, наконец, четвертым типом реструктурирования предприятия путем расширения сферы деятельности является аренда имущества другого предприятия. Аренда имущества — наиболее простой механизм приобретения имущества для использования в производственной деятельности (рис.4.3.1).

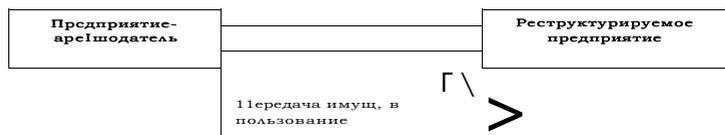


Рисунок - 4.3.1 Расширение масштаба предприятия путем аренды имущества

В дальнейшем имущество может быть выкуплено по остаточной стоимости. Данный механизм требует значительно меньше затрат, чем при приобретении имущества. Приводит к временному наращиванию производственных мощностей предприятия.

1.4 Некоторые аспекты создания ••• Объединений (холдинги, синдикаты)

Объединения холдингового типа.

В практике создания холдингов наиболее часто встречаются два вида холдингов:

1 вид - холдинги, созданные «снизу».

2 вид — холдинги, созданные «сверху».

1 вид — холдинги, созданные «снизу»

На практике часто применяется данный вид создания объединений холдингового типа на базе акционерных «пществ, поскольку это делает юридическую сторону реструктурирования более простой и выгодной. Объединяющиеся предприятия создают новую организацию, акции которой |М вешаются среди акционеров предприятий - учредителей * обмен на акции объединяющих компаний. В результате |ювь образованная организация становится держателем • омтрольных пакетов акций компаний-учредителей, что да- ш ей возможность осуществлять управление объединением • его деятельность и финансами. Технологический алго- **ИМ** формирования объединения такого холдингового типа выглядит следующим образом:

1 Руководство объединяющихся предприятий отдает |к поряжение о начале подготовительных мероприятий, не- |юХодимых для юридического оформления реструктуриро- |ания.

2 Составляется перечень имущества каждой из ре- |н|иализуемой компанией, передаваемого в уставной капи- |in;| будущего холдинга. Указанное имущество проходит ин- |вентаризацию, осуществляемую силами самих компаний или С привлечением независимого аудитора.

3 Назначается независимый оценщик имущества передаваемого в уставной капитал создаваемой организа- |ции.

4 Осуществляется денежная оценка передаваемого имущества. Определенная стоимость имущества может не |оответствовать его балансовой стоимости, поскольку де- |нежная оценка активов, вносимых в оплату акций при уч- |реждении производится по соглашению между учредителя- |ми.

5 Определение количества и типа акций, создавае- |мой холдинговой компании и их минимальной стоимости, |исходя из размера уставного капитала образуемого общест-

ва. Здесь же разрабатываются порядок и условия обмена акций компаний- учредителей на акции учреждаемого холдинга. Условия обмена акций определяют категории (типы) акций компаний, участвующих в объединен Количество акций каждого типа, обмениваемых на акции холдинга; срок, в течение которого осуществляется обмен акций; соотношение обмена (например, за 3 акции первой организации-учредителя акционер первой организации получает одну акцию холдинга, а акционер второй компании получает одну акцию холдинга в обмен на одну акцию второго учредителя), зависящее от рыночной стоимости акции объединяющих компаний и от номинальной стоимости акций холдинга,

6 Разработка процедур согласования в органах государственной власти (при необходимости)

7 Определение перечня документов предоставляемых в регистрирующий орган для государственной регистрации вновь создаваемого холдинга.

Выяснение необходимости согласования, создания объединения холдингового типа с антимонопольными органами. Такое согласование требуется при создании коммерческой организации, суммарная стоимость активов учредителей которой по балансу превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, а также если учредители вносят имущество, балансовая стоимость основных производственных средств и нематериальных активов которого превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, или намериваются передать в собственность учреждаемую холдинга более 10% балансовой стоимости основных производственных средств и нематериальных активов или если участником объединения является хозяйствующий субъект, имеющий долю более 35% на рынке определенного товара.

8 Разработка регламента проведения общих собраний акционеров, компаний, участвующих в объединении и совместно го общего собрания акционеров, и определение повестки дня этих собраний.

9 Разработка проектов нормативных документов. Основными документами данной формы реструктурирования является договор о совместном создании холдинга, решение о создании нового акционерного общества, устав вновь создаваемого холдинга. Проект устава акционерного общества должен содержать сведения о наименовании юридического лица, месте его нахождения, категориях выпускаемых акций, их номинальной стоимости и количестве, о размере ус-

и иного капитала, о правах акционеров, о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений, а также иные сведения, предусмотренные законом об акционерных обществах.

Проект решения о создании акционерного общества одержит положения, определяющие денежную оценку вносимого в уставной капитал создаваемого общества, имущества и порядок создания акционерного общества.

Проект договора о совместном создании холдинга предусматривает наличие в нем информации о целях объединения, участников реструктурирования, обязательствах участников холдинга по созданию нового акционерного общества и совершению обмена акций, других условиях объединения.

10 Уполномоченные члены правлений объединяющихся предприятий заключают договор о совместном создании холдинга.

11 Созыв общих собраний акционеров, советами директоров объединяющихся компаний с повесткой дня о издании холдинга.

12 Общее собрание акционеров принимает решение и создании нового акционерного общества, утверждает проект до вора о совместном создании холдинга. Порядок и условия обмена акций.

13 Совместное общее собрание акционеров утверждает устав и назначает исполнительные органы вновь издаваемого общества.

14 Подача документов на государственную регистрацию вновь создаваемого акционерного общества. Необходимо предоставить в регистрационный орган следующие документы:

- Учредительные документы вновь возникающего юридического лица в двух экземплярах
- Заявления на государственную регистрацию; документы, подтверждающие факт оплаты оформления регистрации
- Решение о создании акционерного общества;
- документ, подтверждающий факт оплаты уставного капитала в размере, установленном законодательством;
- Заключение антимонопольных органов в случаях, установленных законодательством;
- Иные документы в соответствии с действующим законодательством.

15 Государственная регистрация вновь созданного акционерного общества.

16 Исполнительный орган, созданный компанией, принимает решение о выпуске акций на основании и в соответствии с решением о создании акционерного общества.

17 Осуществление обмена акций компаний учредителей, находящихся в собственности акционеров этих компаний на акции вновь созданного юридического лица, В результате акции компаний-учредителей в количестве, предусмотренном договором о создании холдинга и достаточном для управления объединением, окажутся в собственности вновь образованного холдинга, а акционеры объединившихся таким образом предприятий, становятся владельцами акций, управляющей компании.

18 Государственная регистрация отчета об итогах выпуска ценных бумаг.

19 Подача документов на государственную регистрацию выпуска акций осуществляется не позднее одного месяца с даты государственной регистрации вновь созданного юридического лица, В регистрирующий орган необходимо представить:

- Решение о выпуске акций в двух экземплярах, а, в случае ведения реестра, акционеров регистраторов — в трех;
- Заявление на государственную регистрацию выпуска акций;
- Отчет об итогах выпуска акций;
- Иные документы.

20 Государственная регистрация выпуска ценных бумаг. Если среди участников объединения холдингового типа присутствуют организации, действующие в сфере производства товаров и услуг, а также банки или иные кредитные организации, объединение носит характер финансово-промышленной группы и порядок его образования определяется Федеральным Законом РФ «О финансово-промышленных группах» от 30.11.1995 г. № 190-ФЗ. Если объединение холдингового типа попадает в разряд финансово-промышленных групп, между участниками объединения заключается договор о создании финансово-промышленной группы, который должен определять:

- Наименование финансово-промышленной группы;
- Порядок и условия учреждения центральной компании финансово-промышленной группы как юридического

тца в определенной организации — правовой форме уполномоченного на ведение дел финансово-промышленной Группы;

- Порядок образования, объем полномочий и другие условия деятельности совета управляющих финансово-промышленной группы;

- Порядок внесения изменений в состав участников финансово-промышленной группы;

- Объем, порядок и условия объединения активов;

- Цель объединения участников;

- Срок действия договора.

2 вид создания холдинга — создание «сверху»

Фактически, преобразование в холдинговую компанию данного вида представляет собой разделение компании или несколько дочерних обществ, которым передается все имущество компаний. Материнская же компания остается «ишь держателем акций (паев, долей) вновь созданных организаций и координатором их деятельности. Часть акций (вкладов) дочерних компаний может быть продана на сторону, полученные средства используются на развитие дочерних предприятий и реализацию маркетинговой политики КХолдинга. Единственным условием является необходимость владения контрольными пакетами акций дочерних пакетов, /тощими решающее право голоса в управлении дочерними предприятиями. Поэтому технология проведения стандартных аудиторских, юридических и оценочных процедур при преобразовании крупной компании в холдинги будет соответствовать техническому алгоритму создания дочерних фирм с последующей продажей части акций вновь образованных дочерних компаний, сторонним акционерам .

Объединение типа синдикат

Технологический алгоритм объединения типа синдикат практически идентичен алгоритму создания дочерней фирмы с той лишь разницей, что учредителями дочернего предприятия являются две (или более организации). Уставной капитал совместного предприятия (синдиката) образуется в счет части имущества компаний-учредителей дочерней фирмы (синдиката). Каждое из юридических лиц, создающее синдикат:

- 1) определяет перечень передаваемого имущества, производит его инвентаризацию и оценку с привлечением независимых оценщиков

- 2) определяет орган, уполномоченный принимать

решение о создании дочернего общества (синдиката) совместно с другой компанией,

3) участвует в разработке проектов нормативных документов. Решение о создании дочернего общества должно быть утверждено представителями всех предприятий, участвующих в объединении — в нем необходимо определить порядок и условия распределения акций (долей) дочерней фирмы (синдиката) между учредителями пропорционально размеру, вносимого каждым из них имущества. Возможно параллельное заключение договора о создании объединения типа синдиката (совместное предприятие) с указанием целей объединения, порядка создания совместного предприятия (дочерней фирмы-синдиката), обязанностей каждой стороны по внесению имущества в оплату уставного капитала и участию в деятельности созданной компании и управлении ее деятельностью. В результате реализации алгоритма создания дочерней компании-синдиката, каждый из учредителей будет владеть пакетом акций либо долей в уставном капитале вновь созданной организации, размер которых позволяет определять решения, принимаемые совместным предприятием синдикатом в соответствии с договором об объединении или решением о создании дочерней фирмы-синдиката.

Объединение картельного типа

Технология создания объединений картельного типа является достаточно гибкой, поскольку сам характер объединения в данном случае предполагает временное сотрудничество. Целью таких объединений является проведение координированной рыночной политики, включая согласования стратегии ценообразования и сбытовой политики. Осуществление реорганизации предприятия в рамках объединения типа картели происходит по следующему алгоритму.

1 Исполнительные органы объединяющих предприятий инициируют начало реструктурирования и создают для этого рабочую группу. Инициация осуществляется на основании разработанной концепции реформирования производства в форме указания членам рабочей группы подготовить необходимые документы и разработать условия объединения.

2 комплексное маркетинговое исследование. Для определения основных направлений объединения необходимо:

- проанализировать состояние рынка;

- прогнозировать развитие рынка;
- проанализировать положение предприятий на рынке; изучить потребности в иных типах услуг, работ, товаров со стороны предприятия;
- выявить существующих и потенциальных конкурентов, оценить эффективность существующих сбытовых сетей;
- Определить диапазон возможных цен на выпускаемую продукцию
- определить проблемы, связанные со сбытом продукции;
- сформировать рекомендации по результатам проведенного анализа.

При осуществлении маркетинговых исследований должен соблюдаться системный подход, который базируется на объективности и точности.

Условия объединения сбытовых сетей характеризуют порядок такого объединения, состав организаций-посредников или собственных сбытовых подразделений, которые могут осуществлять реализацию продукции объединенной компании.

Соглашения о разделе рынка продукции подразумевают разработку условий о видах производимых товаров (работ, услуг), сегментах рынка, на которых будет осуществляться их реализация, потребителях производимых товаров, а также условий применения объединяющимися предприятиями определенных стратегий маркетинга. Согласование ценовой политики требует разработки следующих условий:

- цели проведения данной ценовой политики;
- маркетинговая стратегия, в рамках которой применяется данная ценовая политика;
- диапазон цен, устанавливаемый в рамках соглашения о единой ценовой политике.

Разработка единой ценовой политики подразумевает оценку затрат производства и сбыта продукции, уточнения финансовых целей предприятия, определение потенциальных покупателей, уточнение маркетинговой стратегии предприятия, определение потенциальных конкурентов продукции предприятия, финансовый анализ деятельности предприятия, сегментный анализ рынка, анализ конкурентов (способности предприятия в условиях конкретного рынка, влияние мер государственного регулирования на

вопросы ценообразования (налоговое и антимонопольное законодательство), определение окончательной ценовой стратегии.

3 Подготовка проекта договора о проведении согласованной рыночной политики. Проект договора должен содержать положения о направлении кооперации и условиях объединения, а также определять обязанности сторон по осуществлению договора.

4 Заключение договора о проведении согласованной рыночной политики — договора о создании картеля.

Контрольные вопросы

- 1 Каким образом осуществляется реструктурирование предприятий путём слияния?
- 2 Назовите причины присоединения предприятий
- 3 Охарактеризуйте аспекты создания холдингов и синдикатов

2 Типы реструктурирования предприятий, основанные на сокращении масштабов предприятия

2.1 Разделение

Разделение как тип реструктурирования — это форма реорганизации юридического лица, осуществляемая по решению учредителей (органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами), при которой оно прекращает свою деятельность как юридическое лицо, а на основе его имущества и активов образуется два или более новых юридических лиц (Рис.5. 1 .1). При этом права и обязанности переходят к вновь образуемым юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом.

Часто причиной раздела предприятия, как было (казано выше, становится конфликт интересов участников реорганизуемого предприятия, которые стремятся к установлению управленческого контроля над предприятием. | издание на базе действующего предприятия нескольких новых хозяйствующих субъектов является одной из возможностей цивилизованно разрешить конфликт.

Другая причина реструктурирования предприятия путем разделения — производство на предприятии разношпной продукции, которое может вызвать желание более перспективных подразделений добиться независимости

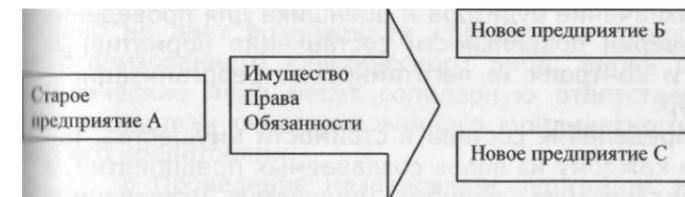


Рисунок 5. 1.1 - Сокращение масштаба предприятия и форме разделения

Разделение предприятия также может оказаться вынужденным при нестабильности рынка, когда выжить и нормально функционировать могут только небольшие мобильные предприятия, способные быстро и легко перестраиваться в соответствии с требованиями меняющейся рыночной конъюнктуры. Крупные предприятия в таких условиях ста-

новятся нединамичными и снижают свою эффективность.

Однако необходимо учесть, что при разделе предприятия собственных средств вновь образованных предприятий может не хватить на развитие их производства, формирование новых каналов сбыта, рекламу их деятельности и даже просто нормальное существование.

Таким образом, реорганизация юридического лица и форме разделения требует тщательного анализа возможных выгод и издержек этого способа реструктуризации.

Технологический алгоритм реорганизации в форме разделения будет иметь следующий вид:

1 Инициация реорганизации управления разделяющегося предприятия.

2 Разработка регламентов проведения общего собрания учредителей (участников) реорганизуемого предприятия и общих собраний учредителей фирм, образующихся в результате разделения предприятия с указанием времени их проведения и основных вопросов, выносимых на обсуждение.

3 Разработка порядка и условий конвертации акций либо обмена паев (долей) реорганизуемого предприятия и акции создаваемых в результате разделения предприятий.

4 Разработка процедур согласования в органах государственной власти (с учетом необходимости последующего уведомления антимонопольных органов при суммарной стоимости активов реорганизуемой компании по балансу более 1 00 тысяч минимальных размеров оплаты труда).

5 Назначение аудитора и оценщика для проведения оценки, проверки правильности составления нормативных документов и контроля за легитимностью реорганизационных процедур.

6 Определение состава и стоимости имущества, передаваемого каждому из вновь создаваемых предприятий, а также инвентаризация данного имущества независимой оценочной фирмой. Определяемая денежная оценка имущества необязательно должна соответствовать значению его балансовой стоимости.

7 Подготовка проектов нормативных документов. Основными нормативными документами при юридическом оформлении реорганизации в форме разделения являются: решение о разделении, разделительный баланс, учредительные документы, создаваемых при разделении юридических лиц. Проект решения о разделении должен определять

порядок и условия реорганизации; порядок создания новых организаций, порядок конвертации акций реорганизуемого предприятия в акции создаваемых акционерных обществ (обмена долей участников товарищества или общества с ограниченной (дополнительной) ответственностью), либо паев членов кооператива, реорганизуемых путем разделения, на пкции вновь создаваемых акционерных обществ; дату со- павления списков участников реорганизуемого предприятия, имеющих право на участие в общих собраниях учредителей вновь создаваемых организаций; порядок возникновения и исполнения новых обязательств перед кредиторами, досрочного исполнения обязательств и возмещения убытков кредиторам, порядок выкупа акций у акционеров, тлосовавших против разделения предприятия или не уча- I товавших в голосовании по этому вопросу.

Учредительные документы создаваемых в результате разделения юридических лиц (устав и (или) учредительный договор) должны определять наименование юридического лица, место положение, предмет и цели деятельности организации, порядок управления ее деятельностью и другие вопросы, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида.

Разделительный баланс является основным документом правопреемства всех прав и обязанностей реорганизуемого предприятия. Он должен содержать положения о переходе всех обязательств реорганизуемого юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами. Если раздел бланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного юридического лица, вновь возникшие юридические лица несут солидарную ответственность по обязательствам реорганизованного юридического лица перед его кредиторами.

8 Проведение независимым аудитором экспертизы финансовой отчетности реорганизуемой компании, условий конвертации акций (обмена паев/долей на акции), соответствия проектов нормативных документов и подготовленных реорганизационных процедур законодательству

9 Исполнительный орган реорганизуемой компании | объявляет о проведении общего собрания учредителей (участников) для решения вопросов о реорганизации предприятия в форме разделения, создании на её базе новых юридических лиц, по рядке конвертации акций (обмена па-

ев/долей на акции), утверждении раздел баланса. Одновременно акционеры (участники) предприятия должны быть извещены о праве выкупа акций (долей/паев) в случае, если они будут голосовать против реорганизации предприятия, либо не смогут принять участие в общем собрании по указанным вопросам.

10 Принятие решения о реорганизации в форме разделения, учреждении новых юридических лиц — правопреемников, в порядке конвертации акций (обмена паяв/долей на акции), и условиях такой конвертации, об утверждении разделительного баланса на общем собрании учредителей (участников) реорганизуемого предприятия. При принятии решения о реорганизации акционерного общества право голоса приобретают и привилегированные акции.

11 Уведомление налоговых органов о предстоящей реорганизации предприятия (в течение 10 дней с момента принятия решения о разделении). Сумма недоимки может быть взыскана, поскольку она представляет собой задолженность перед государством независимо от того, была ли эта задолженность выявлена на момент реорганизации.

12 Уведомление кредиторов о реорганизации предприятия. Осуществляется в письменной форме не позднее 30 дней с даты принятия решения о разделении предприятия. В течение 60 дней после сообщения о реорганизации предприятия кредиторы имеют право требовать прекращения или досрочного исполнения обязательств и (или) возмещения убытков, которые может повлечь реорганизация предприятия-должника (срок подачи требований варьируется в зависимости от организационно-правовой формы реорганизуемого предприятия).

13 Общее собрание акционеров каждого вновь создаваемого юридического лица принимает решение об утверждении устава и избрании совета директоров (наблюдательного совета). При необходимости участники каждого предприятия, создаваемого в результате разделения предприятия, подписывают соответствующий учредительный договор.

14 Подача документов на государственную регистрацию вновь возникающих юридических лиц. Для государственной регистрации каждого из вновь возникающих юридических лиц необходимо представить в регистрирующий орган:

- учредительные документы вновь возникающего

юридического лица в 2-х экземплярах;

- заявление на государственную регистрацию юридического лица;

- документ, подтверждающий факт оплаты за оформление государственной регистрации;

- решение о реорганизации юридического лица (правопреемника) с указанием всех вновь возникающих лиц (их местонахождение и наименование регистрирующего органа, в котором будет осуществляться их государственная регистрация);

- решение об утверждении уставов вновь возникающих юридических лиц (правопреемников);

- разделительный баланс, содержащий перечень обязательств (положение о правопреемстве по обязательствам реорганизуемого юридического лица);

- для коммерческих организаций необходимо представить документ, подтверждающий факт оплаты уставного (складочного) капитала (фонда) в размере, установленном законодательством для данного вида юридического лица;

- оригиналы учредительных документов правопреемника — реорганизуемого предприятия, включая вменения. Если государственная регистрация юридических лиц правопреемников осуществляется в разных органах, то вместо оригинала учредительных документов правопреемника в регистрирующий орган может быть представлено письмо руководителя юридического лица правопреемника, в котором будет изложена информация о регистрирующем органе, куда были сданы оригиналы учредительных документов, и информация о другом регистрируемом юридическом лице — правопреемнике;

- иные документы в соответствии с действующим законодательством.

15 Конвертация акций реорганизуемого юридического лица в акции вновь создаваемых компаний (обмен паяв/долей на акции) осуществляется регистратором ценных бумаг.

16 Государственная регистрация юридических лиц правопреемников реорганизуемого предприятия. Датой прекращения существования юридического лица, реорганизованного путем разделения является дата государственной регистрации послед него юридического лица правопреемника.

17 Если реорганизуемое предприятие имело сум-

марную стоимость активов по балансу более 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, требуется уведомление антимонопольных органов в 15-дневный срок со дня государственной регистрации последнего юридического лица-правоприемника.

18 Временное свидетельство о государственной регистрации возникающих в результате разделения юридических лиц подлежит замене на постоянное свидетельство после представления в регистрирующий орган следующих документов:

- временного свидетельства о государственной регистрации юридического лица
- справки из налогового органа о снятии с учета реорганизованного путем разделения юридического лица и о постановке на учет вновь возникающих юридических лиц;
- справки из банка о закрытии счетов юридического лица, реорганизованного путем разделения и об открытии счетов юридических лиц;
- справки из органов статистики об аннулировании идентификационных кодов реорганизованного предприятия и присвоения идентификационных кодов юридическим лицам-правопреемникам;
- справки из пенсионного фонда о снятии с учета реорганизуемого юридического лица и о постановке на учет вновь возникающих юридических лиц (справка или извещение страхователю);
- документ, подтверждающий факт уничтожения печатей, штампов и бланков, реорганизованного путем разделения юридического лица и изготовления круглых печатей юридических лиц.

2.2 Выделение

Еще одним типом реструктурирования предприятий является процедура выделения. Выделение — это форма реорганизации юридического лица, осуществляем по решению учредителей (органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами), при которой на базе его выделенного имущества организуется одно или более юридических лиц. При этом к каждому из них переходя! права и обязанности реорганизованного юридического лиц в соответствии с разделительным балансом (рис. 5.2.1)

(старое
предприятие АИмущество
Права
Обязанности

Новое предприятие

*Рисунок 5.2.1 - Сокращение масштаба предприятия в виде
интеграции*

Данный тип реструктурирования предприятий широко используется на практике. Основными причинами популярности реорганизации в форме выделения являются следующие обстоятельства:

1 Распределение имущества, дебиторской и кредиторской задолженности между создаваемыми в результате реорганизации предприятиями осуществляются в пропорциях, определяемых учредителями без учета мнения третьих лиц, в том числе кредиторов. Это позволяет выделить в структуре реорганизуемого предприятия подразделения, на базе которых могут быть созданы самостоятельные предприятия, не обремененные долгами, владельцами которых будут учредители реорганизуемого предприятия, (то есть выделение не нарушает структуры распределения собственности между владельцами реорганизуемого предприятия).

2 При реорганизации в форме выделения вновь образованному юридическому лицу могут передаваться в порядке правопреемства какие-либо налоговые обязательства реорганизуемого предприятия, а могут и не передаваться. Реорганизация в виде выделения может быть также эффективной при создании специализированного предприятия на базе структурного подразделения предприятия-учредителя. Повышение самостоятельности позволит сконцентрировать финансовые, технические, управленческие ресурсы выделяемого подразделения на наиболее важных для его развития целях, повысить конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг и, в конечном счете, получить большую прибыль. Поскольку при выделении новое предприятие создается не на голом месте, а на основе налаженного производства, выход на рынок требует не так много средств, как если бы создавалось абсолютно новое производство.

Решение о реорганизации предприятия путем выделения или разделения может быть принято не только учредителями предприятия или органом юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. Данное решение может принять антимонопольный орган в случае, когда на рынке появляется предприятие, доля которого на соответствующем товарном рынке будет превышать 35%.

Реорганизация в форме выделения осуществляется в следующем порядке:

1. Исполнительный орган реорганизуемого предприятия, ознакомившись с результатами разработки концепции реструктуризации, дает распоряжение на подготовку к проведению реорганизации предприятия в форме выделения имущества.

2. Разработка регламентов проведения общего собрания учредителей выделяющегося юридического лица с указанием времени их проведения и повестки дня.

3. Разработка порядка и условий конвертации акций реорганизуемого общества в акции выделяемого предприятия, если таковая предусматривается условиями выделения. Размещение акций при реорганизации акционерного общества в форме выделения возможно также путем приобретения акций выделенного предприятия реорганизуемым предприятием (без конвертации), либо через приобретение акций общества, созданного путём выделения участниками коммерческой организации, реорганизованной этим путем. Последний способ размещения акций наиболее прост и позволяет ускорить процедуру выделения, поэтому пользуется наибольшей популярностью. Приведенный в разделе книги технологический алгоритм ориентирован именно на него, т. к. условия конвертации, предусмотренные последней редакцией «Стандартов эмиссии акций и облигаций» 19.11.98 г., лишают процедуру реструктурирования в формах выделения и разделения всяких процедурных преимуществ в силу следующего положения: «каждому акционеру реорганизуемого акционерного общества должно размещаться целое число акций каждого акционерного общества, создаваемого в результате разделения или выделения, представляющих такие же права, что и принадлежащие ему акции в реорганизованном обществе, пропорциональное числу принадлежащих ему акций». Эта запись ограничивает практическое применение процедуры конвертации акций. Порядок и условия приобретения акций выделяемого предприятия так-

разрабатываются при подготовке к юридическому оформлению реорганизации

4 Разработка процедур согласования в органах государственной власти.

5 Назначение аудитора и оценщика для проведения оценки и комплексной инспекции предприятия и выделяемого имущества реорганизуемой компании, нормативной документации и условий реструктурирования.

6 Определение перечня имущества, вносимого в уставный капитал создаваемого в результате выделения предприятия, инвентаризация и определение стоимости этого имущества. Денежная оценка имущества, вносимого в плату акций при учреждении выделяемого акционерного общества, производится по соглашению между учредителями либо независимым оценщиком, поэтому определяемая стоимость предприятия и выделяемого имущества не обязательно должна соответствовать его балансовой стоимости.

7 Подготовка проекта решения о выделении имущества с указанием порядка и условий осуществления выделения, порядка размещений акций создаваемого в результате выделения акционерного общества, порядка возникновения новых обязательств по отношению к кредиторам и Акционерам реорганизуемого предприятия, даты составления списка участников реорганизуемого предприятия, имеющих право на участие в общем собрании акционеров выделяемого общества, порядка создания акционерного общества.

8 Одновременно с этим разрабатывается проект разделительного баланса. Разделительный баланс должен содержать положение о правопреемнике в той части прав и обязанностей реорганизованного в форме выделения общества, которые переходят к выделяемому обществу. Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного юридического лица, вновь возникшее юридическое лицо и реорганизованная компания несут солидарную ответственность по обязательствам реорганизованного юридического лица перед его кредиторами. При реорганизации в форме выделения вновь образуемому юридическому лицу не могут быть переданы в порядке правопреемства какие-либо налоговые обязательства реорганизованного общества.

9 Проект устава вновь образуемого юридического лица разрабатывается в соответствии с положениями об уч-

редительных документах коммерческой организации. В случае образования акционерного общества проект устава должен содержать сведения о наименовании вновь создаваемого юридического лица, его местоположении, порядке управления деятельностью общества, предмете и целях деятельности, а также условия о категориях выпускаемых обществом акций, их номинальной стоимости и количестве, о размере уставного капитала общества, о правах акционеров и другие сведения, предусмотренные законодательством об акционерных обществах.

10 Выполнение специальных аудиторских и оценочных процедур с составлением:

- отчета о достоверности сводной финансовой отчетности реорганизуемого предприятия;
- заключения о возможности выполнения пруденциальных норм деятельности на основе сводного баланса (соответствие размеров уставных капиталов реорганизованного и вновь созданного предприятия законодательным нормам);
- заключения о соответствии законодательству проведенных организацией процедур, связанных с подготовкой к процессу реорганизации;
- оценки условий размещения акций выделяемого предприятия.

11 Совет директоров реорганизуемого в форме выделения предприятия выносит на решение общего собрания акционеров вопрос о реорганизации предприятия, порядке и условиях выделения, о создании нового предприятия, возможности конвертации акций реорганизуемого предприятия в акции выделяемого акционерного общества и порядке такой конвертации, об утверждении разделительного баланса.

12 Общее собрание учредителей реорганизуемого предприятия принимает решения о реорганизации предприятия в форме выделения, утверждении разделительного баланса. дата принятия решения о реорганизации юридического лица считается моментом начала реорганизации. С этого момента акционеры вправе требовать выкупа своих акций, если они голосовали против или не принимали участие в голосовании при принятии решения о реорганизации предприятия. Организация обязана уведомить акционеров (участников) об этом праве, цене акций и порядке осуществления выкупа в сообщении о проведении общего собрания

мо вопросу реорганизации предприятия.

13 Уведомление налоговых органов о начале реорганизации в форме выделения (в 10-дневный срок с момента принятия решения о реорганизации).

14 Письменное уведомление кредиторов о реорганизации предприятия (в течение 30 дней с даты принятия решения о выделении). Кредитор вправе требовать от организации прекращения или досрочного исполнения обязательств и возмещения убытков путем письменного уведомления в срок не позднее 60 дней с даты направления кредитором уведомления о реорганизации предприятия (для акционерных обществ).

15 Собрание акционеров вновь образуемого юридического лица утверждает устав выделяемого общества и избирает исполнительные органы предприятия. Если единственным участником выделяемого общества является реорганизуемое общество, то указанные вопросы могут быть включены в повестку дня общего собрания акционеров реорганизуемого общества.

16 Подача документов на государственную регистрацию вновь возникшего юридического лица. Государственную регистрацию юридического лица-правопреемника осуществляет тот регистрирующий орган, который осуществил государственную регистрацию того предприятия, из которого выделяется другое юридическое лицо, кроме случаев, когда компетенция регистрирующего органа не позволяет осуществить данную регистрацию. Для государственной регистрации вновь возникающего юридического лица необходимо представить в регистр орган следующие документы:

- учредительные документы вновь возникающего юридического лица в двух экземплярах;
- заявление на государственную регистрацию;
- документ, подтверждающий факт оплаты за оформление регистрации;
- решение о реорганизации юридического лица и о юздании нового юридического лица (лиц);
- копии учредительных документов, включая изменения юридического лица, из которого выделяется другое юридическое лицо;
- разделительный баланс, содержащий, в том числе, перечень обязательств, переходящих к правопреемнику;
- для коммерческих организаций необходимо пред- (гавить документ, подтверждающий факт оплаты уставного

(складочного) капитала (фонда) в размере, установленном законодательством для данного вида юридических лиц;

- иные документы в соответствии с действующим законодательством.

17 Государственная регистрация вновь возникшего юридического лица с выдачей временного свидетельства, которое подлежит замене на постоянное свидетельство о государственной регистрации юридического лица, возникшего в результате реорганизации в форме выделения подело предоставления в регистрирующий орган следующих документов:

- временного свидетельства о государственной регистрации в оригинале;

- справки из налоговой инспекции о постановке на налоговый учет юридического лица-правопреемника;

- Справки из органов статистики о присвоении юридическому лицу-правопреемнику идентификационных кодов;

- справки из банка об открытии счета (счетов);

- справки из пенсионного фонда о постановке на учет (справка или извещение страхователю) юридического лица- правопреемника;

- документа, подтверждающего факт изготовления круглой печати юридического лица-правопреемника.

Реорганизация юридического лица в форме выделения считается завершенной с момента государственной регистрации юридического лица-правопреемника. При этом юридическое лицо, из которого произошло выделение, не прекращает свое существование.

18 Совет директоров вновь образуемого акционерного общества принимает решение о выпуске акций в соответствии с решением о выделении.

19 Приобретение акций вновь созданного акционерного общества акционерами реорганизованной компании в порядке и на условиях, установленных их решением о выделении, на безвозмездной основе (поскольку они уже являются владельцами имущества, передаваемого выделенной организации).

20 Государственная регистрация отчета об итогах выпуска ценных бумаг вновь созданного общества.

21 Подача документов на государственную регистрацию выпуска ценных бумаг в течение месяца со дня государственной регистрации коммерческой организации, соз-

данной в результате выделения. В регистрирующий орган предоставляются следующие документы:

- заявление на государственную регистрацию выпуска ценных бумаг;
- два, а в случае, если ведение реестра владельцев >тих ценных бумаг должно осуществляться регистратором, - три экземпляра решения о выпуске ценных бумаг;
- отчет об итогах выпуска;
- иные документы.

Если число приобретателей ценных бумаг превышает 500 или номинальная стоимость этих бумаг превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, государственная регистрация выпуска ценных бумаг должна сопровождаться регистрацией их проекта эмиссии.

22 Государственная регистрация выпуска ценных (>умаг.

23 Если суммарная стоимость активов реорганизуемого в форме выделения предприятия превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, то в 15-дневный срок «о дня государственной регистрации вновь возникшего юридического лица направляется уведомление в антимонопольные органы.

2.3 Создание дочернего предприятия

Использование механизма создания дочерних предприятий предполагает формирование на базе отдельных структурных подразделений, как правило, не задействованных непосредственно в производстве основной продукции, • самостоятельных предприятий (см. рис. 5.3.1). Предприятия создаются в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью; контрольный пакет их акций либо соответствующая доля в уставном капитале должны принадлежать основному предприятию, т. е. они являются дочерними по отношению к основному предприятию.

Передача имущества

Данный вариант позволяет оставить сложившуюся производственную систему предприятия неизменной за счет возможности регулирования деятельности дочерних фирм путем управления пакетами их акций, находящихся в собственности головного предприятия. Повышается оперативно-хозяйственная самостоятельность подразделений, что спо-

способствует росту их мобильности и скорости реакции на изменение рыночной инфраструктуры, освоению производства новых, пользующихся спросом видов продукции, диверсификации производства.

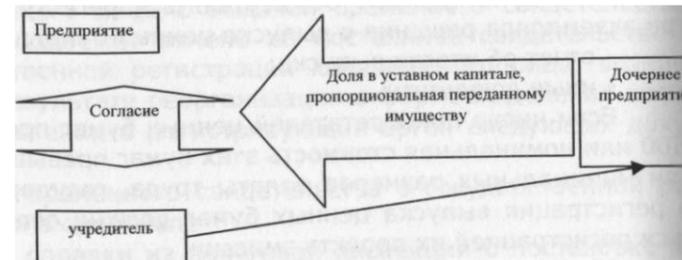


Рисунок 5.3.1 - Сокращение масштаба предприятия путем учреждения дочернего предприятия

Применение данного варианта реструктурирования дает возможность снять с предприятия финансирование подразделений, не являющихся жизненно важными для развития профильного производства. Для формирования уставных капиталов дочерних фирм существует возможность привлечения сторонних инвесторов, что может способствовать развитию предприятия в целом.

Если наладить жесткий контроль за движением прав собственности на имущество дочерних фирм и систему управления пакетами акций, принадлежащими головному предприятию, можно избежать распада производственной системы из-за выхода из нее ряда подразделений.

Возможно появление проблем, связанных с изменением характера сложившихся производственно-технологических связей между подразделениями, преобразованными в дочерние фирмы, и между дочерними и головными предприятиями. На практике отношения дочерних фирм и крупных предприятий часто выливаются в перекачивание имущества, финансовых и других ресурсов в малые дочерние фирмы. Поэтому рассматриваемый сценарий требует тщательной подготовки с учетом возможности возникновения определенных трудностей.

В целом же данный тип реструктурирования весьма привлекателен для достаточно крупных и средних предприятий, имеющих в своем составе структурные подразделения, слабо технологически связанные с основным производством.

(ТВОМ).

Таким образом, хозяйственное общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Рассмотрим вариант создания на базе действующего акционерного общества дочернего предприятия, контрольный пакет акций которого, принадлежит материнской организации, поскольку этот способ является наиболее распространенным.

1 Определение перечня имущества, вносимого в уставный капитал дочернего общества.

2 Назначение независимого оценщика для определения стоимости имущества предприятия в уставный капитал дочернего предприятия. Результатом не привлечения независимого оценщика может стать отказ регистрирующего органа (регионального отделения ФКЦБ РФ) в регистрации отчета об итогах выпуска акций дочернего общества, так как «Стандарты эмиссии акций при учреждении акционерных обществ, дополнительных акций, облигаций и их проспектов эмиссии» ФКЦБ РФ от 17.09.96 № 19 (в редакции от 11.11.98) устанавливают требование о необходимости предоставления заключения независимого оценщика в случае оплаты акций не денежными средствами при учреждении общества.

3 Определение стоимости имущества, вносимого в уставный капитал дочернего предприятия. Порядок определения стоимости имущества установлен п. 3 ст. 34 Закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» Денежная Оценка имущества, вносимого в оплату акций при учреждении общества, производится по соглашению между учредителями, т. е. определяемая стоимость имущества может не соответствовать значению его балансовой стоимости.

4 Определение количества и типов акций создаваемого дочернего общества. Количественный и качественный (остав акций будет зависеть от цели создания дочернего общества и планов материнского предприятия по распределению этих акций. Если часть акций планируется продать на вторичном рынке ценных бумаг для привлечения инвестиций в производство, то имеет смысл сделать их привиле-

тированными. Если же планируется впоследствии увеличить самостоятельность дочерней фирмы, лучше обменять часть акций дочернего общества на часть акций материнского предприятия. У акционеров материнского общества целесообразно увеличить количество обыкновенных (голосующих) акций. Рассчитывается также номинальная стоимость акций создаваемой дочерней компании.

5 Определение органа, уполномоченного принимать решение о создании дочернего общества. Согласно Закону «Об акционерных обществах» решение о создании дочернего общества относится к исключительной компетенции совета директоров и принимается простым большинством его членов, присутствующих на заседании. Однако для некоторых организаций установлен специальный правовой режим функционирования и компетенции органов управления, который определяется типовым уставом, утвержденным указом Президента РФ 01.07.92 № 72 1. Так, например, когда у созданного в процессе приватизации общества государством отчужденно менее 75% акций, и срок продажи акций, определенный планом приватизации, не истек, решение о создании дочернего общества принимается квалифицированным большинством участников собрания акционеров. Эти особенности необходимо учитывать в таких случаях.

6 Разработка процедур согласования в органах государственной власти. Выясняется перечень документов, необходимых для государственной регистрации вновь создаваемого акционерного общества на правах дочерней компании. Кроме того, определяется необходимость получения согласия антимонопольных органов. Такое согласие требуется, если балансовая стоимость активов материнской компании превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда или она внесена в реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определенного товара более 35%, при передаче в собственность дочернему обществу основных производственных средств или нематериальных активов материнской организации стоимостью более 10% балансовой стоимости основных производственных средств и нематериальных активов материнской фирмы. Если же сумма активов материнской компании просто превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, необходимо уведомить антимонопольный орган в течение 15 дней после государственной регистрации дочернего общества.

7 Разработка проектов нормативных документов.

Учредительным документом дочернего акционерного общества является его устав, утвержденный учредителями. Проект устава должен содержать сведения о наименовании юридического лица, месте его расположения, сведения о категориях выпускаемых обществом акций, их номинальной (тоимости и количестве; о размере уставного капитала общества; о правах акционеров; о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия решений, и том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов, а также другие сведения в соответствии с законодательством об акционерных обществах.

Проект решения о создании дочернего общества содержит положения, определяющие денежную оценку вносимого в уставный капитал создаваемого общества имущества (имущественных прав) и порядок создания дочернего общества.

8 Уполномоченный орган принимает решение о создании дочернего общества. Этим решением утверждается денежная оценка имущества, передаваемо в уставный капитал дочернего общества, устав общества, назначаются генеральный директор и, если предусмотрено уставом дочернего общества, члены правления и Совета директоров

9 Подача документов на государственную регистрацию вновь создаваемого акционерного общества. В регистрирующий орган необходимо предоставить:

- учредительные документы вновь возникающего юридического лица в 2-х экземплярах;
- заявление на государственную регистрацию
- документ, подтверждающий факт оплаты уставного капитала в размере, установленном законодательством
- решение о создании дочернего общества;
- заключение антимонопольных органов в случаях, установленных законодательством;
- иные документы в соответствии с действующим законодательством

10 Государственная регистрация вновь созданного Акционерного общества

11 Исполнительный орган созданного дочернего общества принимает решение о выпуске акций, утверждаемое на основании и в соответствии с решением о создании дочернего общества.

12 Размещение акций дочернего общества. Единст-

венным акционером вновь созданной компании является учредившее ее акционерное общество, осуществляющее таким образом управление дочерней фирмой.

13 Государственная регистрация отчета об итогах выпуска ценных бумаг.

14 Подача документов на государственную регистрацию выпуска акций (не позднее одного месяца с даты государственной регистрации дочернего общества). В соответствующий регистрирующий орган должны быть представлены:

- Решение о выпуске акций в 2-х, а в случае ведения реестра акционеров регистрирующим органом — в трех экземплярах;

- Отчет об итогах выпуска акций;

- Заявление на государственную регистрацию выпуска акций;

- Иные документы.

Если размер уставного капитала дочернего общества превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, то появляется необходимость подготовки и регистрации проспекта эмиссии акций.

15 Государственная регистрация выпуска ценных бумаг. С учетом особенностей учреждения других видов хозяйственных обществ на правах дочерних компаний, обозначенных в соответствующих законодательных документах, можно применять описанный выше алгоритм не только для реорганизации акционерных обществ.

2.4 Сдача имущества в аренду

Одним из видов реструктурирования предприятий является сдача имущества в аренду. Целесообразность сдачи имущества в аренду определяется следующими факторами:

- Имущество не используется в текущей хозяйственной деятельности;

- Имущество приносит убытки;

- Имущество не может быть вовлечено в хозяйственный оборот. Имущество, сдаваемое в аренду, может быть оценено по остаточной балансовой стоимости либо на основе рыночной стоимости.

Имущество предприятия, не используемое в основном производстве, может быть передано в аренду сторон

ним организациям. При этом необходимо соблюдать следующую технологию действий:

1 Определение перечня и стоимости имущества, 'даваемого в аренду.

Инвентаризация и оценка данного имущества проводится собственными силами предприятия или с привлечением независимого оценщика. Стоимость имущества может определяться как по балансу, так и с использованием других подходов к оценке (доходного, затратного, рыночного).

В аренду могут быть переданы земельные участки и другие обособленные природные объекты и другие элементы имущественного комплекса (здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другое имущество предприятий, которое не теряет своих натуральных свойств в процессе их использования, за исключением тех видов имущества, сдача которого в аренду не допускается законодательством).

2 Определение оптимального размера арендных платежей. Арендная плата устанавливается на все арендуемое имущество в целом или отдельно по каждой из его составных частей в виде:

а) определенных в твердой сумме платежей, вносимых периодически или единовременно;

б) установленной доли полученных в результате использования арендованного имущества продукции, плодов или доходов;

в) предоставления арендатором определенных услуг арендодателю;

г) передача арендатором аренды обусловленной договором вещи в собственность или аренду;

д) возложение на арендатора обусловленных договором затрат на улучшение арендованного имущества;

е) сочетание указанных форм или иные формы арендной платы.

3 Разработка условий передачи арендованного имущества в пользование другому юридическому лицу. Условия аренды определяют порядок пользования арендным имуществом, его капитального и текущего ремонта, возможность и условия выкупа арендуемого имущества, наличие ограничений на использование данного имущества (сервитут, право залога и т. п.), порядок возврата арендного имущества арендодателю условия и порядок предоставления имущества арендаторам.

4 Разработка процедур согласования в органах государственной власти (при необходимости). Кроме уточнения законодательных норм, регулирующих определенные виды аренды от дельных видов имущества (прокат, аренда транспортных средств, аренда зданий и сооружений, аренда предприятий, финансовая аренда) и определение порядка государственной регистрации договора аренды, необходимо выяснить, требуется ли согласование передачи части имущества предприятия в аренду другому хозяйствующему субъекту в антимонопольных органах. В силу Закона РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» получение в пользование одним хозяйствующим субъектом основных производственных средств или нематериальных активов другого хозяйствующего субъекта, если балансовая стоимость имущества, составляющего предмет сделки, превышает 10% балансовой стоимости основных производственных средств и нематериальных активов хозяйствующего субъекта, отчуждающего имущество, возможно исключительно с согласия антимонопольного органа, если балансовая стоимость активов арендодателя превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда или если оно внесено в реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определенной продукции более 35%.

5 Разработка проекта договора об аренде. Согласно гражданскому законодательству, договор аренды должен содержать сведения о предмете договора аренды, позволяющие определенно установить имущество, подлежащее передаче арендатору о сроке аренды; об условиях аренды; о размере и порядке взимания арендной платы; об ответственности арендодателя за недостатки сданного в аренду имущества; об ответственности арендатора за использование имущества с нарушением условий договора, за ухудшение имущества, за не внесение арендной платы и другие данные по соглашению сторон.

6 Ходатайство в антимонопольные органы в случаях, установленных законом.

7 Заключение договора аренды. Когда хотя бы одной из сторон договора является юридическое лицо, договор аренды должен быть заключен в письменной форме. Независимо от срока аренды. Договор аренды имущества, предусматривающий переход в последующем права собственности на это имущество к арендатору, заключается в форме, преду-

смотренной для договора купли-продажи такого имущества. Договор аренды заключают уполномоченные представителя исполнительных органов реструктурируемого предприятия.

8 Государственная регистрация договора аренды недвижимого имущества (зданий и сооружений, предприятий и других имущественных комплексов). В случаях, предусмотренных законом, наряду с государственной регистрацией может осуществляться специальная регистрация или учет отдельных видов недвижимого имущества.

9 Предоставление имущества арендатору. Арендодатель обязан предоставить арендатору имущество, в состоянии, соответствующим условиям договора аренды. Имущество сдается в аренду вместе со всеми его принадлежностями и относящимися к нему документами (техническим паспортом, сертификатом качества и т. п.), если иное не предусмотрено договором.

2.5 Продажа имущества

Продажа имущества осуществляется для получения дополнительных денежных средств. Причем продажа имущества подразумевает как реализацию отдельных зданий, сооружений, оборудования или технологий, так и отчуждение целых подразделений или филиалов.

Продажа имущества дает возможность избавиться от оборудования, которое не используется в связи с переходом на новые технологии производства или другим причинам и одновременно получить средства для внедрения

- технологий и обучения персонала.

Продажа имущества также используется при необходимости повышения ликвидности предприятия, фактически являясь средством выживания при инициации процедуры банкротства.

Поэтому продажа имущества осуществляется компаниями, имеющими сильно дифференцированное производство, либо как экстренная мера, повышающая платежеспособность компании.

Существуют две принципиальные схемы продажи активов предприятия. 1-я схема подразумевает простое отчуждение имущества предприятия, не используемого в основном производстве, для получения дополнительных денежных средств.

Вторая схема реализуется через учреждение дочер-

него предприятия, акции которого впоследствии продаются материнским предприятием сторонним инвесторам либо своим акционерам. Рассмотрим технологию обоих вариантов.

1) Продажа имущества предприятия для привлечения дополнительных денежных средств (для предприятий, не находящихся в арбитражном процессе).

1 Определение перечня отчуждаемого имущества.

2 Проведение инвентаризации активов, предназначенных, для продажи.

3 Оценка имущества, выделенного для продажи, не зависимым оценщиком или собственными силами организации. Определяется балансовая стоимость имущества (оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, нематериальных активов) и рыночная стоимость, исходя из которой формируется цена продажи активов.

4 Разработка проекта договора купли-продажи. Договор купли-продажи описывает предмет договора, позволяющий определить наименование и количество отчуждаемого имущества; обязанности продавца по передаче товара и документов (технический паспорт, сертификат качества, и т. п.); срок исполнения обязанностей по передаче отчуждаемого имущества; переход риска случайной гибели предмета договора; обременения имущества в качестве притретьих лиц (сервитут, за логовое право и т. д.); последствия неисполнения этих и других обязательств, предусмотренных договором; качественную характеристику имущества; цену товара; порядок и условия оплаты товара. Кроме того, для отдельных видов имущества (ценные бумаги, транспортные средства, некоторые виды недвижимости) в проект договора могут включаться другие сведения, предусмотренные правовыми нормами.

Вероятнее всего, принятие решения о продаже части активов потребует составления нескольких договоров в зависимости от количества и состава отчуждаемого имущества.

5 Определение необходимости и порядка государственной регистрации договора купли-продажи и согласования продажи, а также согласования антимонопольных органов. Государственной регистрации подлежит договор купли продажи недвижимого имущества и имущественных комплексов (подразделений). Согласие антимонопольных органов требуется, если одна из сторон сделки купли-продажи

имеет долю на рынке определенной продукции (товаров, услуг) более 35%, либо отчуждается более 10% балансовой стоимости основных производственных средств и нематериальных активов при стоимости основных производственных средств и нематериальных активов предприятия, имущество которого отчуждается, более 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда.

6 Уполномоченные представители исполнительных органов реструктурируемого предприятия подают ходатайство на согласование сделки купли-продажи в антимонопольные органы в случаях, установленных законом.

7 Подписание договора купли-продажи членами исполнительных органов (советов директоров), организаций, участвующих в сделке. В современных условиях хозяйствования все договоры купли-продажи имущества, отчуждаемого в порядке реорганизации производства, целесообразно заключать в письменном виде.

8 Договор купли-продажи недвижимого имущества подлежит обязательной государственной регистрации. В случаях, предусмотренных законом, наряду с государственной регистрацией могут осуществляться специальная регистрация или учет отдельных видов недвижимого имущества.

9 Оплата отчуждаемого имущества и передача его в собственность приобретателю осуществляются в соответствии с договором и актом сдачи-приемки имущества.

2) Продажа акций вновь образованной дочерней компании сторонним акционерам

В этом случае технологический алгоритм продажи активов будет состоять из двух этапов. Сначала реализуется технология создания дочерней компании на базе имущества реструктурируемого предприятия.

Следующим этапом будет продажа акций дочерней организации сторонним акционерам. Последовательность процедур второго этапа отражена в технологическом алгоритме.

1 Определение органа, в компетенцию которого входит принятие решения о продаже акций дочернего общества, находящихся в материнской компании. В случае, когда материнская компания является акционерным обществом, решение о продаже акций может приниматься как юбранием акционеров, так и советом директоров материнского общества в зависимости от количества и стоимости тчуждаемых акций.

2 Разработка порядка и условий продажи акций дочерней компании устанавливаются категории (типы) отчуждаемых акций: качество акции, продаваемых на вторичном рынке с целью привлечения инвестиций; форма и срок оплаты акций цена рыночной стоимости акций на период реструктурирования

3 Разработка процедур согласования в органах государственной власти. Необходимость согласования продажи акций с антимонопольными органами возникает, если приобретатель получит право распоряжаться более чем 20% акций, правом голоса дочернего общества, и сумм.) стоимости активов по балансам приобретения акций дочерней компании (акции с правом голоса которого приобретаются) превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда; либо если приобретатель акций внесен в реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определенного товара (работ, услуг) более 35%. Тогда ходатайство в антимонопольные органы подается приобретателем акций.

4 Подготовка проектов нормативных документов. В данном случае нормативными документами будут являться решение о продаже акций, решение об уменьшении уставного капитала, решение о внесении изменений в устав. Проект решения о продаже акций должен содержать сведения о типах и количестве отчуждаемых акций, их цене, формах и сроках оплаты акций. Проект решения об уменьшении уставного капитала определяет порядок такого уменьшения (за счет уменьшения номинальной стоимости акций или путем покупки части акций в целях сокращения их общего количества), порядок возникновения новых обязательств, связанных с правом кредиторов материнского общества потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков. Проект решения о внесении изменений в устав материнской компании содержит сведения о новом размере уставного капитала общества, категориях, номинальной стоимости и количестве акций, которые подлежат корректировке.

5 Совет директоров реорганизуемой компании выносит на общее собрание акционеров вопрос об уменьшении уставного капитала путем уменьшения номинальной стоимости размещенных акций.

6 Принятие общим собранием акционеров решения

об уменьшении уставного капитала, если принятие решения о продаже акций дочерней компании находится в компетенции общего собрания учредителей.

7 Уведомление кредиторов материнской компании об уменьшении уставного капитала.

8 Утверждение советом директоров решения о продаже акций дочерней компании, если это не относится к компетенции общего собрания акционеров по закону и предусмотрено уставом общества.

9 Осуществление сделки (сделок) продажи ценных бумаг с оплатой в денежной или иной, предусмотренной решением о продаже, форме.

10 Внесение изменений в реестр акционеров дочернего общества.

11 Общее собрание акционеров материнской компании принимает решение о внесении изменений в устав, связанных с уменьшением ее уставного капитала и номинальной стоимости размещенных акций.

12 Государственная регистрация изменений в уставе материнской компании.

В результате вышеописанных действий реорганизованная компания теряет контроль над дочерним обществом, пибо уменьшает степень своего влияния на принимаемые руководством дочерней фирмы решения. Вместе с тем полученные от продажи акций дочерней компании денежные средства способствуют повышению ликвидности и платежеспособности реструктурированного общества.

2.6 Безвозмездная передача имущества

И, наконец, последний тип реструктуризации предприятий при сокращении масштаба предприятия — это безвозмездная передача имущества предприятия (рис. 5.6.1). В соответствии с Гражданским кодексом РФ, при безвозмездной передаче (дарении) «одна сторона (даритель)... передает или обязуется передать другой стороне (одаряемому) вещь в собственность...» без встречной передачи вещи или обязательства.

Безвозмездная передача имущества может быть экономически целесообразной в тех случаях, когда совершение возмездной сделки затруднено по каким-либо причинам. Ими могут быть:

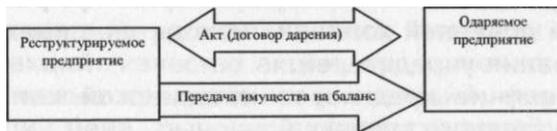


Рисунок 5.6.1 - Сокращение масштаба предприятия путем безвозмездной передачи имущества.

- Невозможность полноценного вовлечения имущества в хозяйственный оборот из-за высокого морального или физического износа имущества;

- Узкая область хозяйственного использования имущества и отсутствие достаточного для формирования цены спроса на него. Кроме того, в некоторых случаях безвозмездная передача производится в рекламных, политических и благотворительных целях, то есть обусловлена желанием местных органов власти (учредителей унитарного предприятия или владельцев коммерческих предприятий) создать себе положительный имидж.

Контрольные вопросы

- 1 Какой вид имеет технологический алгоритм реорганизации в форме разделения?
- 2 В каком порядке осуществляется реорганизация в форме выделения?
- 3 Какими факторами определяется целесообразность сдачи имущества в аренду?
- 4 Назовите и охарактеризуйте две принципиальные схемы продажи активов
- 5 Охарактеризуйте безвозмездную передачу имущества как тип реструктуризации предприятий при сокращении масштаба.

3 Разработка и реализация планов финансового оздоровления

3.1 Основные положения по разработке плана финансового оздоровления предприятия

В период проведения экономических реформ (с 1991 г.) широкое распространение получила разработка бизнес-планов предприятий. Для несостоятельных предприятий разрабатывались планы финансового оздоровления. В действующем до сих пор нормативном документе по разработке планов финансового оздоровления предприятий (см. распоряжение УДН (банкротстве) от 05.12.94 г. № 98-Р, утвердившего типовую форму плана финансового оздоровления), понятия «бизнес-план» и «план финансового оздоровления» идентичные. Мы же считаем, что эти понятия различны; бизнес-план разрабатывается, как правило, на нормально действующем производстве, он не предполагает мероприятий по реформированию, в то время как план финансового оздоровления составляется, как правило, для несостоятельных предприятий и подразумевает глубокие преобразования для его финансового оздоровления. Бизнес-план часто составляется также для вновь создаваемых предприятий либо при обосновании получения кредитов под производственное нововведение (продукцию или технологию). В план финансового оздоровления несостоятельного предприятия может входить бизнес-план или даже несколько бизнес-планов по отдельным нововведениям или по отдельным создаваемым производственным бизнес-единицам.

План внешнего управления, применяемый в ускоренных процедурах банкротства (см. Методические рекомендации по ускоренному порядку применения процедур банкротства приложение к распоряжению ФСДН от 27 августа 1998 № 16-р), из всего комплекса мер по финансовому оздоровлению включает лишь меры организационного характера, что явно недостаточно для финансового оздоровления и последующего рентабельного функционирования предприятия.

План финансового оздоровления мы определяем (ведущим образом — это эффективный инструмент планирования финансово-экономических, технических и управленческих мероприятий по реформированию несостоятельного предприятий в соответствии с потребностями рынка,

основные цели которого — восстановление платежеспособности и повышение конкурентных преимуществ предприятия-должника.

План финансового оздоровления выполняет ряд функций:

во-первых, он используется для разработки и реализации восстановления платежеспособности и конкурентных преимуществ на рынке; появляется возможность тщательно продумать и сформулировать стратегию и тактику предприятия, а значит избежать в определенной степени серьезных ошибок при формировании предприятия;

во-вторых, это — инструмент, с помощью которого кредиторы, инвесторы и другие пользователи плана финансового оздоровления могут оценить текущее и будущее финансовое состояние предприятия, достоверность и обоснованность планируемых мероприятий, а также проконтролировать процесс реализации плана;

в-третьих, план — это основной документ, необходимый для привлечения инвестиций в производство. Если инвестор не будет представлять стратегию и тактику развития предприятия и будет не уверен в эффективности инвестиций и коммерческой привлекательности предприятия, то он не станет вкладывать финансовые средства в это предприятие;

в-четвертых, план — это мощный рекламный материал, позволяющий создать ощущение основательности и солидности от предполагаемых мероприятий;

в-пятых, реализация плана финансового оздоровления обеспечивает вовлечение всего персонала предприятия в согласованные действия по реформированию предприятия, что служит дополнительной гарантией эффективности этих действий.

Перечисленные выше функции плана финансового оздоровления предприятия не исчерпывают весь их перечень, однако они свидетельствуют о важности этого документа и значительной роли его в реформировании несостоятельных предприятий и оздоровления экономики страны.

Если исследовать сферы применения плана в антикризисном управлении, то можно отметить, что данный план может разрабатываться как на этапе досудебной санации, так и на этапах наблюдения и внешнего управления. И если цель планов, разработанных на разных этапах антикризисного управления, одна — восстановление платежеспособно

сти предприятия и повышение его конкурентоспособности, то содержание планов финансового оздоровления на следующих трех этапах антикризисного управления различно.

На первом этапе (досудебная санация) собственник предприятия в случае финансовых проблем в соответствии со ст. 26 Закона обязан применять меры по предупреждению банкротства предприятия. Эти меры могут быть сформулированы в плане финансового оздоровления, и в основном они связаны с санированием предприятия кредиторами или другими инвесторами на определённых условиях.

На данном этапе меры по финансовому оздоровлению предприятия, как правило, не отличаются от решений, принимаемых руководителем на нормально работающем платежеспособном предприятии:

1 Оформление правоустанавливающих документов на объекты недвижимости и оценка недвижимости.

2 Получение финансовой поддержки инвесторов, в т.ч. от государства (санация);

3 Привлечение инвестиций (в том числе путем эмиссии ценных бумаг).

4 Поиск новых видов деятельности, новой продукции рынков сбыта.

5 Свертывание нерентабельных производств.

6 Сдача в аренду неиспользованных зданий, помещений, земельных участков.

7 Продажа излишних основных средств, в том числе оборудования, непроизводственных основных средств, объектов незавершенного строительства.

8 Снижение себестоимости продукции и услуг.

9 Повышение качества продукции (услуг).

10 Совершенствование системы управления предприятием.

11 Переподготовка персонала.

Если финансовые проблемы на предприятии не глубоки, то реализация вышеуказанных мер позволит финансово оздоровить предприятие и нормализовать кредиторскую задолженность.

На втором этапе (наблюдение), если принятые на первом этапе меры не дали положительного результата., временный управляющий в соответствии со ст. 61 Закона, обязан провести анализ финансового состояния предприятия и дать предложения по восстановлению платежеспособности несостоятельного предприятия. Учитывая, что

данные, получаемые в результате наблюдения, будут использоваться для принятия решения арбитражным судом о дальнейшей судьбе предприятия эти предложения должны быть глубоко аргументированы, обоснованы и представлены в виде документа, отражающего финансовое состояние предприятия, суть действий руководства предприятия по восстановлению платежеспособности предприятия и реализации мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия. Данные предложения лучше всего подготовить в форме плана финансового оздоровления предприятия.

Данный план может включать меры, которые были изложены выше, а также следующие меры по финансовому оздоровлению несостоятельного предприятия:

12 Реорганизация предприятия в форме слияния, выделения или присоединения (при заключении мирового соглашения).

13 Акционирование предприятия (при заключении мирового соглашения).

14 Продажа неэффективных пакетов акций других предприятий и долей в уставных капиталах других предприятий.

15 Перепрофилирование предприятия.

16 Оптимизация численности персонала, работающего в соответствии с реальной производственной программой и др.

На третьем этапе (внешнее управление) ст. 82 Закона арбитражному управляющему предписана разработка плана внешнего управления предприятием, вторая часть которого — план финансового оздоровления несостоятельного предприятия. Утверждение этого плана имеет важные правовые последствия для арбитражного управляющего и дальнейшей судьбы предприятия. Если план утверждается собранием кредиторов, это свидетельствует о том, что внешний управляющий остается в должности, и ему предоставляется возможность этот план реализовать. Если план не утверждается, то это может явиться основанием для снятия арбитражного управляющего с должности и его замены, а также стагнации в состоянии предприятия на неопределенное время. Платежеспособность несостоятельного предприятия считается восстановленной, если отсутствуют признаки несостоятельности, т.е. предприятие-должник к концу периода внешнего управления приобретает способность;

- удовлетворять требования кредиторов с учетом процентов и штрафов за период моратория;
- исполнять обязанности по уплате обязательных платежей в течение срока, не менее чем три месяца;
- вносить текущие платежи по коммунальным услугам, заработной плате и пр.

Для погашения кредиторской задолженности с пениями и штрафами, а также с процентами, которые начисляются в период внешнего управления на «замороженную» задолженность предприятию-должнику представляется шесть месяцев после периода внешнего управления.

Итак, перед внешним управляющим стоят две главные задачи:

Первая — организовать деятельность несостоятельного предприятия таким образом, чтобы иметь возможность рассчитываться с кредиторами, бюджетом и внебюджетными фондами по текущим платежам (за весь период внешнего управления);

Вторая — саккумулировать на счете предприятия денежные средства, необходимые для того, чтобы в течение шести месяцев после окончания срока внешнего управления рассчитаться кредиторской задолженностью (в том числе обязательной дебиторской задолженностью), имевшейся на момент введения внешнего управления.

Необходимость решения этих двух главных задач обуславливает состав и содержание плана финансового оздоровления на этапе внешнего управления. На этом этапе в план могут включаться все мероприятия, которые были сформулированы для первых двух этапов антикризисного управления — досудебной санации и наблюдения (кроме реорганизации)

17 Инвентаризация имущества и обязательств.

18 Аудиторская проверка.

19 Формирование команды управленцев.

20 Финансовый анализ, выявление и контроль действующих (в том числе скрытых) финансовых потоков.

21. Внедрение на несостоятельном предприятии системы маркетинга.

22 Разработка и реализация оптимального производственно плана в соответствии с результатами маркетинговых исследований.

23 Выпуск новой продукции (услуг), пользующейся спросом на рынке (перепрофилирование).

24 Реструктуризация предприятия в соответствии с новой производственной программой (без применения реорганизационных процедур)

25 Создание новой системы управления предприятием.

26 Реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.

27 Пересмотр действующих арендных договоров.

28 Поиск новых источников инвестиций.

29 Внедрение системы финансового управления на предприятии (в том числе подсистем оптимального налогового планирования и экономии текущих затрат предприятия).

30 Продажа предприятия.

Реализация вышеуказанных мероприятий позволяет внешнему управляющему обеспечивать оплату текущих издержек предприятия и накапливать денежные средства для покрытия кредиторской задолженности.

Сроки, на которые осуществляется планирование данных мероприятий составляют, как правило, 12 или 18 мес. Эти сроки определяются в основном периодом внешнего управления, на который суд назначает внешнего управляющего. Для крупных предприятий эти сроки увеличиваются.

При составлении и реализации плана финансового оздоровления необходимо руководствоваться рядом принципов, которые представляют собой совокупность основных требований, предъявляемых к разработке и реализации плана финансового оздоровления.

1 Целевой характер разработки и реализации плана финансового оздоровления. Это означает, что при разработке и реализации плана необходимо помнить о главной цели, стоящей перед управляющим. Например, в период внешнего управления предприятием главная цель деятельности внешнего управляющего - это восстановление платежеспособности предприятия.

Реализация данного принципа предполагает, что все планируемые мероприятия по финансовому оздоровлению и деятельность по их реализации должны быть направлены на восстановление платежеспособности предприятия.

2 Принцип адекватности. Он означает максимально приближение планируемых мероприятий к реальным соци

ально- экономическим, финансовым и другим условиям функционирования предприятия-должника. Для реализации данного принципа проводится глубокий анализ финансового и технико-экономического состояния предприятия, его финансовых потоков, и на этой основе выбираются вышеприведенные мероприятия по финансовому оздоровлению. Иногда для восстановления платежеспособности достаточно скорректировать прежнюю маркетинговую политику предприятия. Чаще же приходится долго «лечить» несостоятельное предприятие, чтобы его финансово оздоровить.

3 Системный подход к разработке плана. Этот принцип предполагает рассматривать предприятие-должника как сложную социально-экономическую систему, имеющую различные аспекты — подсистемы деятельности: юридические, социальные, финансовые, технические, экономические и пр. Поэтому при разработке плана необходимо предусмотреть мероприятия «оздоравливающие» отдельные подсистемы предприятия- должника.

4 Структурный принцип. Он предполагает наличие в плане минимум трех обязательных разделов: разделы, характеризующие текущее и будущее состояние предприятия, а также раздел, в котором формулируются мероприятия по финансовому оздоровлению, необходимые для достижения планируемого будущего го состояния предприятия.

5 Содержательный принцип. План финансового оздоровления должен быть обоснованным и достоверным, логично ясно изложенным.

6 Командный принцип разработки и реализации. Он предполагает, что разработка и реализация плана должна осуществляться командой профессиональных консультантов вместе с руководителями предприятия-должника.

Приведенные выше принципы разработки плана финансового оздоровления не исчерпывают весь их ряд, однако данные требования являются основными для получения содержательного и достоверного плана, а также получения успешного результата его реализации.

3.2 Состав, структура и содержание плана финансового оздоровления предприятия

Состав и структура плана финансового оздоровления зависят, в основном, от масштабов предприятия и сферы его функционирования. Анализ литературы по рассмат-

риваемому вопросу, а также практический опыт Гильдии антикризисных управляющих разработки и экспертизы планов финансового оздоровления предприятий позволил сформировать определенную точку зрения по этому вопросу. Рекомендуются следующие состав и структура планов финансового оздоровления несостоятельного предприятия.

Титульный лист (1 стр.)

Раздел 1 Выводы (5 стр.)

Раздел 2. Общая характеристика предприятия (1 стр.).

Раздел 3 Финансовое и технико-экономическое состояние предприятия (7 стр.).

Раздел 4 Оценка причин неплатежеспособности (3 стр.).

Раздел 5 Маркетинг (товары и услуги, поставщики и потребители, конкуренты, план маркетинга) (15 стр.).

Раздел 6 План производства (производственной программа, потребность в основных фондах, расчет потребности в работниках и в заработной плате, смета расходов и калькуляция себестоимости, потребность в дополнительных инвестициях) (20 стр.)

Раздел 7 Реструктуризация предприятия (в том числе его продажа или продажа его активов) (20 стр.).

Раздел 8 Организация управления производством (10 стр.).

Раздел 9. Реструктуризация задолженности (5 стр.).

Раздел 10 Финансовый план (7 стр.).

Раздел 11 График погашения кредиторской задолженности.

Раздел 12 Календарный график реализации мероприятий по финансовому оздоровлению предприятий (3 стр.).

Приложения

Вышеприведенные примерные состав и структура плана финансового оздоровления наиболее полные, применимые, в основном, для средних и крупных предприятий. Для мелких предприятий структура плана может быть не полной.

Ниже рассматриваются разделы плана финансового оздоровления.

Титульный лист. На нем указывается наименование консультационной фирмы, разрабатывающей план финансового оздоровления, наименование плана и объекта исследуемого предприятия.

дования, фамилия, имя, отчество и подпись руководителя консультационной фирмы, печать фирмы, дата и место составления, контактные телефоны.

Раздел 1 Выводы. В нем приводятся: цель и задачи плана финансового оздоровления; причины возникновения неплатежеспособности предприятия; краткая характеристика кредиторской и дебиторской задолженности:

- обоснование мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия;
- график погашения кредиторской задолженности;
- сроки реализации плана финансового оздоровления.

Раздел 2 Общая характеристика предприятия. В этом разделе приводятся следующие сведения:

- полное и сокращенное наименование предприятия;
- дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие;
- почтовый и юридический адреса (с индексом);
- подчиненность предприятия (вышестоящий орган с кодом СООГУ);
- состав владельцев с их долями;
- номер в реестре монополистов (федеральном или местном);
- Ф.И.О., телефоны и факсы руководителей;
- адреса и телефоны налоговой инспекции и внебюджетных фондов
- краткая история создания;
- ассортимент продукции
- производственная и организационная структура
- состав подразделений и филиалов;
- размер и местонахождение земельного участка;
- перечень и состояние основных фондов;
- представительные сведения о предприятии (источники прибыли, рынок предприятия, этап развития нововведения, квалификация работников и управляющих, сильные и слабые стороны предприятия, отличие от аналогичных предприятий на рынке).

Раздел 3 Финансовое и технико-экономическое со-

стояние предприятия. При определении финансового и технико-экономического состояния предприятия целесообразно воспользоваться рекомендациями ФСФО России. В данном разделе дается характеристика учетной политики предприятия за последние три года.

Финансовое состояние рекомендуется представлять, посредством анализа экономических параметров, сгруппированных в следующие четыре группы компонентов

- а) ликвидности;
- б) финансовой устойчивости;
- в) деловой активности;
- г) эффективности (прибыльности).

Коэффициенты ликвидности

Коэффициент текущей ликвидности. Он характеризуется отношением оборотных активов к краткосрочным обязательствам.

Нормативное значение данного параметра ($>$ или слишком завышено в настоящее время, когда у предприятия имеется значительный дефицит оборотных средств). На наш взгляд, в условиях постоянного дефицита оборотных средств нормальным можно считать уровень данного параметра $>1,5$.

Коэффициент промежуточной (абсолютной) ликвидности. Он высчитывается как отношение быстрореализуемых активов к текущим обязательствам.

При этом быстрореализуемые активы определяют и вычитанием из текущих активов величины запаса.

Этот параметр характеризует отношение наиболее мобильных оборотных средств (денежных средств и краткосрочных вложений) к краткосрочным обязательствам предприятия. Он показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена. Нормативная величина данного параметра $>$ или $= 1$.

Коэффициенты финансовой устойчивости.

Коэффициент зависимости предприятий от кредиторов.

Он определяется отношением общей (краткосрочной и долгосрочной) задолженности к общей сумме пассивов: данный коэффициент должен быть меньше $0,4$.

4 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Он определяется отношением собственных оборотных средств к оборотным активам и должен быть больше или равен $0,1$.

Этот параметр характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. Он определяется как отношение разности между источниками собственных средств (раздел баланса) и необоротными активами (I раздел) к оборотным активам (II раздел). Как было указано выше, структура баланса предприятия признается неудовлетворительной, если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами меньше 0,1.

Анализируя экономические параметры, рассчитывая их по конкретному предприятию можно сделать определенные выводы:

- структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно
- у предприятия есть возможность восстановить свою неплатежеспособность
- предприятие может утратить платежеспособность в ближайшие месяцы (не сможет рассчитаться с кредиторами);
- предприятие платежеспособно и функционирует эффективно.

В любом случае при анализе финансов и технико-экономических параметров необходимо большее внимание уделять анализу качественных характеристик, так как именно качественные (глубокие) позитивные изменения позволяют оздоровить неплатежеспособное предприятие

Для характеристики состояния основных производственных средств предприятия (особенно их активной части) рекомендуется использовать следующие параметры.

Фондоотдача основных производственных фондов. Этот коэффициент определяется отношением выручки от реализации продукции (услуг) к стоимости основных производственных фондов предприятия:

Коэффициент фондоотдачи активной части основных производственных средств.

$кф = \frac{\text{выручка от реализации продукции}}{\text{стоимость активной части основных производственных средств}}$

Коэффициент рентабельности активной части основных производственных средств = $\frac{\text{прибыль от реализации продукции}}{\text{стоимость активной части основных производственных фондов}}$

Коэффициент износа активной части основных производственных средств = $\frac{\text{общий износ активной части ос-}}$

новых производственных средств/ первоначальная балансовая стоимость активной части основных производственных фондов.

Коэффициент использования мощности предприятия = фактический объём выпуска продукции / проектная мощность предприятия.

Вышеприведенные параметры характеризуют финансовое и технико-экономическое состояние предприятия и при сравнении с отраслевыми нормативными значениями позволяют выявить имеющиеся у предприятия резервы повышения эффективности.

Раздел 4 Оценка причин неплатёжеспособности.

Для адекватной оценки причин неплатежеспособности необходимо помнить, что «механизм» возникновения кризисного состояния «запускается» субъектам и, инициирующим и исходные экономические явления. Под влиянием этих исходных явлений начинается процесс следования (без дополнительного импульса) одного за другим в определенной последовательности цепочки взаимосвязанных экономических явлений (эффект падающего домино), в конце которой наступает завершающее явление — кризисное состояние.

Для исследования «исходных явлений», порождающих кризисное состояние предприятий, необходимо проанализировать основные факторы, влияющие на финансовое состояние предприятия и выявить признаки кризисного состояния.

Таблица 6.2.1 - Классификация факторов финансовой несостоятельности предприятия.

Международные	Общэкономические	Цикличность экономического развития Финансовая политика транснациональных банков
	Стабильность международных соглашений Образование свободных экономических зон Тарифные соглашения Международный маркетинг	Заключение международных соглашений Образование свободных экономических зон Тарифные соглашения Международный маркетинг
	Международная конкуренция	Организация совместных предприятий Лицензионная торговля Финансовая несостоятельность

Национальные	Политические	Политическая стратегия правительства РФ Состояние финансовой системы Отношение к собственности Принципы земельной политики государства Отношение государства к предпринимательству Налоговая политика Ограничение монополизма Защита конкуренции
	Экономические и демографические	Цикличность экономического развития Уровень доходов населения Покупательская способность Предпринимательская активность
Рыночные	Психологические	Потребительский выбор Привычки, традиции нормы потребления
	Научно-технические	Новизна материалов конструкций и технологий Конкурентоспособность продукции
	Формы конкуренции	Уровень издержек производства Уровень технологий Качество продукции Уровень маркетинга

Конкурентная позиция фирмы	<ul style="list-style-type: none"> - цель, отрасль деятельности - традиции, репутация, имидж - квалификационный состав руководства и персонала
Принципы деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - <u>доля рынка и стадия жизненного цикла</u> - форма собственности - организационная структура управления - инновационная деятельность - организация производства - адаптивность фирмы - форма специализации - <u>диверсификация производства</u>
Ресурсы и их использование	<ul style="list-style-type: none"> - прогрессивность средств и методов производства - длительность производственного цикла - уровень производственных запасов - <u>оборачиваемость средств</u>
Маркетинговые стратегия и политика	<ul style="list-style-type: none"> - сегментация рынка - товарная политика - ценовая политика - сбытовая политика - <u>маркетинговая политика</u>
Финансовый менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - структура баланса - соотношение собственных и заемных средств - стоимость капитала

Данная классификация факторов, влияющих на уровень платежеспособности предприятия, является одной из полной опубликованной в печати. Разрабатывая данный раздел плана, арбитражный управляющий анализирует эти факторы.

Раздел 5 Маркетинг

1 Сведения о выпускаемой предприятием продукции, группах потребителей продукции, их платежеспособности и доли в общем объеме потребления. Сведения о размере рынка, сегментации рынка, размерах сегмента, тенденциях развития рынка, ценах и их тенденциях, доходности, конкурентах, соотношении спроса и предложения, объеме рынка, требованиях потребителей к продукции.

2 Определение целевого рынка, стратегия его развития.

3 Товарная стратегия (политика в отношении разработки и продаж старой и новой продукции, ассортимент и т.д.)

4 Стратегия и формирование развития каналов товародвижения (организация филиалов, оптовых и розничных магазинов, сети посредников по сбыту, складские сети и пр.)

5 Ценовая стратегия (определение уровня и системы движения цен по каждому виду продукции на ценовом рынке в зависимости от цикла жизни продукции, системы скидок и пр.)

6 Стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта (план проведения рекламных мероприятий, план участия в выставках, рассылка образцов и т.д.)

7 Подготовка и повышение квалификации персонала маркетинговых служб.

Раздел 6 План производства.

Он включает следующие разделы:

1 Производственную программу

2 План продаж

3 Расчет потребности предприятия в основных производственных фондах.

4 Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

5 Расчет численности работников и их заработной

платы.

6 Смета расходов и калькуляция себестоимости продукции.

7 потребность в дополнительных инвестициях.

Раздел 7 Реструктурирование предприятия

1 Разработка схемы реструктурирования предприятия.

2 Составление разделительных балансов и передаточных актов для новых предприятий с разделением (или присоединением) имущественного комплекса.

3 Обеспечение новых производств электроэнергией, водой, теплом, газом и прочими ресурсами.

4 Формирование персонала новых производств и планирование заработной платы работников.

5 Определение основных показателей новых производств

6 Разработка учредительных документов. Создание новых юридических лиц.

7 Продажа невостребованной при создании новых производств части имущественного комплекса реструктурированного предприятия.

8 Сокращение численности работников реструктурированного предприятия

9 Разработка прогнозных балансов на конец срока реструктурирования.

10 Оценка экономической эффективности реструктурирования.

Контрольные вопросы

1 Какие функции выполняет план финансового оздоровления?

2 Назовите сферы применения плана финансового оздоровления в антикризисном управлении

3 Какими принципами необходимо руководствоваться при разработке и реализации плана финансового оздоровления?

4 Каковы состав и структура плана финансового оздоровления наиболее применимые для средних и крупных российских предприятий.

Список использованных источников

- 1 Теория и практика антикризисного управления / Под ред. д-ра техн. наук С.Г. Беляева. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996 г.
- 2 Финансы предприятий / Под ред. Н.В. Колчиной. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998 г.
- 3 Финансовый менеджмент / Под ред. Г.В. Поляка. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997 г.
- 4 Финансовое управление фирмой / Под ред. В.И Терехина. - М.: Экономика, 1998 г.
- 5 Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы. - М.: ИНФРА - М, 1999 г.
- 6 Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Киев: Ника-Центр, 1999 г.
- 7 Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1999 г.
- 8 Ковалева А.М. и др. Финансы фирмы. - М.: ИНФРА - М, 2000 г.
- 9 Павлова Л.Н. Финансы предприятий. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998 г.
- 10 Антикризисное управление. Учебник. / Под ред Короткова В. - М.: ИНФРА - М, 2000 г
- 11 Антикризисное управление предприятиями и банками. Учебно-практическое пособие. / Под ред. Тали Г.К., Юна Г.Б., - М.: российская гильдия профессиональных антикризисных управляющих, 2000 г.
- 12 Антикризисный менеджмент. Учебник. / Под ред. Грязновой А.Г. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998 г, 1999) 430с.
- 13 Базаров Г.З., Бекзех Л.П., и др. Теория и практика антикризисного управления. Учебник для вузов М.:Законы и права. ЮНИТИ, 1996 г.
- 14 Баренбойм П.Д. Правовые основы банкротство. Учебное пособие.- Бемсальвы. 1995г.
- 15 Бархатов А.П., Назарян Е.Н., Малыгина А.Н. Процедура банкротства: Бухгалтерский учет. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». 1999 г.
- 16 Бобрышев А.Д., Кузнецов А.Л. и др. Пособие по разработке планов внешнего управления несостоятельными предприятиями. М.: Гильдия специалистов по антикризисному управлению. Центр делового консультирования, 1999 г.

17 Бухгалтерский учет. Учебник ./ под ред. Безруких П.С. 3-е издание, перераб. и доп. -М.: Бухгалтерский /чет, 1999 г.

18 Вараксина Н.М. Неплатежи предприятий и возможные пути реструктуризации из задолженности. Сборник статей «Реструктуризация и реформирование предприятий». - Улан-удэ: ВСГТУ, 2000 г.

19 Васильева Н.Э., Козлова Л.И., Глуцаленко Г.В. Несостоятельность (банкротство) предприятия по сути его финансового оздоровления. - Мю: АО/1 «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1996 г.

20 В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда. - М.: Экономика, 1999 г. 250 с.

21 Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения о отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика. 1997 г.

22 Говоров Д. «Почему «заморожены» публичные торги задолженностью?», www.nwa-online.ru

23 Голдштейн А.С. Бизнес-доктор. Опыт спасения от банкротства.- Самара, Федоров, 1997 г.

24 Горбунов А.Р. Управление финансовыми потоками и реинжиниринг предприятий, банков и инвестиционных компаний. - М.: ТораИнфоЦентр, 1997г.

25 Амуржуев О.В. Дорогавцев А.Е. Неплатежи: Способы предотвращения и сокращения. - М.: Аркаюр, 1997 г.

26 Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. / Под ред. Г.П. Иванова.-М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995 г.

27 Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 1999 г.

28 Ефимова О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия? - М.: АО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998 г.

29 Ильдеменов С., Леонтьев С. Инвестиционная политика акционерного общества. Экономика и жизнь, 1998 г.№ 8.

30 Инвестиционно-финансовый портфель. Книга инвестиционного менеджера. Книга финансового посредника. - М.: Соминтэк, 1997 г.

31 Как разработать бизнес-план. - М.: Инфра - М,

1998 г.

32 Киперман Г.Я. Планирование деятельности акционерных обществ. / Финансовая газета, 1994 г. № 8 (Информационный выпуск).

33 Кредиты и инвестиции. - М.: Приор, 1997 г.

34 Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ / Финансовая газета, 1994 г. № 8 (Информационный выпуск).

35 Кредиты и инвестиции. - М.: Приор, 1997 г.

36 Крейнина А.М. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ и промышленности, строительстве и торговле. - М.: АО ДИК, МВ-Центр, 1994 г.

37 Литвин М.И. О факторном методе планировании прибыли и рентабельности. Финансы, 1998 г. № 2.

38 Макарьева В.И. Комментарии к Положению о составе затрат по производству и реализации продукции. М.: бухгалтерский учет, 1998 г.

39 О составе затрат. Положение. Комментарии. М.: Финансы и статистика, 1998 г.

40 Основы предпринимательской деятельности; Экономическая теория. Маркетинг, финансовый менеджмент. / Под ред. Власовой В.М. - М.: Инфра - М, 1997 г.

41 Остапенко В.В. Акционерное дело и ценные бумаги: Справочное пособие. - М.: Экономика, 1998 г.

42 Первозванский А.А., Первозванская Т.Н. Финансовый рынок: расчет и риск. - М.: Инфра - М, 1998 г.

43 Подвинская Е.С., Жилыева Н.И. Все об акционерных обществах. - М.: Машиностроение, 1998 г.

44 Слепнева Т.А. Формирование себестоимости и промышленности. Финансы, 1999 г. № 10.

45 Чеблоков А.Т. Финансирование планирование на предприятиях. Финансы., 1997 г. № 10.

46 Шахова М.С. Как финансировать малый бизнес. Финансы, 1999 г. № 8.

Л.А. Солдатова

Финансовое оздоровление предприятий

Учебное пособие

Компьютерная верстка - Н.А. Позднякова

Сдано в набор 30.01.2009г. Подписано в печать 30.03.2009г.

Бумага офсетная. Гарнитура Verdana. Тираж 500 экз.

Издательство НОУ ВПО «Оренбургский институт экономики и культуры»
460005, г. Оренбург, ул. Томилинская, 249, тел. (3532) 75-45-50