

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові терміни і поняття:

- криза, кризовий стан підприємства
- банкрутство підприємств
- фактори розвитку кризи
- антикризовий менеджмент
- політика антикризового управління
- санація
- класична модель санації
- форми санації
- менеджмент санації
- оцінка ефективності санації

1.1. ФІНАНСОВА КРИЗА НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ

Десятилітня економічна криза в Україні мала чітко виражені періоди (рис.1.1): 1990-1994 рр. - період стрімкого падіння темпів виробництва; 1995-1999 рр. – період поступового зниження інтенсивності падіння і акумулювання потенціалу виведення економіки з кризи [84]. П'ять років поспіль (2000 – 2004 рр.) українська економіка демонструє високі темпи зростання, 2005 рік - незначний ріст. Проте компенсувати падіння ВВП в роки економічної кризи поки що не вдалося. У 2004 р. обсяг реального ВВП складав 61,0% від рівня 1990 р.[117].

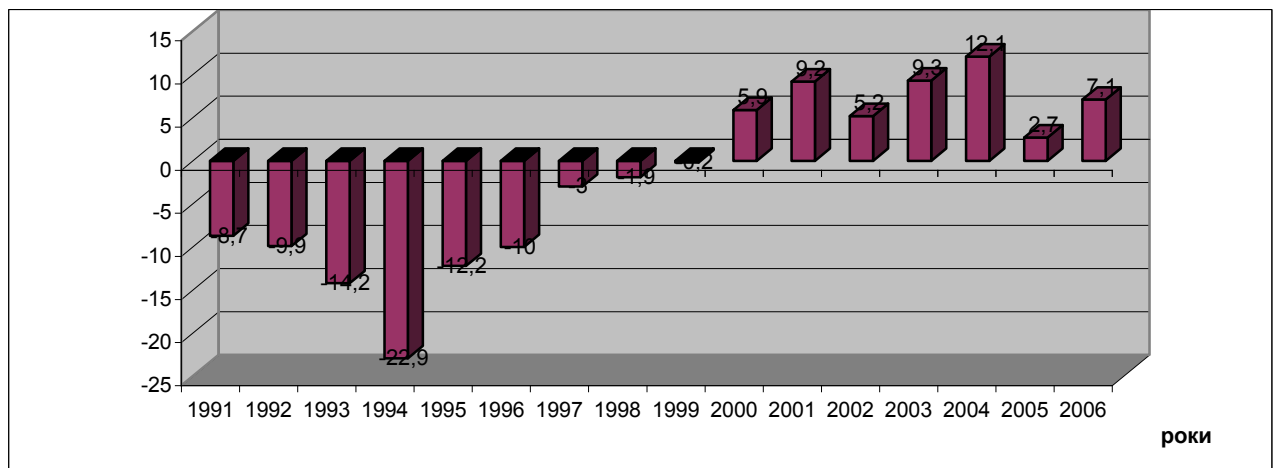


Рис. 1.1 Зміни ВВП, у відсотках до попереднього періоду

Із здобуттям незалежності Україна успадкувала частину загального економічного потенціалу Союзу. Це зумовило недосконалу структуру виробництва. Україна з розвинутим сталеливарним комплексом, важким машинобудуванням позбавилася

паливно-енергетичних ресурсів. Розрив господарських зв'язків, що формувалися століттями, не міг не викликати кризових явищ. Становлення ринкових відносин та відкритість економіки спровокували появу на ринку великої кількості зарубіжних суб'єктів господарювання, з якими були не в змозі конкурувати підприємства України. Загальне падіння обсягів виробництва, криза неплатежів і, як наслідок, існування великого розміру взаємозаборгованості, політична нестабільність в суспільстві, недосконалість законодавства та неефективний фінансовий менеджмент слугували причинами існування в країні стійкої тенденції до збільшення кількості збиткових підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Збиткові підприємства та організації України*

Рік	Кількість об'єктів Єдиного державного реєстру підприємств та організацій на кін.року, од.	Питома вага збиткових підприємств, %	Кількість збиткових підприємств, од.
1995	-	22,2	-
1996	-	43,0	-
1997	615686	53,4	328776
1998	682469	54,5	371945
1999	728007	56,0	407683
2000	834886	37,7	314752
2001	889330	38,2	339724
2002	935578	38,8	363004
2003	981054	37,1	364952
2004	1023396	34,8	356142
2005	1070705	33,3	356545
2006	1133200	30,9	350159
1 пол. 2007	1161308	36,0	418071

*Складено за даними [117]

Дані таблиці 1.1 свідчать про наявність великої частки збиткових підприємств і організацій. У 1993 році в Україні збитковим було кожне дванадцяте підприємство, з 1997 – кожен другий суб'єкт підприємницької діяльності працював збитково, і така тенденція стійко трималась до 1999 року. Хоча з 2000 року питома вага збиткових підприємств знизилась майже на 20% і стійко тримається, то в абсолютному значенні їхня кількість майже не змінюється, тому можна стверджувати, що загроза банкрутства господарюючих суб'єктів є надзвичайно актуальною для економіки нашої країни.

Ринок зумовлює процес постійної зміни економічних агентів: одні підприємства та організації з'являються на ринку, інші виходять з нього. Трансформація технологічної бази, зміна потреб населення та, відповідно, і попиту призводять до того,

що у тривалій перспективі суб'єкти господарювання неминуче відмовляються від певних видів діяльності на користь інших, від одних ринків свого функціонування на користь інших. Завдяки механізму банкрутства економіка має можливість позбавлятися від неефективного власника. Однак наслідки банкрутства для держави можуть бути різні. З одного боку, зміна економічних агентів на ринку, вихід одних та поява інших більш ефективних підприємств, безумовно, сприяє загальній позитивній динаміці економічного розвитку. З іншого боку, функціонування фінансово-нестійких підприємств спричиняє зростання взаємозаборгованості підприємств, що призводить до погіршення економічної ситуації в країні, оскільки зникнення одного підприємства може призвести до порушення технологічного ланцюжка у виробництві, створити соціальну напруженість в регіоні тощо.

Розглянемо галузеву структуру збиткових підприємств України, яка наведена в табл.1.2. Найбільша сума збитків спостерігається у промисловості, в сільському господарстві, торгівлі, у господарствах транспорту і зв'язку, тобто, у базових галузях національної економіки.

Ще однією негативною тенденцією, яка проявилась внаслідок незадовільного фінансового стану більшості вітчизняних підприємств, є катастрофічне зростання їх кредиторської та дебіторської заборгованості [91, с11]. З 1992 року в результаті впровадження ринкових відносин та відміни державного регулювання цін відбувся їх різкий стрибок. Це охопило переважну частину економіки країни. За деякими видами товарів ціни навіть перевищили світовий рівень. Це викликало затоварювання або відвантаження товарів без оплати, що знецінило оборотні кошти. В той період отримав широке розповсюдження такий метод розрахунків як бартер, який не вимагав наявності грошових коштів, але, при цьому, виникали податкові зобов'язання і були відсутні грошові кошти навіть на оплату праці. Зростання цін і спад виробництва супроводжувалися збільшенням усіх видів неплатежів і насамперед між підприємствами [108, с.12]. Дані статистики свідчать, що станом на 1.01.1999р. в Україні близько 55% дебіторської та близько 60% кредиторської заборгованості підприємств були простроченими. Сьогодні ситуація змінилась на краще: станом на 1.01.2007р. простроченими є близько 15,5% дебіторської та близько 15,45% кредиторської заборгованості підприємств, проте в абсолютному значенні сума простроченої заборгованості постійно зростає [117].

Таблиця 1.2

Збиткові підприємства та організації за видами економічної діяльності*

Вид економічної діяльності	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	Сума збитків, млн. грн.	% збиткових підприємств	Сума збитків, млн. грн.	% збиткових підприємств	Сума збитків, млн. грн.	% збиткових підприємств	Сума збитків, млн. грн.	% збиткових підприємств	Сума збитків, млн. грн.	% збиткових підприємств	Сума збитків, млн. грн.	% збиткових підприємств	Сума збитків, млн. грн.	% збиткових підприємств
Усього	22190,4	37,7	21062,8	38,2	22769	38,8	26101,9	37,1	29116,3	34,8	14824,5	33,3	20837,6	30,9
у тому числі:														
Промисловість	9810,3	42,2	10484,7	41,1	113329	41,8	119943,8	39,9	12950,5,0	37,5	7307,5	38,8	9190,6	35,5
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	1532,9	34,5	1650,9	42,6	2291,2	48,2	2162,6	42,3	1559,6	33,3	803,7	34,0	1078,5	28,2
Будівництво	843,1	40,0	661,5	36,5	971	37,9	1309,4	35,7	1281,2	33,7	762,7	35,8	794,1	30,9
Транспорт і зв'язок	3823,6	47,4	883,9	45,0	1214,0	45,3	959,4	41,8	1306,1	39,3	1169,7	43,3	2038,7	39,5
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з ремонту	4323,2	36,3	4455,2	36,3	4829,7	35,7	7098,9	34,7	7841,2	31,6	2761,7	25,9	4722,5	27,3
Готелі та ресторани	112,7	44,1	125,4	44,4	123,0	43,0	224,1	41,9	267,8	38,4	81,7	28,2	116,3	29,6
Фінансова діяльність	172,4	38,8	99,7	37,0	207,5	37,3	253,9	33,8	521,2	33,9	325,5	26,9	781,6	23,7
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	1223	32,3	1983,9	35,7	1335,1	37,3	1572	37,2	2848,9	38,3	1217,4	37,5	1696,8	32,5
Колективні, громадські та особисті послуги	190,8	37,9	495,6	38,8	332,4	38,0	371,6	35,8	316,4	36,8	308,2	37,3	287,0	35,9

*Складено за даними [117]

Проведення в Україні правової та економічної реформи, спрямованої на впровадження ринкових принципів господарювання, призвело до загального зниження значень економічних показників діяльності підприємств, що спричинило появу великої кількості позовних заяв до господарських судів, пов'язаних із банкрутством. Врегулювання цих справ викликало потребу у створенні інституту банкрутства в Україні.

Сучасна економічна наука трактує поняття „банкрутство підприємств” як юридичну фіксацію неспроможності підприємства задовольнити вимоги кредиторів за допомогою реабілітаційних процедур. Як зазначається у роботі О.О. Терещенка [91, с13], „банкрутство підприємств – це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів”.

Будь-яке підприємство щодня стикається з проблемами різного характеру, однак не всяка проблема стає кризою. Тому інтерес представляють насамперед самі поняття „криза” і „кризовий стан” що до діяльності підприємств.

Криза (від грец. krisis – рішення, поворотний пункт, результат):

- 1) різкий крутий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан;
- 2) гостре утруднення з чим-небудь; важке положення [83].

Аналіз економічної літератури щодо підходів до характеристики кризового стану підприємства дозволив зробити висновок, що більшість авторів розглядають кризовий стан за декількома ознаками. При цьому кожен з авторів дає свою назву цим характеристикам. Так, наприклад, у дослідженні кризи, Бланк у [28] розглядає екзогенні і ендогенні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства; виділяє масштаби фінансового кризового стану підприємства, такі як: катастрофа, глибока і легка фінансова криза. В роботі Короткова [21, с.158] автор оперує такими поняттями як „масштаб” та „глибина” кризового стану і при цьому виділяє: легку кризу, важку кризу і катастрофу. Терещенко у [91, с.13] характеризує кризовий стан трьома параметрами: факторами виникнення (зовнішніми і внутрішніми), видом кризи (криза стратегії, криза прибутковості, криза ліквідності) і стадією її розвитку (кризовий стан, що загрожує чи не загрожує існуванню підприємства). С.Г. Беляєв та В.І. Кошкін пропонують виокремити такі стадії, як прихована криза, фінансова нестійкість, явне банкрутство[86, с. 95-97]. А.М. Штангрет в роботі [107] виділяє такі фази кризи :

Перша - зниження обсягів виробництва і прибутку, погіршення фінансового стану підприємства.

Друга – збитковість виробництва, зростання кредиторської і дебіторської заборгованості, значне погіршення фінансового стану.

Третя - неспроможність. Підприємство має недостатньо коштів для виконання зобов'язань перед кредиторами, фінансування радикальних заходів для зміни становища, існує реальна загроза зупинки виробництва і банкрутства.

В результаті аналізу вище поданого переліку думок, визначимо, що *кризовий стан підприємства можна охарактеризувати:*

1. Рівнем кризового стану підприємства, а саме:

Легка криза – не загрожує функціонуванню підприємства, потребує переведення підприємства на режим антикризового управління

Важка криза – загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації

Катастрофа діяльності – стан несумісний із подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації

2. Видом кризи:

Криза стратегії – на підприємстві зруйновано виробничий потенціал, відсутні довгострокові фактори успіху, підприємство нездатне розрахуватися за своїми зобов'язаннями внаслідок значної втрати капіталу

Криза прибутковості – завдяки тривалій збитковій діяльності вихолощується власний капітал, зростає заборгованість підприємства і це призводить до незадовільної структури балансу

Криза ліквідності – є результатом асинхронності грошових притоків і відтоків

3. Факторами, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства.

Фази кризи, на нашу думку, не є параметром кризового стану, так як вони відображають характеристику рівнів кризового стану.

З погляду науки про управління - криза - це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якої вона піддається впливу ззовні і зсередини, що вимагає якісно нового реагування з її боку. Кризовий стан підприємства звичайно служить поштовхом до перетворень, тому особливо важливо виявити його справжні причини (таблиці 1.3; 1.4).

Таблиця 1.3

Екзогенні фактори розвитку кризи на підприємстві

Чинники середовища		Негативні чинники
загальні	деталізовані	
<i>Зовнішнє середовище</i>		
Соціально-економічні	Економічні	Значний вплив наслідків глибокої економічної кризи Низький відсоток населення середнього класу Нерозвинута ринкова інфраструктура Висока вартість тарифів Укрзалізниці за транспортування продукції
	Соціальні	Менталітет адміністративно-планової економіки Відсутність навиків управління фінансами Бюрократизм як риса національної культури
	Психографічні	Втрата довіри до вітчизняних виробників Ілюзії про високу якість товарів імпортного виробництва
Ринкові	Виробництво	Зростання цін та експортна орієнтованість ринку сировини та матеріалів Нестача нових джерел ресурсів Скорочення кадрів високої кваліфікації Зростання процентних ставок за кредитами Зниження інноваційної активності, відсутність державних замовлень на НДДКР
	Конкурентне середовище	Випереджальні темпи росту ввезення імпортової продукції порівняно із вітчизняним виробництвом Висока питома вага застарілих технологій в цілому по галузі Високий рівень витрат в цілому по галузі

Таблиця 1.4

Ендогенні фактори розвитку кризи на підприємстві

Чинники середовища		Негативні чинники
загальні	загальні	
<i>Внутрішнє середовище</i>		
Фінанси	Фінансовий стан	Незадовільна структура балансу Наявність „хворих” статей в балансі Неприпустимий рівень фінансових ризиків Недостатній чистий грошовий потік Перевищення критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості Обсяг продажу нижчий від точки беззбитковості Відсутність достовірної інформації про фінансово-економічний стан
	Залучені джерела фінансування	Використання короткострокових позикових коштів як джерела фінансування довгострокових вкладень Велика питома вага дебіторської заборгованості Високі відсотки залучення позикових коштів
Виробництво	Стан технологій	Застаріле устаткування Неритмічність роботи
	Сировина, матеріали, напівфабрикати	Можливість постачальників диктувати свої умови Високі ціни закупки сировини та матеріалів Низька якість матеріалів Великі витрати на доставку сировини Понаднормова величина запасів Значна кількість застарілих, зіпсованих запасів, крадіжки

	Витрати	Енергоємність, матеріалоємність продукції Витрати на утримання житлового фонду (комун. господарства) Утримання невикористовуваних виробничих, адміністративних приміщень Утримання невикористовуваних ОФ Низька рентабельність Великий % накладних витрат Відсутність або невірне ведення платіжного календаря
	НДДКР	Відсутні резерви, які б забезпечували стійкі конкурентні переваги товарів Відсутність потенціалу для проведення систематичних наукових розробок, що підвищують конкурентоспроможність
Кадри		Низька продуктивність праці Неефективне використання трудових ресурсів Втрати робочого часу Плинність кадрів
Маркетинг	Товар	Низька конкурентоспроможність, Низькі споживчі характеристики товару
	Ціна	Затратний механізм ціноутворення Відсутність гнучкого та стимулюючого ціноутворення
	Канали збуту	Неефективність логістичних систем
	Споживачі	Відсутність інформації у споживачів Несвоечасний прихід виручки від продажу ліквідної продукції
	Просування товарів	Неефективна комунікаційна політика Погано зарекомендований товарний знак Недостатньо диверсифікований асортимент Нездатність виконати індивідуальні побажання клієнтів Відсутність або неефективна система після продажного обслуговування
Управління	Організація діяльності	Неефективна організаційна структура управління Некоординована робота підрозділів Відсутність, незадовільна робота служб контролінгу Брак достовірної інформації Неефективна організація праці
	Органи управління	Некомпетентність органів управління Одноособове прийняття стратегічних та тактичних рішень верхнім рівнем управління Неефективний інвестиційний менеджмент Відсутність контролю з боку акціонерів

Загалом усі причини кризи є взаємопов'язаними і становлять складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків.

Історія становлення і розвитку ринкової економіки в багатьох країнах свідчить про те, що нерівномірність процесу її функціонування, коливання обсягів виробництва і збуту, виникнення глибоких спадів виробництва, що характеризується як кризова ситуація, варто розглядати як деяку загальну закономірність. Відповідно світова економічна практика виробила цілий арсенал інструментарію подолання кризових явищ на підприємстві, який об'єднує у собі антикризовий менеджмент.

Антикризовий менеджмент – це така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання чи усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має

стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберегти і примножити ринкові позиції при будь-яких обставинах, при опорі в основному на власні ресурси [22, с.8].

Антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Термін «антикризове управління» став звичним стосовно фінансово неспроможних підприємств.

Головним завданням антикризового управління є розробка управлінських рішень з мінімальним ризиком, що дозволило б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж *функції*, що і звичайному управлінню [74], але кожна з них зазнає істотних змін:

планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. При антикризовому управлінні підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації при проведенні антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Тобто на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління яка є частиною загальної стратегії підприємства і полягає у розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та використання механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечуватимуть його вихід із кризового стану.

1.2. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА, ОСНОВНА МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ

Термін „санація” походить від латинського „sanare”, що означає лікування, оздоровлення, одужання [98]. Застосування цього терміна в економічній теорії є закономірним, оскільки при наближенні підприємства до стану неплатоспроможності та банкрутства потрібне саме оздоровлення та лікування підприємства, яке потрапило в кризу.

В економічній літературі існує безліч визначень санації підприємства. Так, наприклад, фінансовий словник тлумачить це поняття як „оздоровлення фінансового стану підприємства через здійснення системи заходів для попередження його банкрутства чи підвищення конкурентоспроможності” [38, с.264]. Однак таке визначення не дає розуміння самої сутності санації, не чітко окреслена сфера застосування процедури, заходи оздоровлення.

Економічний словник визначає санацію підприємства як систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутств промислових, торговельних, банківських монополій, зазначаючи, що санація може відбуватися злиттям неплатоспроможного підприємства з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [36, с.643]. В цьому визначенні санація підприємства також розглядається тільки як механізм запобігання банкрутству, проте, на нашу думку, ліквідація ознак банкрутства ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з фінансової кризи, а перелік санаційних заходів не є достатньо чітким та повним.

М.А.Коваленко, Н.В.Лобанова зауважують, що ”санацію підприємства доцільніше розглядати як оздоровлення неспроможного боржника, надання йому зовнішньої фінансової допомоги і вжиття заходів щодо мобілізації внутрішніх фінансових та інших ресурсів, що забезпечують вихід підприємства із скрутного фінансового стану, стабільну діяльність, сталий розвиток у майбутньому й збереження зовнішніх умов для успішної діяльності підприємства, цілісності регіональної економічної, соціальної, екологічної системи” [52]. В цьому визначенні автори багато уваги приділяють мобілізації внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів, проте, на нашу думку, залучення коштів ще не означає оздоровлення підприємства та відновлення його ефективної діяльності.

І. А. Бланк із санацією ототожнює „систему заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямовані на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації” [28, с.310]. У цьому визначенні, на нашу думку, сформульовано односторонній підхід до здійснення санації і не враховано те, що мобілізація внутрішніх фінансових резервів є вагомим джерелом ресурсів для оздоровлення підприємства.

М. І. Тітов пропонує наступне визначення санації. „Санація – це оздоровлення неплатоспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги, яка направлена на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству” [91, с.19]. Таке визначення також тяжіє до розуміння санації як інституту зовнішньої фінансової підтримки боржника.

Більша частина вчених-економістів (О.О.Терещенко, О.В.Мозенков, Т.С.Клебанова, С.Я.Салига, О.І.Дадій, Н.В.Нестеренко, та ін.), дотримуються визначенню терміна санації, яке дали відомі зарубіжні економісти Н.Здравомислов, Б.Бекенферде, М.Гелінг - провідні фахівці з питань виведення підприємств із фінансової кризи: „санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковому періоді” [91, с.21].

Проаналізувавши і визначивши переваги та недоліки вище наведеного широкого переліку думок, які відображають сутність санації підприємства, дамо узагальнену характеристику цього поняття, яка синтезувала б усі раціональні думки кожного з наведених варіантів в одне ціле.

Так, очевидним є, що *метою санації* суб'єктів господарювання є ліквідація чи попередження загрози банкрутства, забезпечення найбільш ефективного використання потенціалу з метою адаптації підприємств до нових умов господарювання та створення передумов для відновлення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Реалізація мети за рахунок кращого використання чи додаткового залучення ресурсів, збереження підприємства діючим, у тому числі збереження кількості існуючих робочих місць, створення можливості проведення розрахунків з кредиторами та отримання прибутку підприємства на основі наявних фінансових, організаційних, правових, виробничих, техніко-технологічних можливостей і є *завданням санації*

Отже, на нашу думку, *санація підприємства* – це складова антикризового управління, яка передбачає застосування системи фінансово-економічних, виробничо-

технічних, організаційно-правових, соціальних та екологічних важелів, спрямованих на досягнення узгодженості пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища та внутрішньої гармонізації його діяльності, з метою відновлення платоспроможності та створення передумов для сталого розвитку підприємства у майбутньому.

За наведеним визначенням процедура санації є складовою процесу антикризового управління підприємством. Аргументуємо це. І. О. Бланк у роботі [28, с. 272-275] визначає санацію підприємства, як останній елемент серед етапів формування та реалізації політики антикризового фінансового управління. При цьому, автором зазначається, що застосування цієї процедури є доцільним при негативних наслідках здійснення внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, а під самою санацією розуміється система зовнішньої підтримки підприємства, яке опинилось у стані глибокої кризи. На нашу думку, процедура санації підприємства як елемент системи антикризового управління, може застосовуватись не тільки на стадії глибокої кризи, а й на більш ранніх термінах, при визначенні можливої загрози порушення стабільності діяльності підприємства. При прийнятті рішення про санацію підприємства вона є пріоритетним елементом процесу антикризового управління. Санація використовує усі принципи антикризового управління і включає в себе широкий спектр усіх можливих заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства.

Огляд наукової літератури показав, що на сьогодні є відсутніми чітко сформовані **принципи санації**. Сформулюємо загальні принципи, на яких, на нашу думку, може базуватись санація:

- *комплексний підхід* - сукупність розроблених санаційних заходів має ліквідувати не лише симптоми, а й безпосередні причини дисбалансу організації за рахунок впливу на всі аспекти її діяльності;
- *інтегрованість у загальну систему управління підприємством* - активний вплив на всі напрямки діяльності компанії, що й визначає необхідність органічного поєднання програми санації з іншими функціональними системами в рамках загальної системи управління підприємством;
- *гнучкість* – постійне коригування програми оздоровлення відповідно до змін навколишнього середовища;
- *адекватність реагування підприємства* – вибір адекватної реакції, обґрунтоване застосування форм і методів оздоровлення;

- *компетентність* – здійснення управління під час санації (судова санація) господарським керуючим, який має спеціалізацію управління в умовах кризи та ліцензію на відповідну діяльність;
- *державний контроль та регулювання*;
- *контроль кредиторів*;
- *захист прав боржника* - збереження майнових активів боржника за допомогою мораторію на задоволення вимог кредиторів;
- *строковість* – регламентація дій відповідно до законодавчо-встановлених норм;
- *індивідуальний підхід* – вибір інструментарію для вирішення існуючих проблем, розробка нестандартних рішень;
- *направленість на довгостроковий результат*.

Визначені та обгрунтовані нами принципи санації представлено на рис.1.2.



Рис. 1.2. Загальні принципи санації підприємства

Продовжимо аналіз терміну. Сформульоване нами визначення поняття „санація” містить перелік типів санаційних важелів, які найбільш повно відображають напрямки оздоровчих дій, таких, як: організаційно-правові, виробничо-технічні, соціальні, фінансово-економічні та екологічні. Тобто об’єктом санаційних заходів є одночасно усі елементи діяльності підприємства: засоби виробництва, праці, фінанси, управління, зовнішнє і внутрішнє середовище. Таке твердження втілює в собі комплексний підхід до розгляду процедури санації. Залежно від напрямків санаційних заходів, на нашу думку,

потрібно розрізняти: організаційну, правову, фінансову, техніко-технологічну, виробничу, соціальну та екологічну санацію підприємства:

- **організаційна санація підприємства** передбачає розробку нової організаційної структури підприємства, впровадження нових прогресивних форм і методів управління, відбувається звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, проводиться ротація керівників та фахівців підприємства з метою поліпшення виробничих відносин між членами трудового колективу;

- **правова санація** має на меті удосконалення організаційно-правової форми бізнесу, що здійснюється шляхом різноманітних видів реорганізації;

- **фінансова санація** підприємства полягає в ефективному управлінні фінансовими ресурсами, залученими в процесі санації підприємства, спрямованому на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, поліпшення структури балансу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру;

- **техніко-технологічна санація** втілює у собі такі напрямки, як: модернізація виробничих фондів підприємства, впровадження нового устаткування;

- **виробнича санація** підприємства передбачає здійснення заходів пов'язаних, передусім, із поліпшенням структури виробничої програми шляхом закриття нерентабельних виробництв, поліпшенням асортименту продукції, що випускається, зменшенням простоїв, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції і зниженням її собівартості;

- **соціальна санація** підприємства містить заходи, направлені на забезпечення соціального захисту працівників підприємств-боржників: надання соціальних гарантій звільненим працівникам, створення і фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, виплати з безробіття, виплата заробітної плати, вихідної допомоги. Пріоритетне значення заходи соціального характеру мають під час проведення процедури санації на підприємствах-гігантів та містоутворюючих підприємствах, скорочення штату працівників яких може призвести до соціальної кризи в регіоні;

- **екологічна санація** передбачає здійснення заходів, спрямованих на захист навколишнього середовища, шляхом мобілізації резервів для спорудження очисних пристроїв, екологізації виробництва.

У запропонованому нами визначенні терміну „санація” звертається увага на важливість узгодження пріоритетних інтересів підприємства із інтересами суб'єктів зовнішнього середовища та внутрішньої гармонізації діяльності. Підприємство, як суб'єкт

ринку, знаходиться у взаємозв'язку із своїми партнерами та іншими суб'єктами зовнішнього оточення. У своїй діяльності воно повинно брати до уваги не тільки власні, а й різноманітні інтереси партнерів. І від того, наскільки вдало керівництво буде знаходити „спільну мову” із контрагентами, залежить ефективність роботи, в іншому випадку конфлікт інтересів призведе до розвитку кризи на підприємстві. У зв'язку з вищесказаним, можна стверджувати, що банкрутство підприємств є результатом неузгодженості, конфлікту інтересів підприємства та інтересів суб'єктів зовнішнього середовища. Конфлікти із зовнішнім оточенням виникають відповідно в результаті неузгодженості роботи підрозділів самого підприємства, внутрішньої розбалансованості діяльності. Неузгодженість інтересів окремих підрозділів із загальними орієнтирами діяльності поряд із зовнішніми конфліктами призводить до неправомірного росту витрат, необґрунтованого витрачання ресурсів, зниження прибутку і, відповідно, до банкрутства підприємства.

1.3. КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ САНАЦІЇ

Для цілісного розуміння сутності санації розглянемо процес та етапи організації фінансового оздоровлення підприємства за допомогою так званої „класичної моделі санації”, яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання у країнах з розвиненою ринковою економікою та пропонується як приклад вітчизняними економістами. Представлена на рис. 1.3 класична модель є результатом узагальнення відповідних моделей, поданих у різних літературних джерелах [91; 34; 82 та ін].

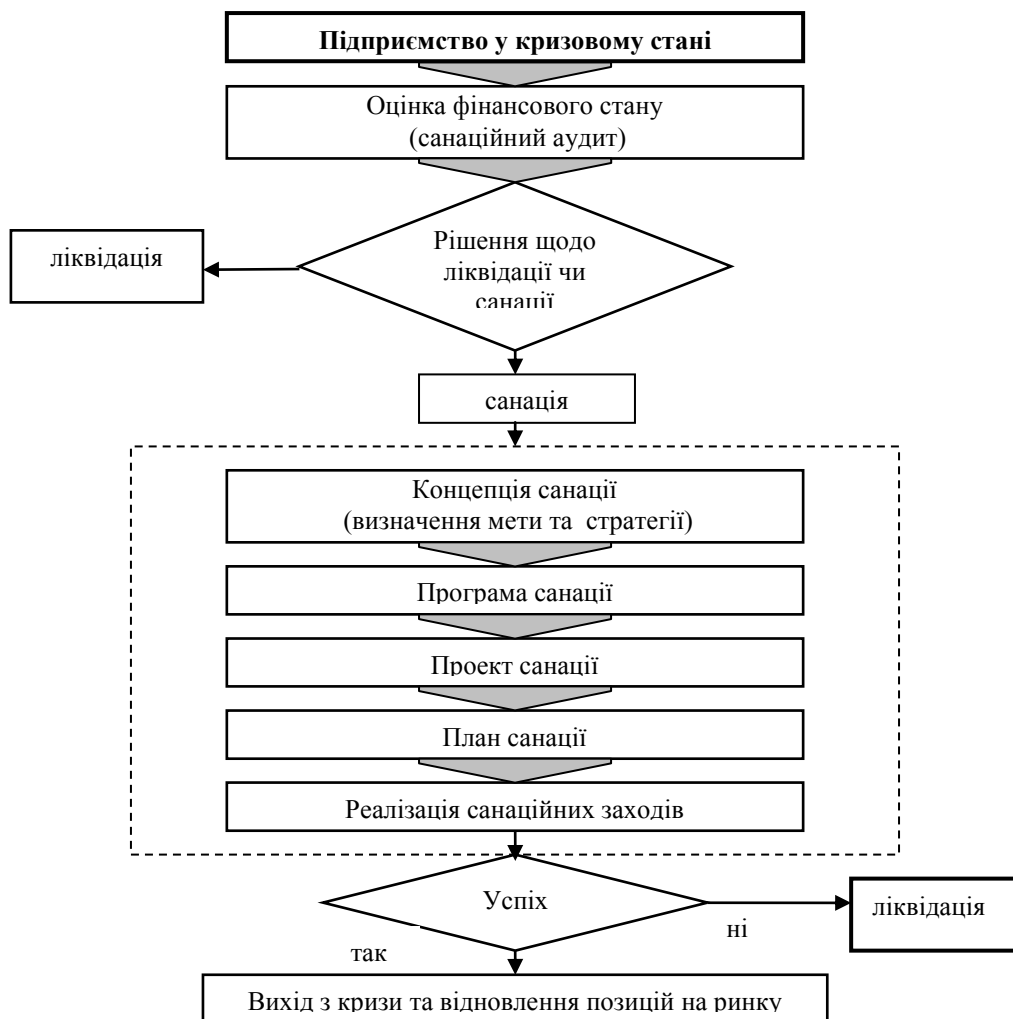


Рис.1.3 Класична модель санації

Класична модель санації підприємства передбачає послідовне здійснення відповідних етапів. Як бачимо на рис.1.3, процес починається з ідентифікації кризового стану підприємства та усвідомлення потреби здійснення оздоровчих заходів.

На етапі оцінки фінансового стану проводиться всебічна діагностика підприємства: *санаційний аудит*.

Ревізія фінансово-господарської діяльності, як правило, проводиться зовнішніми незалежними від підприємства спеціалізованими аудиторськими фірмами чи аудиторами. Відмінністю санаційного аудиту є те, що він проводиться на підприємстві, яке вже знаходиться в кризовому стані і тому він має свої особливості як щодо методів, так і щодо об'єктів та цілей проведення.

В економічній літературі з питань санації велику увагу приділяють концепції швидкої ідентифікації фінансової кризи шляхом обрахунку інтегрального показника. Прихильники цього напрямку (в основному економісти-практики) не враховують того факту, що в цьому випадку не залишається часу для детального дослідження причин

спаду, факторів кризового розвитку і розробки найбільш ефективної стратегії. На противагу цьому погляду значна група економістів-теоретиків стверджує, що цейтнот у підготовці санаційної програми – основний фактор майбутніх невдач [82, с.354]. Тому під час санаційного аудиту потрібно проводити всебічне дослідження діяльності боржника для визначення та оцінки всіх факторів розвитку кризи на підприємстві.

На основі результатів перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства-боржника аудитор повинен зробити висновки щодо санаційної спроможності суб'єкта господарювання.

Санаційна спроможність – це наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення санації. Як зазначається у роботі О.О.Терещенка [91], санаційно спроможним підприємство буде тоді, коли продисконтована очікувана вартість майбутніх активів (за умови успішної санації) перевищуватиме вартість його ліквідаційної маси перед проведенням санації. Додатковими факторами, які підвищують санаційну спроможність можуть бути:

- гарна репутація підприємства, тривалий строк його функціонування;
- наявність у підприємства ефективної санаційної концепції;
- конкурентоспроможність продукції, стійкі позиції на ринку та перспектива розширення ринків збуту;
- реальні можливості зменшення собівартості продукції;
- гнучкість процесу виробництва, можлива швидка переорієнтація на випуск нових видів продукції;
- наявність ефективних „ноу хау”;
- наявність висококваліфікованих трудових ресурсів.

Завершальною стадією санаційного аудиту є складання акту, в якому відображається реальна картина фінансового стану підприємства, дається загальна оцінка його санаційної спроможності та формуються пропозиції щодо доцільності ліквідації чи санації підприємства.

Наступним етапом згідно з класичною моделлю санації є *прийняття рішення щодо ліквідації чи санації підприємства*. Якщо в результаті аудиту було визначено, що виробничий потенціал підприємства зруйновано, продукція є неконкурентоспроможною, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про ліквідацію суб'єкта господарювання. У тому разі, коли підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, приймається рішення про оздоровлення підприємства та розробку санаційної концепції [91, с.29].

Розробка *концепції оздоровлення* підприємства починається з визначення мети проведення санації. Встановлення цілей має дієву управлінську цінність, оскільки вони формують бачення вищого керівництва на довготривалу перспективу, окреслюють напрямки подальших дій і тим самим знижують ризик недалекогоглядного управління.

У роботах О.О.Терещенко, О.В. Мозенкова визначено, що проведення заходів санації передбачає два види цілей: оперативні і стратегічні (рис1.4).

Зазначені науковці виділяють такі найбільш важливі оперативні цілі:

- а) забезпечення ліквідності;
- б) управління прибутковістю і оптимізація використання готівкових ресурсів.

Об'єктами управління, на які направлені ці цілі є, відповідно, ліквідність і прибутковість.

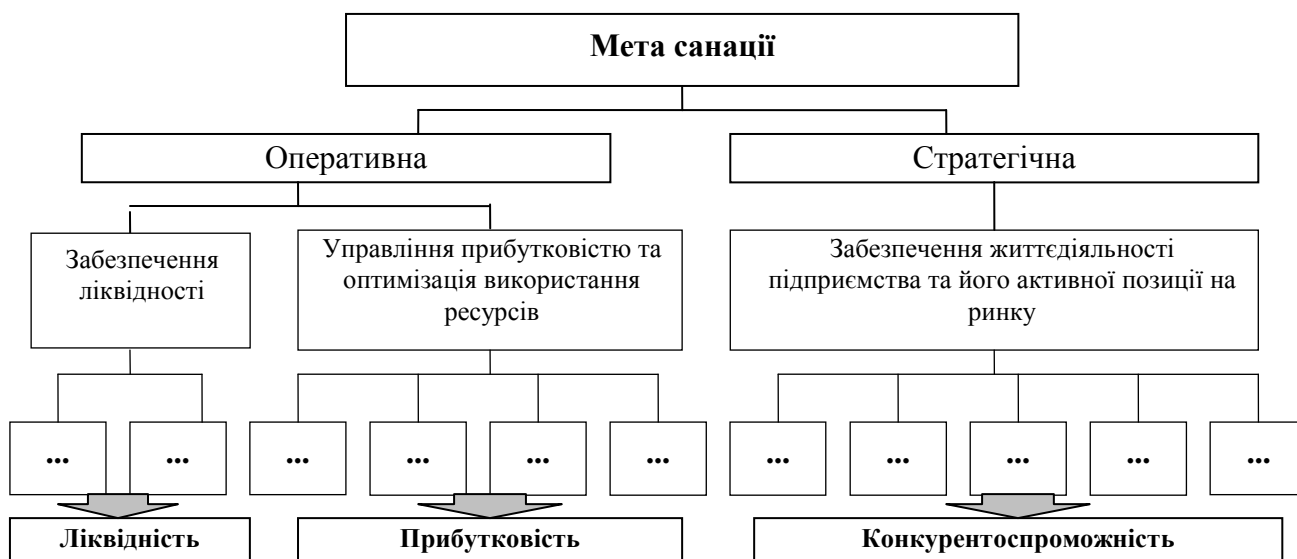


Рис. 1.4. Структура цілей санації [25, с. 43]

Стратегічна мета санації визначена як забезпечення життєдіяльності підприємства і активної позиції на ринку. Об'єктами управління в цьому випадку є всі процеси, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, що санується.

На нашу думку, поряд із локальними цілями, наведеними вище, потрібно розглядати цей процес і на макрорівні, встановлюючи мету санації відповідно до встановлених напрямків розвитку держави та політики забезпечення її економічної безпеки, що і буде враховано при побудові організаційно-економічного механізму санації.

Визначаючи мету санації, слід враховувати специфіку підприємства, його реальні можливості та умови функціонування. Мета є реальною та повинна піддаватися кількісному чи якісному вимірюванню.

Кожна мета передбачає здійснення відповідних заходів для її досягнення і відповідно до встановлених цілей визначається стратегія і тактика проведення санації.

Стратегія санації – це вказівки про переведення підприємства із стану кризи в стан конкуренто- і платоспроможності; це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень [34].

За допомогою стратегії також виражається сам характер поведінки на ринку та концепція, яка відображає ідеологію проведення санації. Як зазначається в роботі [28], під час оздоровчих заходів підприємство може застосовувати як оборонну, так і наступальну концепцію здійснення санації підприємства. Вибір тієї чи іншої моделі поведінки здійснюється за результатами оцінки внутрішнього потенціалу протидії розвитку кризи. Якщо керівництво підприємства оцінює свій потенціал як високий і за суттю управління схильне до ризику, тоді слід застосовувати наступальні дії, в іншому випадку доцільною є оборонна модель поведінки.

Оборонна концепція санації передбачає скорочення обсягів операційної та інвестиційної діяльності підприємства, позбавлення від ряду нерентабельних структурних підрозділів, незавершених реальних інвестицій та інших видів активів з метою фінансової стабілізації. В основі механізму реалізації оборонної концепції лежить принцип "відсікання зайвого", який за своєю суттю передбачає скорочення розмірів як поточних потреб (які викликають відповідні фінансові зобов'язання), так і окремих ліквідних активів (для їх термінового переведення у грошову форму).

Наступальна концепція санації спрямована на реорганізацію, диверсифікацію операційної та інвестиційної діяльності підприємства, розширення асортименту конкурентоспроможної продукції, виходу на інші регіональні ринки, швидкого завершення початих реальних інвестиційних проектів, тобто, на активізацію усіх процесів діяльності, які відновлюють ефективну діяльність підприємства. Наступальна поведінка підприємства, що знаходиться у фінансовій кризі, є малоймовірною, оскільки така концепція потребує суттєвих капіталовкладень.

Відповідно до обраних стратегічних дій розробляється *програма санації*, яка являє собою узагальнений план проведення оздоровчих заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Вона формується на підставі висновків та рекомендацій санаційного аудиту, встановленої мети та стратегії оздоровлення підприємства. Визначаються основні напрямки оздоровлення підприємства, встановлюються внутрішні резерви підприємства,

робляться висновки про можливість залучення капіталу, обираються форми здійснення санаційних заходів.

І.О.Бланк визначає два основних напрямки здійснення санаційних заходів[28] :

- санація підприємства, спрямована на рефінансування його боргу, застосовується, на думку автора, під час тимчасового кризового стану, коли підприємство в змозі самостійно відновити свою ліквідність, платоспроможність та ефективну діяльність. Відновлення підприємства відбувається шляхом домовленості з кредиторами щодо пролонгації чи списання заборгованості. На нашу думку, такий напрямок більше тяжіє до мирової угоди, аніж до санації.

- санація підприємства, спрямована на його реструктуризацію (реорганізацію), застосовується при більш тяжких масштабах кризового стану, коли підприємство для відновлення його діяльності та подальшого функціонування потребує здійснення ряду реорганізаційних процедур, результатом яких буде впровадження більш ефективних організаційних форм господарської діяльності. Як правило, зазначає автор, цей вид санації пов'язаний із зміною статусу юридичної особи.

Наступним етапом класичної моделі оздоровлення є *проект санації*, який розробляється на основі санаційної програми і містить у собі більш докладний перелік оздоровчих заходів та їх техніко-економічне обґрунтування, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту [91, с.30].

На основі проекту санації розробляється *план фінансового оздоровлення*, який охоплює фінансові, виробничі й трудові ресурси підприємства, процеси господарської діяльності. План санації представляє собою комплексну програму фінансового оздоровлення боржника, застосування спеціальних заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, строк реалізації і будується на загальних принципах складання бізнес-плану підприємства.

Після складання та затвердження кредиторами плану санації настає основна частина цього процесу – *реалізація заходів щодо відновлення платоспроможності*. Згідно з класичною моделлю санацію можна вважати успішною, якщо після виконання усіх намічених заходів оздоровлення підприємство вдалося вивести з кризи, відновити його платоспроможність, розрахуватись з кредиторами і відновити конкурентні позиції на ринку.

Як бачимо, класична модель санації є досить громіздкою, оскільки передбачає складання великої кількості документів, а саме: концепції санації, програми санації, проекту санації, плану санації, які дублюють та доповнюють один одного.

В Україні законодавством про банкрутство у процедурі санації визначено наявність тільки одного документа – плану санації, який є основою усього процесу. Безперечно, в процесі розробки плану санації керівництво підприємства (господарський керуючий) буде проходити усі стадії „класичної моделі”, однак, на наш погляд, не обов’язковим є оформлення окремих документів. Складання концепції, програми, плану тощо, як пропонується у класичній моделі, можливо, було б доцільним у випадку, якщо кожен документ підлягав би затвердженню кредиторами або інвесторами, слугував певним аргументом при прийнятті рішення стосовно введення санаційної процедури, однак, згідно з класичною моделлю, рішення приймається тільки на основі висновків аудиторської перевірки. Законодавчо визначений процес оздоровлення в Україні також передбачає прийняття рішення кредиторами на основі звіту розпорядника майна, окрім випадків провадження справи за умовами ст.53 Закону „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”. На нашу думку, в момент прийняття рішення стосовно санації кредитори повинні керуватись не тільки висновками аудиту, а й санаційної концепції, яку повинен підготувати розпорядник майна.

1.4.ФОРМИ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Науковці визначають *ряд типових форм* здійснення оздоровлення. Вперше перелік форм санації підприємства було запропоновано І.О. Бланком у роботі [28, с. 313-318]. Однак цей перелік, на наш погляд, слід доповнити та конкретизувати, а саме :

1. ***Санація підприємства, спрямована на рефінансування боргу*** (без зміни статусу юридичної особи підприємства, що санується), передбачає такі варіанти:

- *мобілізацію внутрішніх фінансових резервів*. Ця форма, на нашу думку, застосовується у будь-якому випадку і являє собою першочергові внутрішньо-стабілізаційні заходи виведення підприємства з кризового стану. Відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства досягається шляхом збільшення вхідних грошових потоків (збільшення виручки від реалізації, продаж частини основних фондів, рефінансування дебіторської заборгованості) і зменшення вихідних грошових потоків (зниження виробничої собівартості, зниження управлінських витрат, зниження витрат пов’язаних із браком, застосування безвідходного устаткування);

- *зміну розміру статутного фонду шляхом додаткової емісії акцій*. Така форма санації здійснюється, як правило, після санації балансу і зменшення статутного фонду. Процедура зменшення, а потім збільшення статутного фонду підприємства-банкрута носить назву двоступінчастої санації і є одним із швидких заходів залучення додаткових коштів;

- *перетворення короткострокової кредиторської заборгованості в довгострокову*. Є типовою формою санаційних заходів і в основному застосовується до фінансових кредитів, виданих комерційним банком, який обслуговує підприємство. Ця операція оформляється у вигляді договору, згідно з якою поточні кредити перетворюються в довгострокові і, як правило, з підвищеними ставками;

- *списання санатором-кредитором частини боргу*. У випадку, коли як санатор виступає сам кредитор, він може списати частину боргу при впевненості, що у подальшому отримає більше, ніж при негайній ліквідації боржника;

- *державну допомогу санованому підприємству*. За допомогою такої форми сануються переважно державні підприємства і організації, які мають важливе значення для розвитку усієї галузі; здійснюється це на основі пільгового кредитування, дотацій, субвенцій за рахунок коштів бюджету, державної гарантії комерційним банкам за кредитами;

- *переведення боргу на іншу юридичну особу*. Такою юридичною особою може бути будь-який господарюючий суб'єкт, який побажав взяти участь у санації підприємства-боржника. Умови такого переведення боргу встановлюються спеціальною угодою. Для цієї форми рефінансування потрібна обов'язкова згода кредиторів [28, с.315];

- *цільовий банківський кредит*. Така форма санації здійснюється зазвичай комерційним банком, який вже багато років обслуговує підприємство-боржника і має до нього відповідний ступінь довіри. Проте надання кредиту санованому підприємству відбувається тільки після ретельного аналізу його діяльності і при найвищій ставці відсотка (оскільки ризик у цьому випадку дуже високий). Після видачі кредиту представники банку постійно перевіряють напрямки використання позикових грошей, і в разі визначення нецільового використання кредиту договір розривається і банк подає до суду;

- *участь робітників у оздоровленні підприємства*. Основною причиною зацікавленості робітників в санації підприємства, на якому вони працюють, є збереження робочих місць. Персонал фінансує санацію в таких формах [91, с. 203]: відстрочення або відмова від винагороди за виробничі результати, надання працівниками позик, купівля працівниками акцій свого підприємства;

- *відстрочку погашення облігацій підприємства*, що зазвичай відбувається при відносно невеликій кількості інвесторів, які вклали свої кошти в облігації підприємства і мають високу довіру до боржника;

- *трансформацію боргу у власність*. У цьому випадку підприємство-боржник стимулює кредиторів до придбання корпоративних прав в обмін на боргові вимоги. Конверсія боргу у власність може відбуватися шляхом емісії нових корпоративних прав; викупу часток (паїв, акцій) у власників з метою їх подальшого обміну на боргові вимоги; емісії (обміну) конверсійних облігацій. Ця форма санації здійснюється, як правило, великими кредиторами, які повірили в санаційну спроможність боржника і очікують на його прибутки в майбутньому [91, с. 196].

2. Санація підприємства, спрямована на його реорганізацію (із зміною, як правило, статусу юридичної особи підприємства, що санується) має такі форми:

- *об'єднання*. Здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством, яке виступає у ролі санатора. В результаті боржник втрачає свій самостійний статус [28, с.316];

- *поділ*. Підприємство перетворює ефективно діючі виробничі одиниці на окремі підприємства і проводить їх подальшу санацію. Неefективно функціонуючі структурні підрозділи залишаються в організаційній структурі підприємства, яке з часом проголошується банкрутом і ліквідується;

- *перетворення*. Ця форма передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності. Найчастіше перетворення здійснюється в акціонерне товариство, і внески засновників дозволяють суттєво розширити фінансові можливості підприємства;

- *передача в оренду*. Ця форма характерна для санування державних підприємств, при якій вони передаються в оренду членам трудового колективу [28, с.318];

- *приватизація*. Ця форма застосовується для державних підприємств і здійснюється шляхом їх перетворення на приватні, колективні підприємства різних форм власності;

- *продаж цілісного майнового комплексу*.

Доповнений та конкретизований нами перелік форм санації підприємства представлено на рис. 1.5.

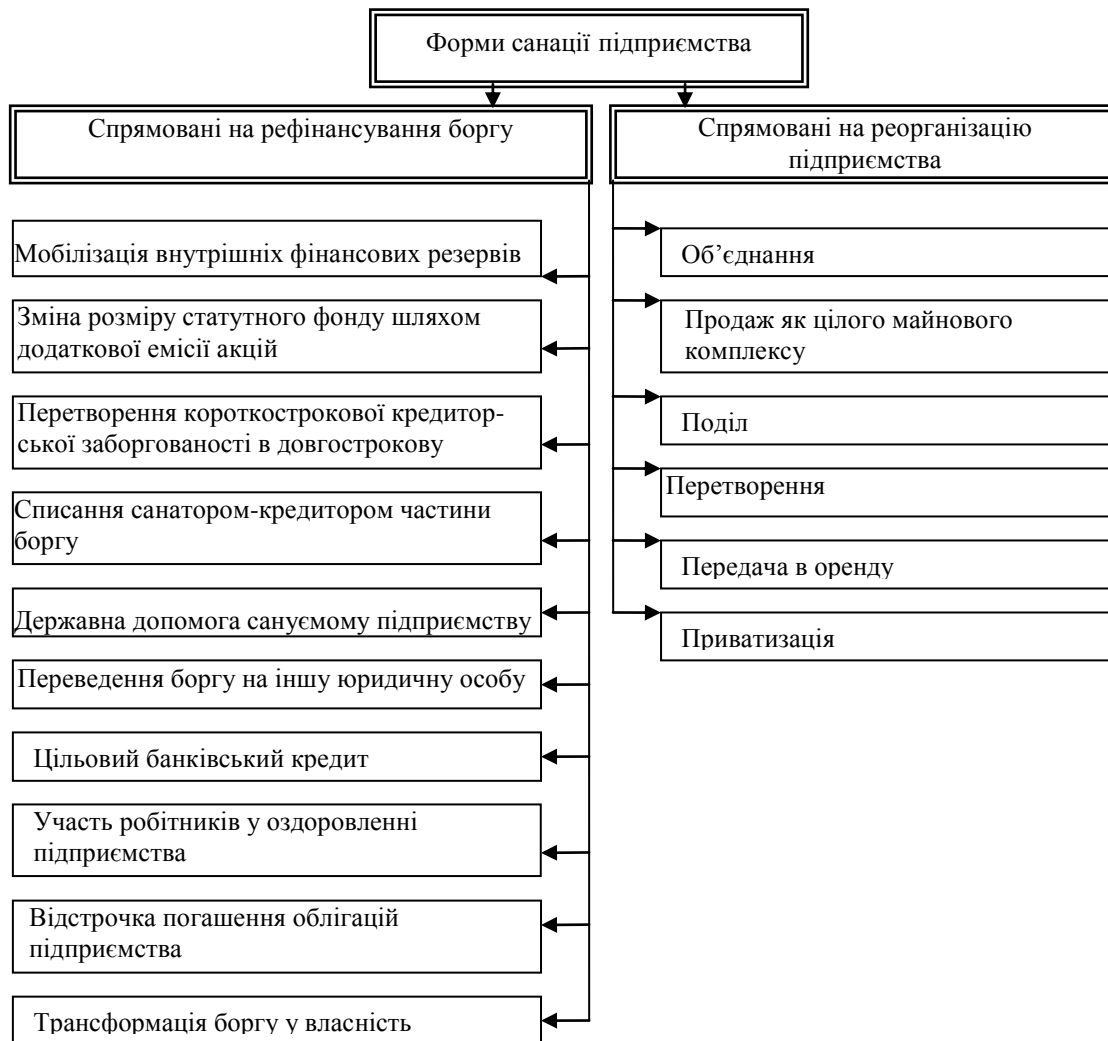


Рис 1.5. Форми санації підприємства

Слід зауважити, що при оздоровленні підприємства одночасно може бути застосовано декілька форм санації, які будуть доповнювати одна одну, що приведе до кращого результату.

1.5. МЕНЕДЖМЕНТ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Процес організації санаційної процедури умовно можна поділити на такі функціональні блоки: проведення санаційного аудиту (зміст та особливості цього етапу буде викладено у розділі 4, 5 підручника); розробка санаційної концепції та плану санації (п. 1.3, р.3 підручника) та управління процесом реалізації санації.

Вирішальне значення для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства є організація ефективного менеджменту санації.

Управління процесом реалізації оздоровчих заходів (менеджмент санації) розглядається нами як гнучка система, яка потребує постійного контролю та коригування, оскільки розвиток економіки підприємства в умовах ринку неминуче супроводжується

впливом змін зовнішнього середовища (рис.1.6). Із зростанням невизначеності цього впливу ускладнюються завдання управління, і центр тяжіння переходить від управління власне виробничим процесом та його розвитком до взаємодії виробничої системи та зовнішнього середовища. Існують дві базові стратегії організації діяльності в умовах високої невизначеності середовища: адаптація підприємства до змін або безпосередній вплив на середовище з метою зробити його більш сприятливим для функціонування.

В процесі фінансового оздоровлення можливою є стратегія адаптації, бо підприємство, яке опинилося в скруті, не тільки не має засобів впливу на зовнішнє середовище, а й подальше його функціонування ще знаходиться під знаком запитання.

Технологія реалізації санаційних заходів складається з:

- 1) визначення стратегічних напрямків санації підприємства;
- 2) визначення оперативних заходів оздоровлення на перший квартал згідно з планом санації;
- 3) реалізації та моніторингу намічених оздоровчих дій;
- 4) аналізу виконання санаційних заходів, оцінки результативності відповідно до цілей та завдань на цей період;
- 5) адаптації (коригування) запланованих заходів на наступний період.

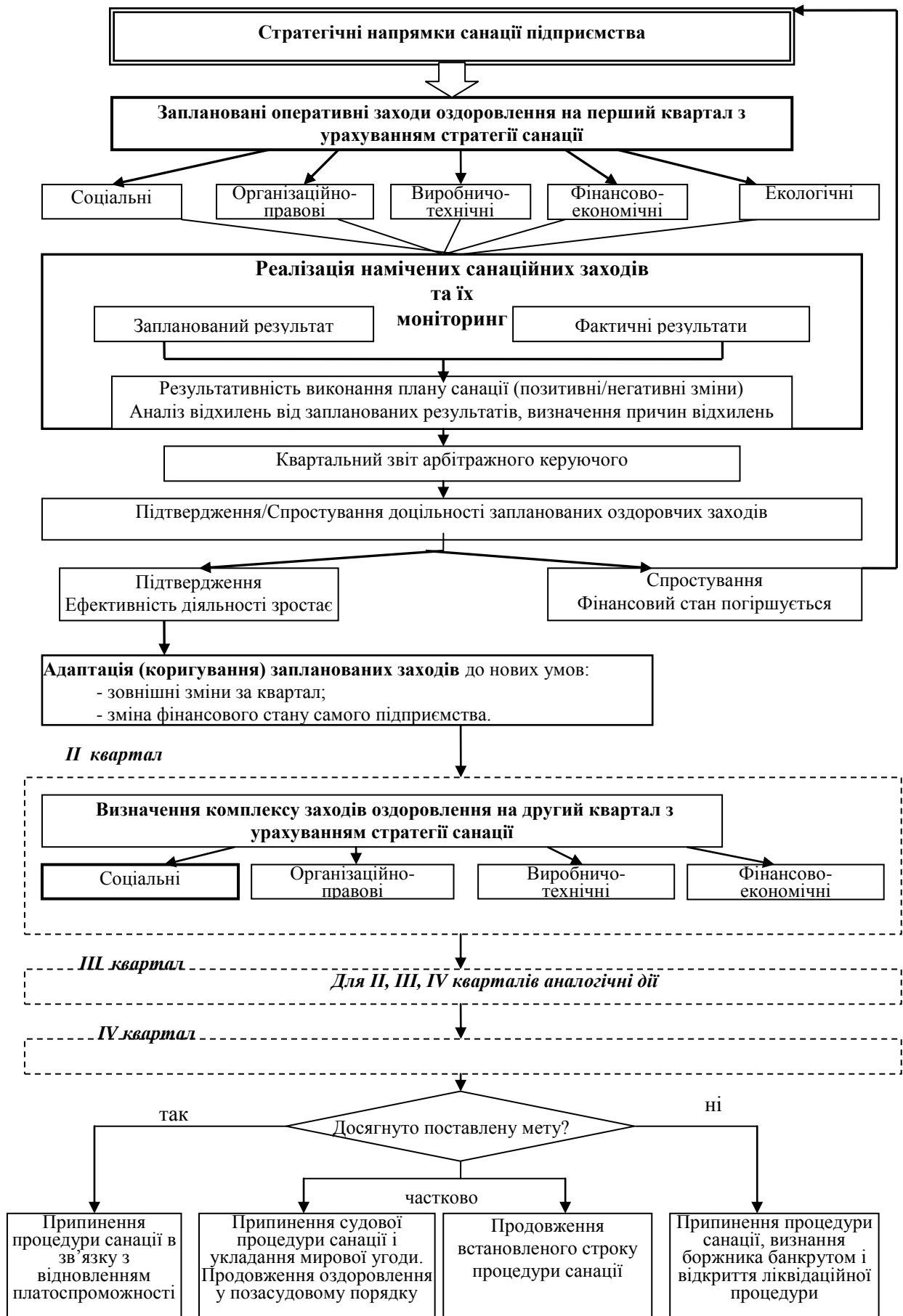


Рис.1.6. Менеджмент виконання санації та моніторинг процесу

Для наступного кварталу використовується технологія 2-5 етапів. Визначення квартальних часових рамок виконання окремих етапів санації обумовлено законодавчо-встановленими нормами.

Тривалість періоду реалізації стратегії фінансового оздоровлення встановлюється в процесі її розробки і визначається працемісткістю реалізації санаційних заходів. Наприклад, якщо стратегія санації передбачає реалізацію інвестиційного проекту, то відповідний період, як правило, досягає п'яти - семи років. Якщо для відновлення ефективної діяльності підприємству достатньо реалізувати локальні заходи, це займе не більше 1-2-х років. У процесі провадження справи про банкрутство підприємство обмежене законодавчими строками реалізації процедури санації підприємства, проте, слід відмітити, що протягом встановлених законом строків (один рік \pm 6 місяців) може бути реалізована тільки стратегія виживання та розпочато накопичення прибутку для подальшого інвестування. Однак цього буде цілком достатньо для офіційного закриття справи про банкрутство (зовнішні ознаки неспроможності будуть ліквідовані), проте справжнє оздоровлення підприємства потребує не одного року. Після закінчення встановленого строку санації підприємства визначається ступінь досягнення поставлених цілей.

У результаті аналізу ефективності проведених заходів приймається рішення щодо: припинення процедури санації у зв'язку з відновленням платоспроможності; продовження встановленого строку процедури санації; припинення судової процедури санації і укладання мирової угоди, продовження оздоровлення у позасудовому порядку; припинення процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Поряд із загальним підходом організації менеджменту санації, цей процес можна представити у вигляді виконання певних етапів оздоровлення підприємства: *виживання, забезпечення прибутковості та економічного зростання*, послідовне виконання яких, в свою чергу, повинно привести до росту ринкової вартості підприємства.

Кожен із вище перелічених етапів передбачає встановлення відповідних цілей та способів їх досягнення, розробку та реалізацію певного набору заходів оздоровлення, що нами було сформовано та представлено на рис 1.7. При цьому керуючому санацією слід підбирати такі методи фінансового оздоровлення, які сприяли б максимальному збереженню майнового комплексу, трудового колективу та соціальних гарантій при мінімальних втратах підприємства.

ЕТАП	ЗАВДАННЯ	ФІНАНСУВАННЯ	ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ	СФЕРА ВПЛИВУ	КОНТРОЛЬ
„Вживання”	Відновлення платоспроможності	Продаж активів	Фінансова санація	Фінансова підсистема	Ліквідність
	Ліквідація загрози банкрутства	Товарні кредити	Організаційна санація	Організаційна підсистема	Платоспроможність
	Фінансова рівновага	Санаційні кредити			Структура капіталу
		Позики працівників			
		Реструктуризація списання кредиторської заборгованості			
		Рефінансування дебіторської заборгованості			
„Забезпечення прибутковості”	Оптимізація діяльності	Збільшення статутного капіталу	Організаційна санація	Організаційна підсистема	Фінансовий результат
	Фінансова стійкість	Операції толінгу	Правова санація	Виробнича підсистема	Фінансовий важіль
	Прибутковість	Інвестиційний податковий кредит	Виробнича санація	Фінансова підсистема	
			Соціальна санація		
„Економічне зростання”	Створення конкурентних	Збільшення статутного капіталу	Техніко-технологічна санація	Інвестиційна та інноваційна підсистема	Швидкість обороту
	Забезпечення розвитку бізнесу	Прибуток основної діяльності	Екологічна санація	Виробнича підсистема	Фінансовий результат
		Інвестиційний податковий кредит	Виробнича санація	Підсистема маркетингу	Фінансовий важіль
			Соціальна санація	Фінансова підсистема	Вартість бізнесу
				Організаційна підсистема	

Рис. 1.7. Етапи, завдання, інструментарій та контроль в процесі оздоровлення підприємства

Етап вживання підприємства передбачає виконання негайних заходів фінансової стабілізації підприємства, основною метою яких є відновлення ліквідності та платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді.

На другому етапі оздоровлення відбуваються безпосередні організаційні зміни. Його метою є забезпечення стійкого фінансового стану завдяки внутрішнім якісним змінам в організації роботи підприємства. На цьому етапі зусилля повинні бути спрямовані на ліквідацію внутрішніх причин кризового розвитку та досягнення підприємством беззбиткової діяльності, заходи мають локальний характер. В результаті ефективного його виконання, повинна бути накопичена достатня сума коштів для

здійснення інвестиційних проектів, впровадження нових технологій, відновлення ефективної діяльності

Метою третього етапу, на нашу думку, повинно бути створення конкурентних переваг та забезпечення розвитку бізнесу за допомогою ефективної інвестиційної політики. Пріоритетні напрямки інвестування на окремому підприємстві визначаються індивідуально відповідно до результатів аналізу виробничо-господарської діяльності. Тут керівництво підприємства формує перелік необхідних нововведень і оцінює витрати, ризики та ефективність здійснюваних капіталовкладень для здійснення раціонального розподілу накопичених фінансових активів.

1.6. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ САНАЦІЇ

Проблема оцінки ефективності результату виконання будь-якого заходу в економіці є досить складною задачею з точки зору формування критеріїв цієї оцінки та вибору адекватних методів. Добір критеріїв оцінки ефективності санації постає ще більш складною задачею, оскільки ще не до кінця розроблені питання, що стосуються теоретичної бази сутності та змісту санаційної процедури.

Здійснимо аналіз існуючих підходів оцінки ефективності санації. В економічній літературі не наводяться зарубіжні методики такої оцінки. Описуючи „класичну модель” санації, науковці тільки зазначають, що санацію можна вважати успішною, якщо підприємству вдалося розрахуватися з кредиторами і відновити конкурентні позиції на ринку. Законодавство України про банкрутство визначає, що успішною процедура санації вважається у разі відновлення платоспроможності, а платоспроможність, в свою чергу, вважається відновленою при відсутності ознак банкрутства, визначених законодавством (ст.18). Незгоду із таким критерієм ми вже зазначали в цій роботі. Науковці в процесі дослідження санації пропонують проводити оцінку окремих показників [91;28;34;32] або взагалі не порушують проблеми оцінки ефективності санаційної процедури [95]. Тільки у роботах [25] питання оцінки ефективності здійснення санації досліджуються досить глибоко.

І.О. Бланк у роботі [28] пропонує застосовувати для оцінки ефективності санації ті ж методи, які використовуються при оцінці ефективності реальних інвестицій. Ефективність санації автор визначає шляхом співвідношення результатів та витрат на її здійснення. Результати санації пропонується оцінювати розміром додаткового прибутку, витрати – як обсяг інвестицій санатора у підприємство.

О.О. Терещенко визначає як критерій оцінки ефективності санаційної процедури наступні показники, [91, с.69]: ліквідність та платоспроможність, прибутковість, додаткова вартість, створена в результаті санації, конкурентні переваги.

Власний підхід для вирішення цього питання пропонує С.Ф.Покропивний. Автором представлена методика оцінки доцільності санаційних програм розвитку підприємства [34, с.504], згідно з якою пропонується розрахунок показників, згрупованих за трьома ознаками: виробництво та прибуток (7 показників), імпорт (1 показник), конкурентоспроможність (3 показники). Визначено критерії, за якими можна оцінити програму санації як безперспективну, прийнятну та оптимальний варіанти.

В.М. Гриньова, В.О. Коюда у роботі [32] зазначають, що підприємство вважається платоспроможним та ефективно діючим, а санаційні заходи виконаними за умов забезпечення „золотого правила економіки підприємства”. Це співвідношення має вигляд:

$$T_{\text{оп}} > T_{\text{р}} > T_{\text{ак}} > 100\%, \quad (1.1)$$

де $T_{\text{оп}}$, $T_{\text{р}}$, $T_{\text{ак}}$ – відповідно темп зміни операційного прибутку, реалізації та авансованого капіталу.

Така залежність означає, що економічний потенціал підприємства зростає; ресурси підприємства використовуються ефективніше, оскільки економічний потенціал зростає більш високими темпами, ніж обсяг реалізації; прибуток зростає випереджальними темпами, що свідчить, як правило, про відносне зниження витрат виробництва та ріст обертання.

Найбільш раціональної позиції, на нашу думку, дотримуються Й.В.Войцеховський, О.В.Мозенков, які зазначають, що „сама суть завдання оцінки ефективності якогось результату передбачає комплексний аналіз якісних та кількісних змін, що відбулися внаслідок впливу певних дій, визначення міри змін, що відбулися” [25, с.50]. Тобто критерії оцінки ефективності будуть залежати від цілей санації. Автори зауважують, що ефективність санації підприємств науковцями в основному розглядається з погляду фінансових результатів, не торкаючись інших не менш важливих аспектів цього питання, і пропонують систему критеріїв оцінки санації підприємств, яка має градацію за рівнями, інтересами та виду ефекту (рис.1.8).

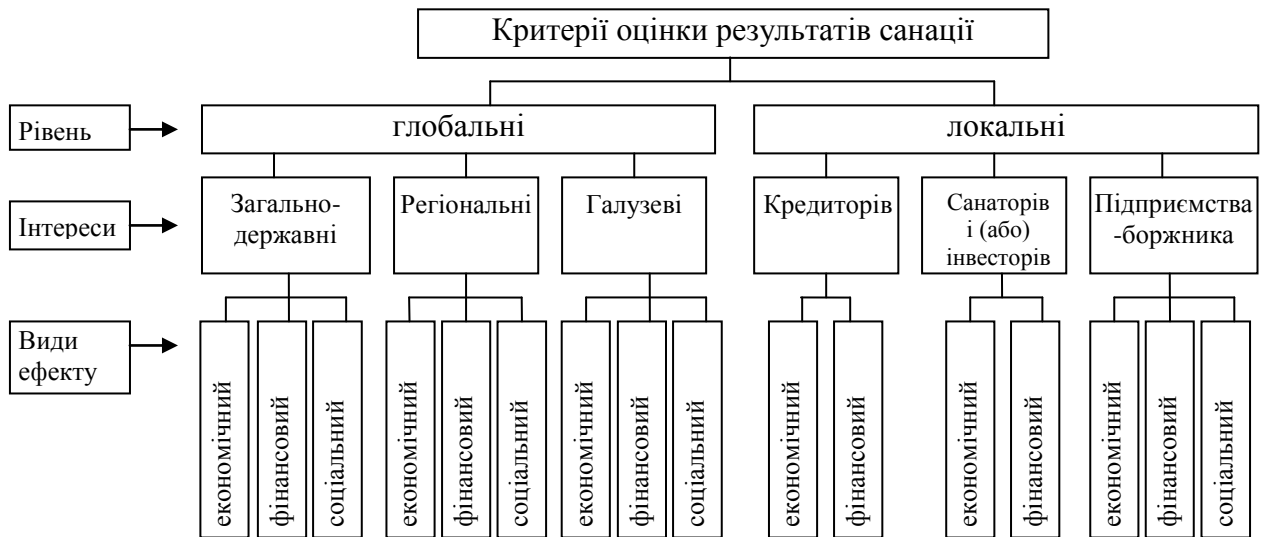


Рис.1.8 Система критеріїв оцінки ефективності санації [25]

Оцінюючи види ефекту від санації підприємств-боржників на рівні держави, автори пропонують такі показники: обсяг додаткової продукції, виробленої підприємствами-боржниками після санації; чисельність зайнятих на підприємствах, що пройшли процедуру санації; збереження, модифікацію або розширення асортименту, що виробляється на підприємствах, стратегічно-важливих для держави тощо. Здійснення оцінки на рівні забезпечення інтересів регіону, його соціального розвитку тощо. Оцінку галузевих інтересів пропонується проводити шляхом аналізу впливу результатів відновленої виробничої діяльності підприємств, що пройшли санацію, на показники діяльності галузі загалом.

Як локальні критерії пропонуються такі показники оцінки ефективності проекту санації: терміни та обсяги погашення заборгованості, період окупності, чистий приведений прибуток, внутрішня норма прибутковості, індекс рентабельності тощо.

На нашу думку, добір критеріїв здійснення оцінки ефективності виконання санації, безперечно, є важливим напрямком досліджень цієї проблеми, однак вважаємо, що пріоритетними повинні стати розробки механізму моніторингу здійснення санації, оскільки оздоровлення неплатоспроможного підприємства супроводжується значними ризиками.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ:

1. *Юридичною фіксацією неспроможності підприємства задовольнити вимоги кредиторів є:*

- а) порушення справи про банкрутство;

б) визнання підприємства банкрутом;

в) неплатоспроможність підприємства;

г) неспроможність підприємства.

2. Криза це - . Дайте вірні відповіді.

а) різкий крутий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан;

б) гостре утруднення з чим-небудь; важке положення;

в) втрата контрагентів підприємства;

г) наявність боргів у підприємства.

3. Поєднайте назву рівня кризового стану та його характеристики.

- | | |
|--------------------------|---|
| а) легка криза | А) стан несумісний із подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації |
| б) важка криза | Б) загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації |
| в) катастрофа діяльності | В) не загрожує функціонуванню підприємства, потребує переведення підприємства на режим антикризового управління |

4. Поєднайте вид кризи та його характеристики.

- | | |
|------------------------|---|
| а) криза стратегії | А) є результатом асинхронності грошових притоків і відтоків |
| б) криза ліквідності | Б) на підприємстві зруйновано виробничий потенціал, відсутні довгострокові фактори успіху, підприємство нездатне розрахуватися за своїми зобов'язаннями внаслідок значної втрати капіталу |
| в) криза прибутковості | В) завдяки тривалій збитковій діяльності вихолощується власний капітал, зростає заборгованість підприємства і це призводить до незадовільної структури балансу |

5. Згрупуйте нижче перелічені фактори розвитку кризи на ендогенні та екзогенні.

а) Зростання процентних ставок за кредитами;

б) Наявність „хворих” статей в балансі;

в) Застаріле устаткування;

- г) Можливість постачальників диктувати свої умови;
- д) Утримання невикористовуваних виробничих, адміністративних приміщень;
- е) Випереджальні темпи росту ввезення імпоротної продукції порівняно із вітчизняним виробництвом;
- ж) Висока питома вага застарілих технологій в цілому по галузі;
- з) Перевищення критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості;
- і) Використання короткострокових позикових коштів як джерела фінансування довгострокових вкладень;
- к) Втрати довіри до вітчизняних виробників;
- л) Можливість постачальників диктувати свої умови;
- м) Ілюзії про високу якість товарів імпортного виробництва.

6. Антикризовий менеджмент це:

- а) управління підприємством в період світової економічної кризи;
- б) спеціальна робоча група на підприємстві, завданням якої є слідкування за загрозовими факторами зовнішнього середовища та розробка шляхів їх подолання;
- в) система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання чи усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту.**

7. Головним завданням антикризового управління є :

- а) розробка управлінських рішень з мінімальним ризиком, що дозволило б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків;**
- б) підтримання належного рівня платоспроможності підприємства;
- в) недопущення зриву поставок матеріалів та готової продукції контрагентам.

8. Санація підприємства це:

- а) система заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та запобігання банкрутств промислових, торговельних, банківських монополій;
- б) система заходів спрямованих на ліквідацію загрозових факторів у зовнішньому середовищі фірми;

- в) складова антикризового управління, яка передбачає застосування системи важелів, спрямованих на досягнення узгодженості пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища та внутрішньої гармонізації його діяльності, з метою відновлення платоспроможності та створення передумов для сталого розвитку підприємства у майбутньому;
- г) систему фінансових заходів, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямовані на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом.

9. Метою санації підприємства є:

- а) розрахунок з кредиторами та закриття справи про банкрутство;
- б) ліквідація чи попередження загрози банкрутства, забезпечення найбільш ефективного використання потенціалу з метою адаптації підприємств до нових умов господарювання та створення передумов для відновлення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі;**
- в) збереження зовнішніх умов для успішної діяльності підприємства.

10. Здійснення управління підприємством під час санаційної процедури господарським керуючим втілює в собі принцип:

- а) інтегрованість у загальну систему управління підприємством;
- б) гнучкість;
- в) адекватність реагування підприємства;
- г) компетентність;**
- д) державний контроль та регулювання.

11. Процедура санації підприємства використовує такі важелі:

- а) правові, фінансові, кредитно-розрахункові, організації діяльності, технічні, соціальні та екологічні;
- б) фінансові;
- в) фінансово-економічні, виробничо-технічні, організаційно-правові, соціальні та екологічні;**
- г) організаційні, інноваційно-технічні, фінансові;

12. Розробку нової організаційної структури підприємства, впровадження нових прогресивних форм і методів управління передбачає:

- а) фінансова санація;
- б) техніко-технологічна санація;
- в) виробнича санація;
- г) соціальна санація;
- д) організаційна санація.**

13. Сформулюйте будь-ласка можливі заходи соціальної санації підприємства.

- а)
- б)
- в)

14. Як основа для розробки механізму оздоровлення підприємств у зарубіжних країнах використовується:

- а) нормативний перелік заходів відновлення діяльності;
- б) класичний перелік форм санації;
- в) класична модель санації;**
- г) система нормативних важелів.

15. Наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення санації – є:

- а) ефективністю санації;
- б) санаційної спроможності підприємства;**
- в) ймовірністю успішного проведення санації;
- г) безпекою діяльності підприємства.

16. Оберіть додаткові фактори, що можуть підвищити санаційну спроможність підприємства:

- а) наявність висококваліфікованих трудових ресурсів;**
- б) гарна репутація підприємства;**
- в) привабливий вигляд головного офісу фірми;
- г) наявність у підприємства ефективної санаційної концепції.**

17. Санація підприємства, спрямована на його реорганізацію має такі форми:

- а) перетворення;**

- б) цільовий банківський кредит;
- в) приватизація;**
- г) відстрочку погашення облігацій підприємства
- д) передача в оренду.**

18. Санація підприємства, спрямована на рефінансування боргу, передбачає такі варіанти:

- а) мобілізацію внутрішніх фінансових резервів;**
- б) зміну розміру статутного фонду шляхом додаткової емісії акцій;**
- в) передача в оренду;
- г) списання санатором-кредитором частини боргу.**

19. Як глобальні критерії ефективності санації може бути виражена:

- а) обсяг додаткової продукції, виробленої підприємствами-боржниками після санації;**
- б) терміни та обсяги погашення заборгованості, період окупності, чистий приведений прибуток;
- в) чисельність зайнятих на підприємствах, що пройшли процедуру санації;**
- г) власна відповідь.

20. Тривалість реального періоду реалізації стратегії фінансового оздоровлення :

- а) встановлюється в процесі її розробки і визначається працемісткістю реалізації санаційних заходів;**
- б) обмежене законодавчими строками реалізації процедури санації підприємства;
- в) встановлюється працівниками підприємства.