

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ МЕТОДИКИ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БАНКРОТИРУЮЩИХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЩЕСТВ

Эдмундас Климас, Юлюс Раманаускас  
*Клайпедский университет, Литва*

Процедура банкротства в каждом отдельном случае является уникальной, так как каждый раз она связана со спецификой предпринимательских предприятий различных отраслей. Большим количеством особенностей обладают сельскохозяйственные общества (далее – СХО), так как в случае банкротства должны решаться не только экономические, но и социальные проблемы.

В статье проводится анализ специфики администрирования предприятий, на которых осуществляются процедуры банкротства в установленном законодательством порядке, а также предложена потребность и основные положения методики администрирования банкротства СХО.

*Ключевые слова: администрирование, банкрот, ликвидация, управление.*

### Введение

С образованием в Литве свободного рынка, появлением новых законов, регламентирующих предпринимательскую деятельность, развитием предпринимательских субъектов появились и сопровождающие свободный рынок явления, среди которых неизбежно присутствуют и предприятия-банкроты.

Смена внешней обстановки организации в случае банкротствующих предприятий – это фактор, обусловленный предпринимательским риском, принимаемыми властью решениями, общей неблагоприятной обстановкой, в которой осуществляется предпринимательская деятельность. Если организации и стоящие во главе их руководители не в состоянии справиться с внешними факторами, то совершаются ошибки и принимаются неправильные решения, возникает опасность. Часто такие ошибки могут привести к единственному результату – банкротству предприятия.

Внутренние факторы – это, прежде всего, неправильно подобранный объект предпринимательской деятельности, неподходящий персонал и внутренние ресурсы организации – материальные, финансовые (имущество, дебиторские задолженности). Это может быть и отчаянное стремление к получению прибыли, подвергание риску доходов, имущества, собственности.

Процедуры банкротства предприятий, их администрирование (управление) – постоянно меняющийся и требующий усовершенствования процесс. О том же свидетельствуют три редакции закона ЛР о банкротстве предприятий и различные, постоянно совершенствуемые изменения и поправки к законодательным актам (Lietuvos Respublikos įmonių..., 2001).

Регламентирующий деятельность администраторов банкротирующих предприятий закон ЛР о банкротстве определяет деятельность администраторов, однако множество факторов, связанных с процедурой банкротства, государственными институциями, кредиторами, часто превращают процедуру банкротства в сложный и затрудненный процесс.

Опыт управления в Литве банкротирующими предприятиями – постоянно формирующаяся, подвергающаяся трансформации сфера деятельности. Администрирование (управление) банкротирующих предприятий – сложный, требующий тщательных исследований и усовершенствования процесс.

Разные условия, различные отрасли предпринимательской деятельности, с которыми приходится сталкиваться администраторам банкротства при управлении банкротирующими предприятиями, вынуждают во время процесса банкротства применять различные методы управления. Таким образом, возникает **проблема**: достаточно ли при ликвидации СХО применять только действующие в настоящее время правила ликвидации предприятий?

**Цель статьи** – оценив происходящие в банкротирующих предприятиях перемены и особенности управления администраторов банкротства, предложить основные положения методики администрирования банкротирующих СХО.

**Методика исследования** – проанализированы действующие правовые акты (Asociacijos..., 2009; Lietuvos Respublikos įmonių..., 2001; Lietuvos Respublikos žemės ūkio..., 2001), исследованы отчеты 23 предприятий различных отраслей предпринимательской деятельности об администрировании банкротства; проведен опрос экспертов в зоне Клайпеды и Панявежиса, обладающих большим опытом в сфере администрирования банкротства, исследована обстановка и особенности администрирования банкротства сельскохозяйственных обществ, опрошены владельцы предприятий и земли, которую используют СХО.

## **Результаты**

Причина банкротства предприятий – это последствия множества факторов и обстоятельств внутри организаций и за их пределами. Особенно большие перемены произошли в последние десятилетия в трансформирующихся экономику странах, среди которых присутствует и Литва. Изменилась структура производственной мощи предприятий, отраслей хозяйства, ассортимент изделий. Предприятия столкнулись с новой обстановкой и новыми условиями предпринимательской деятельности. В обстоятельствах, когда не была произведена оценка обстановки, вовремя не преобразованы внутренние ресурсы предприятия и управление, угроза банкротства стала реальной.

Во время процесса банкротства на предприятии происходят преобразования деятельности, с помощью которых ставится цель остановить существующий финансовый и хозяйственный спад и стабилизировать

положение на предприятии, чтобы процессы, которые привели предприятие к банкротству, не усугублялись. Действия администратора и его команды направлены на удовлетворение ожиданий и требований кредиторов. Можно утверждать, что во время процесса банкротства на предприятии происходят изменения принципов организации и руководства – меняется управление предприятием.

Банкротирующее предприятие – это неплатежеспособное предприятие, поэтому его, как субъекта предпринимательства, деятельность радикально отличается от успешно работающих на рынке субъектов предпринимательской деятельности. При объявлении предприятия банкротом меняются цели его деятельности. Основными целями становятся не вышеупомянутые производственные или организационные, а создание новых планов для расчета с кредиторами. Такие перемены в организации предназначены для оперативного вывода ее из предпринимательской деятельности, расчета с кредиторами и снятия с учета в реестре предприятий. Основные причины, по которым в отношении предприятий возбуждаются дела о банкротстве, – неплатежеспособность предприятий. Факторов неплатежеспособности может быть очень много, они разные и индивидуальные в каждом отдельном случае. Самыми важными и вескими причинами банкротства предприятий являются:

- макроэкономические причины, связанные с внешним влиянием на организации;

- микроэкономические причины – это результаты внутренних проблем самой организации: ошибки управления, стратегии, неблагоприятная внутренняя обстановка.

Оба этих фактора неразрывно связаны между собой, поэтому если происходят изменения вне организаций, меняется ситуация внутри предприятия. Неплатежеспособные партнеры, плохое управление, меняющаяся законодательная обстановка, негибкая государственная политика, которая не поддерживает предпринимательскую деятельность, – это лишь немногие причины, приводящие предприятия к банкротству.

Во время процедуры банкротства предприятия осуществляются все управленческие функции – планируется деятельность, организуется преобразование предприятия, администратор банкротства руководит процессом банкротства и ликвидации, государственные институты, кредиторы и иные сопровождающие процесс банкротства и действующие физические лица и юридические образования контролируют весь процесс банкротства и ход ликвидации. Как и в действующих в обычных условиях хозяйственных субъектах, на банкротирующих предприятиях их администратор осуществляет все характерные для руководителя функции, однако во время процесса банкротства объемы функций организации меняются и вообще исчезают, так как деятельность предприятия останавливается (Lietuvos Respublikos įmonių..., 2001).

Формирование стратегии предприятия на банкротствующем предприятии отличается от формирования стратегии вновь организуемых предприятий. Во время процесса банкротства администратор банкротствующего предприятия основное внимание обязан обратить на решение нестандартных задач. Администратор банкротствующего предприятия становится руководителем его. Он осуществляет деятельность, которую Закон ЛР о банкротстве (Lietuvos Respublikos įmonių..., 2001) определяет как назначенное судом физическое или юридическое лицо, имеющее право предоставлять услуги администрирования банкрота, управляющее предприятием, исполнителя решений и постановлений суда, а также постановлений собрания кредиторов с момента принятия решения о возбуждении дела о банкротстве и до вступления в силу решения по данному делу о банкротстве после его рассмотрения или же до вступления в силу решения прекратить дело о банкротстве.

Предприятие, являющееся объектом управления, принимает в свои руки назначенный администратором банкрота новый руководитель. Последний обязан проанализировать существующую на предприятии финансовую и хозяйственную ситуацию, оперативно и эффективно, стараясь избегать ошибок, принимать решения, которые могут привести предприятие в желаемое состояние.

Администрирование банкротствующего предприятия – это осуществление управления в необычных для хозяйственного субъекта условиях, производя осмысленные перемены в организации. Процесс управления на предприятиях, объявленных банкротом, отличается от действующих, функционирующих на рынке предпринимательских структур (таблица 1).

Предприятие чаще всего бывает неплатежеспособным, большинство отделений и подразделений не может функционировать, отношения между членами организации чаще всего находятся в пошатнувшемся состоянии. Администратор банкротства постоянно сталкивается на банкротствующем предприятии с «нестандартными» ситуациями: кредиторами, неисполненными обязательствами предприятия, имущественными вопросами.

Управление банкротствующими предприятиями сложно, оно требует специфических знаний и навыков, более объемного багажа правовых знаний, более тесной работы с правовыми институциями и даже особого умения при принятии решений в течение довольно короткого периода времени, сочетая требования групп с различными интересами и т. п. Понятно, что все перечисленные аспекты не менее нужны и предприятию, работающему в нормальных условиях.

Таблица 1. Различия в процессах управления на действующих и банкротящихся предприятиях

	ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	БАНКОТИРУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ	Планирование направлено на успех предпринимательской деятельности	Планирование направлено на завершение деятельности организации, в иных случаях – на восстановление платежеспособности предприятия.
ОРГАНИЗАЦИЯ	Задачи направлены на рост действующей организации	Задачи направлены на закрытие действующей организации и удовлетворение интересов кредиторов
РУКОВОДСТВО	Деятельность направлена на эффективное развитие деятельности организации	Деятельность направлена на завершение деятельности организации
КОНТРОЛЬ	Стандарты деятельности установлены для осуществления планов предпринимательской деятельности	Стандарты деятельности установлены для остановки деятельности организации

Однако на осуществляющей процедуру банкротства предприятии все это связано со множеством особенностей, которых нет в рядовом функционирующем хозяйственном субъекте:

- чаще всего представляемая информация о принимаемом в администрирование предприятии бывает неточной и небрежной;
- администратору банкрота предоставляется очень короткий период для анализа реального положения банкротящегося предприятия;
- действия и решения администратора банкрота очень сильно обуславливаются нормативными и правовыми актами;
- попытки кредиторов и заинтересованных физических и юридических лиц воздействовать (оказывать влияние) на процесс администрирования и самого руководителя на банкротящем или ликвидируемом предприятии.

Один из наиболее актуальных вопросов, который должен быть решен, подготовка специалистов по управлению банкротством, повышение их квалификации. Принимая во внимание отрасль предпринимательской деятельности, в которой осуществляется процедура банкротства, администратор банкрота должен освоить не только правовые, экономические, психологические, менеджерские знания, но и специфические аспекты каждой отрасли предпринимательской деятельности.

Процедура банкротства осуществляется на предприятии той или иной отрасли предпринимательской деятельности и формально не может отличаться ни методика, ни результат, которого необходимо добиться. Однако практически нужно принимать во внимание специфику отрасли. Особенно это касается процедур банкротства, осуществляемых в СХО. Хотя начатых процессов

банкротства в отношении СХО, по сравнению с предприятиями иных правовых форм, пока и немного (таблица 2), но банкротство и связанная с ним процедура для СХО имеет свои особенности.

Сельское хозяйство является и останется сферой деятельности с повышенным риском, поэтому администрирование банкротства в СХО и связанных с сельским хозяйством структурах связывается с правовыми актами, регламентирующими деятельность СХО (Lietuvos Respublikos žemės..., 2009).

Хотя функции администратора банкротства четко регламентируются законодательством, СХО сталкиваются с нестандартными ситуациями. Чаще всего бóльшая часть основного материального имущества СХО – земля – не является собственностью общества, а берется в аренду у членов и не членов общества, т. е. владельцев, зачастую проживающих не на территории общества и не имеющих возможности обрабатывать принадлежащую им землю. Пока еще слабо действует рынок земли, поэтому после банкротства СХО и возвращения земли владельцам она становится неиспользуемой. Таким образом, возникают не только экономические, но и социальные проблемы: земля приводится в запустение, зарастает сорняками (не отвечает требованиям практики хорошего хозяйствования (Geros... 2009)), не используется, не производит продукцию, не создается добавленная стоимость, владельцы не получают доходы со своей земли (хотя большая часть владельцев не имеет других доходов).

В отчете об администрировании банкрота, который заполняет администратор, одной из причин банкротства могут быть указаны: «отсутствие менеджмента, непрофессионализм руководителей, недостаток квалифицированных специалистов» (Įmonės bankroto...2009). Однако в таком отчете не приводятся и не указываются какие-либо отдельные требования к администрированию банкрота, необходимые при осуществлении процедуры банкротства и последующей ликвидации СХО, а также совершенно не решается вопрос дальнейшего использования земли, как имущества.

После проведения опроса администраторов банкротства и владельцев земли появились предпосылки для создания методики администрирования банкротства сельскохозяйственных обществ, в которой необходимо предусмотреть следующие основные положения:

- 1) администрирование банкротства сельскохозяйственных обществ и их ликвидация должны быть согласованы с правовыми актами, регулирующими деятельность сельскохозяйственных предприятий;
- 2) в случае ликвидации банкротивших сельскохозяйственных субъектов должен быть определен вопрос дальнейшего использования земли сельскохозяйственного назначения;
- 3) подготовить список действий и пояснений, связанных с администрированием банкротства в сельскохозяйственных обществах.

Таблица 2. Сравнение числа начатых процессов банкротства за правовыми формами предприятий (Iromiу bankroto..., 2009)

Правовая форма	I полуг. 2008 г.		I полуг. 2009 г.		Изменение в 2008/2009 г., %	1993–30-06-2009 (всего)	
	кол-во предпр.	%	кол-во пр.	%		кол-во пр.	%
Государственные предприятия	-	-	-	-	-	75	1,0
Закрытые акционерные общества	292	66,8	893	90,8	205,8	5506	70,5
Акционерные общества	6	1,4	6	0,6	0,0	450	5,8
<b>СХО</b>	<b>5</b>	<b>1,1</b>	<b>5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>189</b>	<b>2,4</b>
Публичные учреждения	6	1,4	6	0,6	0,0	60	0,8
Кооперативные общества	3	0,7	1	0,1	-66,7	80	1,0
Индивидуальные предприятия	124	28,4	71	7,2	-42,7	1380	17,7
Иные	1	0,2	2	0,2	100,0	73	0,9
Всего	437	100	984	100	125,2	7813	100

Гражданский кодекс ЛР утверждает, что «Особенности ликвидации отдельных правовых форм юридических лиц определяют правовые акты, регламентирующие деятельность юридических лиц отдельных правовых форм».

Усовершенствование методики администрирования сельскохозяйственных обществ дало бы возможность владельцам земли искать способы ее эффективного использования.

## Выводы

1. Во время процедуры банкротства в организации происходят перемены, которые выражаются в процессуальном и функциональном аспекте. Меняются цели организации, так как процедура банкротства ограничивает изменения в организации строго определенными правовыми актами. Перемены в банкротствующих организациях отличаются от тех, которые происходят в успешно действующих на рынке предприятиях.

2. Администрирование банкротства – это деятельность, требующая правовых, финансовых, экономических, менеджментских знаний, знаний об охране окружающей среды, оценке имущества, архивировании и многих других знаний. Подготовка и обучение администраторов банкротства – это одна из

проблем, которые необходимо решать для обеспечения качественного администрирования банкротствующих предприятий.

3. Закон о банкротстве предусматривает решение социальных вопросов (напр., заработная плата работников), однако при администрировании предприятий сельскохозяйственной отрасли приходится сталкиваться с экономическими, имущественными, социальными проблемами не работающих в обществах владельцев земли.

4. Администрирование банкротства в сельскохозяйственных обществах вызывает потребность в новой методике при решении имущественных вопросов (особенно связанных с землей), которые могут постоянно возникать в ходе процессов администрирования и ликвидации банкрота.

5. Усовершенствование предлагаемой методики администрирования банкротства сельскохозяйственных обществ дало бы возможность владельцам земли искать способы ее эффективного использования.

### Литература

1. Asociacijos įstatai // Nacionalinė verslo administratorių asociacija. – [http://www.nvaa.lt/lt/asociacija/asociacijos\\_istatai](http://www.nvaa.lt/lt/asociacija/asociacijos_istatai) [2009 11].
2. Bankroto administratorių ir jų padėjėjų atestavimo programa. – <http://www.bankroto.dep.lt/Aktai.php?Tipas=1> [2010 01].
3. Duomenų apie įmonės bankroto procesą pateikimo ir skelbimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2005 m. gegužės 10 d. įsakymu Nr. 4-194 (Žin., 2005, Nr. 61-2168). – <http://www.bankrotodep.lt/Aktai.php?Tipas> [2009 11].
4. Geros agrarinės būklės žemė ir gero ūkininkavimo praktika. – <http://www.zum.lt/min/failai/gera-praktika.pdf> [2009 12].
5. Įmonės bankroto ataskaitos pildymo paaiškinimai. – <http://www.bankrotodep.lt/Aktai.php?Tipas=1> [2009 12].
6. Įmonių bankroto ir restruktūrizavimo procesų 2009 m. sausio–birželio mėn. Apžvalga. – [www.bankrotodep.lt/doc/2009\\_01\\_06s.doc](http://www.bankrotodep.lt/doc/2009_01_06s.doc) [2009 12 24].
7. Įmonės bankroto ataskaita. Įmonių bankroto valdymo departamentas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos ūkio ministro. – [www.bankrotodep.lt](http://www.bankrotodep.lt) [2009 11].
8. James, A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (1999). Vadyba. – Vilnius: Poligrafija ir Informatika.
9. Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymas Nr. IX-216, 2001 m. kovo 20 d. (Žin., 2001, Nr. 31-1010) [2009 12].
10. Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. IX-330, 2001 m. gegužės 17 d. (Žin., 2001, Nr. 45-1574).
11. Robert, C Applebey. (2009). Šiuolaikinio verslo administravimas. – Vilnius: Charibdė.
12. Vilkas, E. (2002). Bankrotas – klaidų atitaisymas // Veidas. Nr. 37.

# METHODOLOGY GUIDELINES OF ADMINISTERING THE BANKRUPTCY AGRICULTURAL COMPANIES

**Edmundas Klimas, Julius Ramanauskas**  
*Klaipeda University, Lithuania*

## **Summary**

Bankruptcy procedure is unique in each case because it is related to the different branches of business-specific enterprises. Errors are done, wrong decisions are taken, risks are incurred in case organizations and their leaders are not able to cope with external factors. Such errors can often lead to the only result – bankruptcy.

The article analyses the specifics of enterprises bankruptcy procedures in different business sectors, the process of the bankrupting enterprises and its managing. During the bankrupt procedure the changes in organizations are analysed. The article stresses the importance of the bankrupt administrator's knowledge and skills administrating the different branches of business enterprises. The experience of managing the bankrupting enterprises is constantly in progress incurring transformation activities fields. The managing of bankrupting enterprises is very complicated process requiring a detailed research and development.

The bankrupt procedures having been executed in one or other business enterprises shouldn't formally differ in methods or results. Therefore, the administration of bankrupting agricultural enterprises requires a special attention.

Agriculture is and will remain the area of high-risk activity, therefore, the bankrupts' administration in different agricultural structures is related to the legal acts regulating the activity of agricultural companies. In case of bankruptcy the emphasis must be set on the agricultural sector of companies. While executing the bankrupting procedures in agricultural companies, the bankrupt administrator has to solve not only economical but social problems as well. Land restitution to the land owners in case of agricultural company bankruptcy establishes economical and social consequences. Land owners don't receive any income from their own unused asset because of not their fault, the land becomes worthless without the added value. The article analyses the potentiality of the effective usage of the agricultural companies and their rented land. Preconditions are given to create methods in administrating the bankrupting agricultural companies.

It is needed to develop a methodology that would allow farmers to use effectively the land as an asset and the legal presumptions of agricultural companies must be taken as land users (lessees) separation of the land owners.

*Key words: administration, bankrupt, liquidation, management.*

# **METODIKOS GAIRĖS ADMINISTRUOJANT BANKRUTUOJANČIAS ŽEMĖS ŪKIO BENDROVES**

**Edmundas Klimas, Julius Ramanauskas**

*Klaipėdos universitetas, Lietuva*

## **Santrauka**

Bankroto procedūra kiekvienu atveju yra unikali, nes kiekvieną kartą susieta su skirtingų šakų verslo įmonių specifika. Organizacijoms ir jų vadovams nesugebant susidoroti su išorės veiksniais, daromos klaidos ir priimami neteisingi sprendimai bei patiriami pavojai. Dažnai tokios klaidos gali privesti prie vienintelio rezultato – įmonės bankroto.

Straipsnyje analizuojama įmonių bankroto administravimo specifika, bankroto procedūrų ypatumai skirtingose verslo šakose, bankrutuojančios įmonės valdymo procesas. Nagrinėjami pokyčiai organizacijose bankroto procedūros laikotarpiu ir reikalavimai bankroto administratoriui. Straipsnyje siekiama parodyti bankroto administratoriaus žinių ir įgūdžių svarbą administruojant skirtingų verslo šakų įmones. Bankrutuojančių įmonių valdymo patirtis Lietuvoje nuolat besiformuojanti, patirianti transformacijas veiklos srityse. Bankrutuojančių įmonių administravimas, (valdymas) sudėtingas ir išsamių tyrimų ir tobulinimo reikalaujantis procesas.

Bankroto procedūros vykdomos vienos ar kitos verslo šakos įmonėje, formaliai negalėtų skirtis nei metodika, nei siekiamais rezultatais. Tačiau bankroto atveju ypač daug dėmesio reikalauja žemės ūkio sektoriaus įmonės (pvz., žemės ūkio bendrovės), nes atsiranda ne tik ekonominės, bet ir socialinės bankroto pasekmės. Straipsnyje nagrinėjama žemės ūkio bendrovių ir jų nuomojamos žemės iš žemės savininkų tolimesnio efektyvaus naudojimo galimybės žemės ūkio bendrovių likvidavimo atvejais. Pateikiamos prielaidos sukurti metodiką administruojant bankrutuojančias žemės ūkio bendroves.

*Raktiniai žodžiai: administravimas, bankrotas, likvidavimas, valdymas.*

# **ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ МЕТОДИКИ АДМІНІСТРУВАННЯ БАНКРУТУЮЧИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВ**

**Едмундас Клімас, Юлюс Раманаускас**

*Клайпедській університет, Литва*

## **Анотація**

Процедура банкрутства в кожному окремому випадку є унікальною, тому що кожного разу вона пов'язана зі специфікою підприємницьких структур різних галузей. Велику кількість особливостей мають сільськогосподарські товариства (далі – СГТ), тому що у випадку банкрутства повинні вирішуватися не тільки економічні, але й соціальні проблеми.

У статті проводиться аналіз специфіки адміністрування підприємств, на яких здійснюються процедури банкрутства в установленому законодавством порядку, а також запропоновано обґрунтування потреби і основні положення методики адміністрування банкрутства СГТ.

*Ключові слова: адміністрування, банкрут, ліквідація, управління.*