

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ І ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВ

1. Криза підприємства: економічний зміст і фактори, що її зумовлюють.
2. Економічна суть і види санації підприємства.
3. Санаційний аудит.
4. Розробка програми санації.

1 Криза підприємства: економічний зміст і фактори, що її зумовлюють

Термін «криза підприємства» охоплює різноманітні сторони життєвого циклу підприємства – від елементарних перешкод у функціонуванні підприємства через конфлікти до ліквідації підприємства.

Під фінансовою кризою розуміють період розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей його впливу на фінансові відносини.

Фактори, які можуть викликати фінансову кризу на підприємстві, поділяються на зовнішні (які не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні (які залежать від його діяльності).

До *зовнішніх факторів* належать: спад в економіці загалом, інфляція, нестабільність господарського та податкового законодавства, а також фінансового та валютного ринків, посилення конкуренції в галузі, криза окремої галузі, політична нестабільність у країні чи в країнах-постачальниках сировини.

До внутрішніх факторів належать: брак чітко визначеної стратегії в розвитку підприємства; низький рівень організаційної структури, менеджменту, маркетингу та втрата ринків збуту, незадовільне використання виробничих ресурсів, утримання зайвих робочих місць.

Усі ці причини тісно взаємопов'язані. Типовими наслідками впливу названих причин на фінансово-господарський стан підприємства є:

- втрата клієнтів та покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;
- підвищення собівартості та різке зниження продуктивності праці;

- збільшення розміру неліквідних оборотних засобів і наявність понаднормових запасів;
- виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і зростання плинності кадрів;
- підвищення тиску на ціни і зменшення обсягів реалізації.

Види кризи:

- 1) стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і це призводить до незадовільної структури балансу);
- 2) криза прибутковості (коли збитки з'їдають власний капітал);
- 3) криза ліквідності (коли підприємство є неплатоспроможним).

2. Економічна суть і види санації підприємства

Термін «санація» походить із латинської *sanare*, що означає оздоровлення або видужання.

Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Мета фінансової санації – покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення ліквідності та платоспроможності підприємства, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Санація може здійснюватися: злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужною компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості на довгострокову; повною чи частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства.

За джерелами мобілізації фінансових ресурсів розрізняють автономну та гетерономну санацію.

Автономна санація передбачає фінансування оздоровлення підприємства за рахунок його власних ресурсів і коштів, наданих власниками та іншими особами (без залучення в санаційний процес сторонніх осіб).

Гетерономна (зовнішня) санація характеризується участю в ній сторонніх осіб, зокрема банків та інших кредиторів, клієнтів, держави.

Рішення щодо проведення фінансової санації підприємства може прийматися в кількох визначених випадках.

Цілісний погляд на етапи розробки санаційної концепції окремого підприємства представляє собою «класична модель», яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в країнах із розвинутою ринковою економікою.

Згідно з класичною моделлю, процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення та аналізу фінансової кризи на підприємстві. На основі первинних бухгалтерських документів визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, а також реальний фінансовий стан підприємства.

3. Санаційний аудит

Санаційний аудит має багато спільного із загальним фінансовим аналізом підприємства. Проте йому притаманні свої особливості щодо об'єктів та мети проведення і щодо методів. Характерною рисою санаційного аудиту є те, що він проводиться не підприємством, яке перебуває у стані кризи, а третіми особами. Головна його мета – в оцінці придатності підприємства для санації, тобто у визначенні глибини фінансової кризи й виявленні можливостей її подолання.

Рішення про проведення санації підприємства чи про його ліквідацію приймається на основі рішення санаційного аудиту.

Аудит – це незалежна експертиза публічної бухгалтерської та фінансової звітності, іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, повноти обліку і його відповідності чинному законодавству, а також формування висновків щодо реального фінансового стану підприємства.

Окремим напрямом діяльності аудиторських фірм є санаційний аудит, характерною рисою якого є та, що він здійснюється на підприємствах, котрі перебувають у фінансовій кризі. Мета його – оцінювання санаційної спроможності підприємства, що досягається через вирішення таких завдань:

- проводиться причинно-наслідковий аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- визначається глибина фінансової кризи;
- робиться порівняльний аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
- здійснюється економіко-правова експертиза наявної в підприємства санаційної концепції;
- робиться висновок про доцільність санації чи ліквідації 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 фінансової санації.

Джерела інформації для проведення санаційного аудиту діляться на *внутрішні* (баланси підприємства, звіти про фінансові результати, звіти про фінансово-майновий стан підприємства, про інвентаризацію, звіт про рух основних фондів, амортизацію, дані про наявність грошових коштів на банківських рахунках, кадровий склад підприємства, рівень заробітної плати та інше) та *зовнішні* (статистичні дані, що характеризують діяльність галузі загалом, висновки незалежних експертів, нормативні документи, аналіз ринків збуту, фінансові плани та інші прогнози розрахунки).

Складові санаційного аудиту:

1. Аудит фінансової сфери охоплює: оцінювання динаміки і структури валюти балансу, аналіз джерел власних коштів, аналіз структури дебіторської (кредиторської) заборгованості та структури активів, аналіз формування та використання прибутку.

2. Важливим елементом санаційного аудиту є аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та виявлення слабких місць у цій сфері, для чого проводиться така робота:

- вивчається загальна виробнича структура підприємства;
- оцінюється рівень існуючої технології виробництва;
- здійснюється аналіз виробничих витрат;

- досліджується рух основних фондів та амортизаційних відрахувань;

- оцінюються показники праці.

Особливу увагу зосереджують на аналізі витрат, які входять у собівартість продукції і не пов'язані з виробничою діяльністю. Вивчається також фактична наявність сировини, матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів, інших товарно-матеріальних цінностей, які не стосуються виробничого процесу. На цій основі розробляються рекомендації щодо їх подальшого використання, зокрема продажу.

3. Дослідження ситуації підприємства на ринку факторів виробництва та збуту готової продукції передбачає:

- визначення попиту на продукцію та його прогнозування;

- вивчення конкурентоспроможності товарів;

- забезпечення відповідності рівня якості товарів вимогам ринку;

- розробку концепції життєвого циклу товарів (на стадіях запровадження, зростання, зрілості та спаду);

- управління товарним асортиментом (розроблення нових видів, модифікація існуючих, зняття з виробництва застарілих моделей);

- розрахунок прогнозних обсягів виробництва та визначення номенклатури продукції;

- розширення інноваційної діяльності, спрямованої на розроблення нових продуктів із урахуванням ринкових вимог і стратегії підприємства.

4. Розробка програми санації

Розробка програми санації здійснюється зазвичай фінансовими службами підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, аудиторськими фірмами.

Програма санації складається зі вступу та 4 розділів.

У **вступі** відображається загальна характеристика підприємства, а саме:

- правова форма організації бізнесу та форма власності;

- організаційна структура;

- сфера діяльності;

- історична довідка.

I розділ висвітлює вихідну ситуацію на підприємстві. Аналіз вихідних даних охоплює такі підрозділи:

– *Оцінювання зовнішніх умов*, у яких функціонує підприємство, є основою стратегічного планування і включає вивчення загальних політико-економічних тенденцій, що впливають на діяльність підприємства, аналіз галузі та ринкового сегмента. Під час вивчення загальної політико-економічної ситуації розглядаються розвиток економіки в цілому, демографічна ситуація, технологічні новації, зміна політичного середовища. Головною метою оцінювання навколишнього середовища є оцінювання можливості адаптації стратегії розвитку підприємства до змін у суспільно-політичному житті країни.

– *Аналіз фінансово-господарського стану* проводиться за двома напрямками:

- аналіз виробничо-господарської діяльності;
- аналіз фінансового стану.

У процесі аналізу з'ясовується фактичний фінансовий та майновий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового лівериджу тощо).

– *Аналіз причин фінансової кризи та слабких місць* полягає в систематизації та оцінюванні причин фінансової кризи та наслідків їхнього впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Аналіз причин фінансової кризи проводиться з метою їхньої локалізації та усунення. Виявлення симптомів кризи робиться на підставі аналізу слабких місць на підприємстві. Обмежувальні чинники (слабкі місця) можуть виявлятися в таких сферах, як:

- залучення капіталу (наприклад, утрата довіри кредиторів);
- ринок (бар'єри на шляху входження чи виходу з ринку);
- персонал (позиція профспілок, висока мобільність, психологічні чинники);

– законодавство (податки, заборона звільнення працівників). У разі тривалої фінансової кризи фактори, що забезпечують потенціал підприємства, поступово вичерпуються. Як наслідок, позиції підприємства слабшають.

– *Наявний потенціал* – тут вивчаються сильні сторони підприємства, можливі шанси та наявний потенціал у кадровій,

виробничій, технологічній, маркетинговій та інших сферах. Наявний у підприємства потенціал розвитку визначається такими основними факторами:

- фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність надійних і дешевих джерел постачання сировини, матеріалів;
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

На підставі аналізу вихідної ситуації робиться висновок про доцільність санації підприємства чи про необхідність його ліквідації.

У **II розділі** програми санації сформульовано стратегічні цілі санації, цільові орієнтири, а також розробляється стратегія санації підприємства.

Крім цього, розділ має запропонувати оперативну (Crash-) програму з відображенням заходів, спрямованих на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства. Лише за умови успішного виконання цієї програми підприємство може отримати можливість реалізувати план санації, тобто здійснити заходи для відновлення прибутковості та досягнення стратегічних конкурентних переваг. У каталозі санаційних заходів у рамках Crash-програми можуть бути запропоновані, скажімо, такі заходи:

- рефінансування дебіторської заборгованості (форвейтинг, факторинг, звернення до арбітражного суду);
- мобілізація прихованих резервів через продаж окремих позицій активів;
- зменшення та збільшення статутного капіталу;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- зворотний лізинг;
- розпродаж за зниженими цінами товарів, що користуються низьким попитом.

III розділ є основною частиною плану санації. Це контактний план заходів для відновлення прибутковості та конкурентоспро-

можності підприємства в довгостроковому періоді. Складовими цього розділу є:

- *План маркетингу та оцінка ринків збуту продукції.* У цьому підрозділі визначають ринкові фактори, які впливають на: збут продукції та місткість ринку; мотивацію споживачів; умови збуту; галузеві ризики; ситуацію на суміжних товарних ринках. Кількісне оцінювання частини ринку, яка належить підприємству, проводиться за основними споживачами готової продукції з поглядом на поточні обсяги реалізації та на перспективи її збільшення. Крім того, наводяться перелік можливих конкурентів, їхніх переваг і недоліків, а також схема реалізації продукції, методи стимулювання реалізації та пропозиції щодо оптимального співвідношення реалізованої ціни й собівартості. Окреслюються можливості та способи розширення ринків збуту. Дається оцінка діяльності підприємства з погляду антимонопольного законодавства.

- *План виробництва та капіталовкладень.* Містить дані про використання обладнання, його знос, витрати, пов'язані з відновленням (придбанням нового обладнання, ремонтом та реконструкцією), можливості оренди чи лізингу. Також характеризується виробничий процес, його «вузькі» місця, комерційні зв'язки з постачальниками факторів виробництва, зазначаються конкретні заходи щодо поліпшення асортименту продукції та підвищення її якості з тим, щоб досягти конкурентних переваг.

- *Організаційний план.* Тут відображають організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації (реорганізації) та перепрофілювання, аналізують управлінський та кадровий склад, фактичну кількість працівників і пропозиції щодо її зменшення, рекомендують заходи для посилення мотивації працівників та поліпшення організації менеджменту. У разі потреби вивчають можливості злиття, приєднання чи розукрупнення з урахуванням вимог антимонопольного законодавства.

IV розділ містить розрахунок ефективності санації, а також перелік організаційних заходів щодо реалізації плану та контролю за процесом реалізації. У цьому розділі деталізуються очікувані результати використання проекту, а також прогнозуються можливі ризики та збитки.

Основними критеріями оцінювання ефективності санації є:

- ліквідність і платоспроможність;
- прибутковість;

- додаткова вартість, створена в результаті санації;
- конкурентні переваги.

Якщо брати за основу критерій прибутковості, то ефективність санації (E) можна визначити за такою формулою:

$$E = \frac{\text{Прогнозований обсяг додаткового прибутку}}{\text{Розмір вкладень проведення санації}}$$

Результати санації оцінюють через додатковий прибуток підприємства, тобто різницю між сумою прибутків після санації і розміром прибутків (чи збитків) до її проведення.

Мета санації вважається досягнутою, якщо за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи і забезпечує свою прибутковість і конкурентоспроможність на довгостроковий період.

Література : Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.