

ТЕМА 7 Основи фінансової санації підприємств

1. Сутність санації підприємства.
2. Модель фінансової санації.

1. Сутність санації підприємства

Термін "санація" походить від латинського "sanare" і перекладається як оздоровлення або видужання.

Санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація — це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Цілі санації: поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможність; платоспроможність; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення, збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів.

Відповідно до цього розрізняють такі типи санаційних заходів: соціальні, організаційно-правові, виробничо-технічні, фінансово-економічні.

Особливе місце в процесі санації займають **заходи фінансово-економічного характеру**, які відображають фінансові відносини, що виникають в процесі мобілізації й використання внутрішніх та зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства.

Санаційні заходи **організаційно-правового характеру** спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо. У цьому контексті розрізняють два види санації:

- санація зі збереження існуючого юридичного статусу підприємства-боржника.
- санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, поліпшення якості продукції та зниження її собівартості, вдосконалення асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні **заходи соціального характеру**. Слід вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені так і заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття, надання звільнених працівникам позик тощо.

Випадки, коли приймається рішення про фінансову санацію підприємств:

1. З ініціативи суб'єкта господарювання, що перебуває в кризі, коли існує реальна загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом у недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається перед зверненням кредиторів до господарського суду із вимогою визнати це підприємство банкрутом.
2. Після того, як боржник з власної ініціативи звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство є фінансово неспроможним або існує реальна загроза такої неспроможності). Право вибору умов санації (реорганізації) при цьому залишається за боржником. Одночасно з поданням заяви боржник повинен подати до господарського суду список кредиторів та дебіторів, бухгалтерський баланс, іншу інформацію, яка характеризує фінансово-майновий стан підприємства, а також вибрані ним умови проведення санації.
3. Після закінчення тридцятиденного терміну з дня опублікування на офіційному веб-сайті Вищого господарського суду України оголошення щодо порушення справи про банкрутство даного підприємства в тому разі, коли надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника та подати акцептовані комітетом кредиторів та

господарським судом пропозиції стосовно санації (реорганізації) неспроможного підприємства, господарський суд приймає рішення про припинення процедури оголошення банкрутства та про проведення фінансової санації юридичної особи.

4. З ініціативи фінансово-кредитної установи, згідно Закону України "Про банки та банківську діяльність", банківська установа має право до клієнта, оголошеного неспроможним, застосовувати комплекс санаційних заходів, зокрема: передати оперативне управління підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; направити на погашення кредиторської заборгованості виручки від реалізації продукції.

5. З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу підприємства, заставодержатель має право здійснити передбачені договором заходи для оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керівні органи підприємства, обмеження права цього суб'єкта господарювання розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном. Якщо санаційні заходи не привели до відновлення платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право звернутися до господарського суду із заявою про стягнення заставленого майна.

6. З ініціативи Державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства.

7. З ініціативи НБУ (ФГВФО)- якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційних банків.

2. Модель фінансової санації

Можливо використовувати таку модель санації підприємницьких структур.

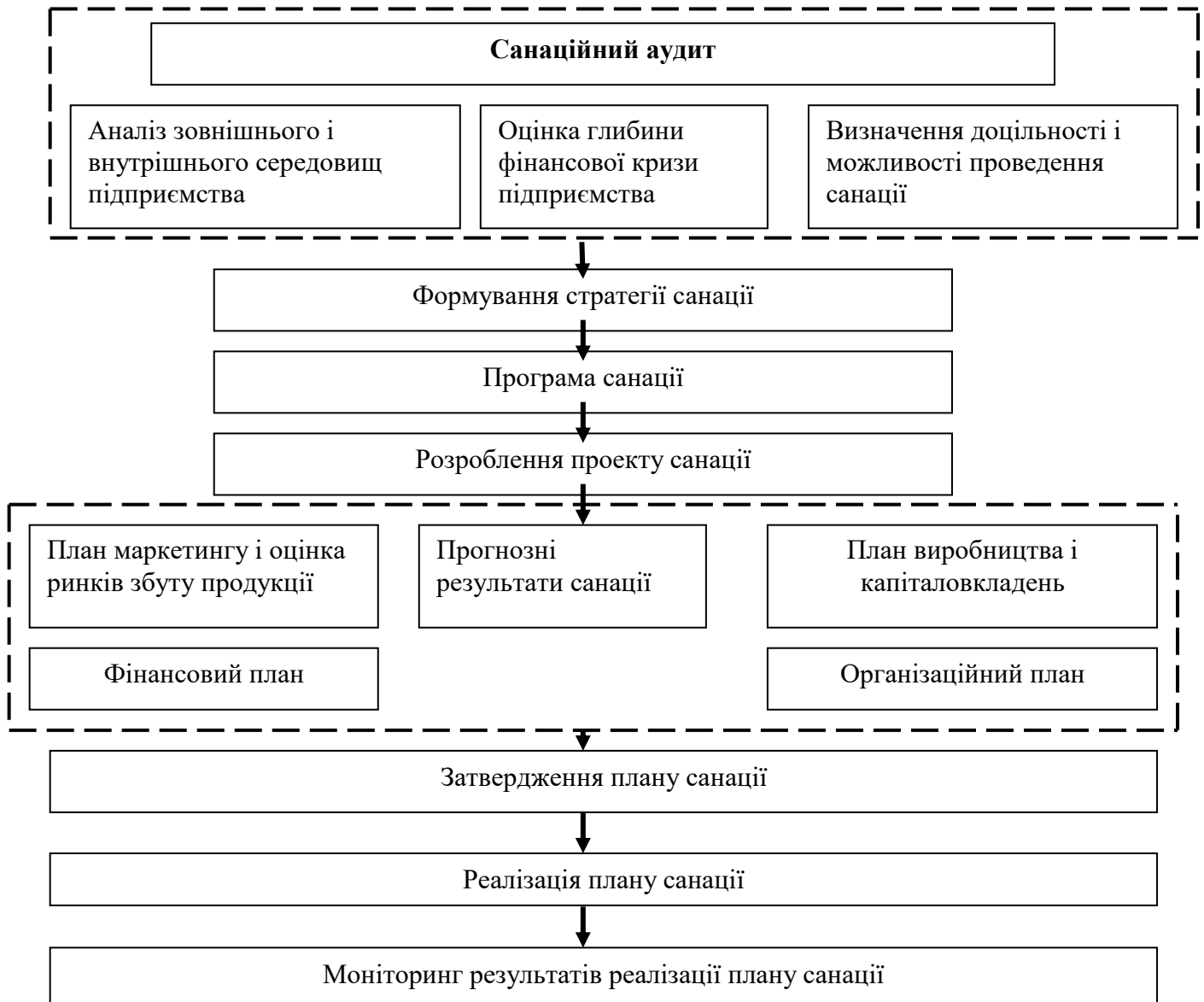


Рис. Модель санації підприємства

Рішення про проведення санації підприємства або його ліквідацію приймається на основі результатів санаційного аудиту (причинно-наслідкового аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства).

Коли отримано необхідні дані щодо фінансового стану підприємства та причин фінансової кризи, згідно зі схемою санації роблять висновок про можливість або недоцільність санації даної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, капітал втрачено, структура балансу незадовільна, то приймають рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання. Ліквідація може бути здійснена на добровільній основі (злиття, продаж об'єкта цілком або частинами) та в примусовому порядку.

Добровільна ліквідація підприємства-боржника - це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється на підставі добровільного рішення власників або угоди, укладеної між власниками даного підприємства та кредиторами і під контролем останніх поза судовими органами або в рамках судового розгляду.

Примусова ліквідація підприємства - це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється з рішення господарського суду (як правило, в процесі продовження справи про банкрутство).

У разі, коли підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, має достатньо кваліфікований управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямкам економіки країни, приймається рішення про проведення санації.

Стратегія - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей через координацію та розподіл ресурсів компанії. **Кінцева мета санаційної стратегії** полягає в досягненні довготривалих конкурентних вигод, які б забезпечили компанії високу рентабельність. Суть - у виборі найліпших варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень.

Відповідно до вибраної стратегії розробляють **програму санації**, тобто системи взаємозв'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Вона формується на основі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення стороннього капіталу та стратегічних завдань санації.

Визначальним елементом процесу санації підприємства є розробка **проекту фінансового оздоровлення**. Санаційний проект розробляється, як правило, фінансовими і контролінговими службами підприємства, що знаходиться в фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторами, консалтинговими фірмами. До нього входять:

План маркетингу і оцінка ринків збуту продукції. Тут проводиться аналіз зовнішнього середовища: ринкові фактори, які впливають на збут продукції і ємність ринку; мотивація споживачів; еластичність попиту і рівень платоспроможності; умови збуту; галузеві ризики; ситуація на суміжних сировинних ринках; кількісна оцінка частини ринку, яка належить підприємству, у відповідності з попитом основних споживачів готової продукції з посиланням на існуючий обсяг реалізації і перспективи збільшення; перелік можливих конкурентів, їхні переваги і недоліки; схема реалізації продукції, визначаються методи; визначаються методи стимулювання; вносяться конкретні пропозиції оптимального співвідношення реалізаційної ціни і собівартості; оцінюється діяльність підприємства з точки зору антимонопольного законодавства.

План виробництва і капіталовкладень. Він містить дані про використання обладнання, його зношування, витрати, пов'язані з оновленням (придбанням нового, ремонт і реконструкція), можливість оренди або лізингу. Також характеризує виробничий процес, його "вузькі" місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини (включаючи альтернативи). Доцільно вказати, яке обладнання, технічна документація, "ноу-хау", у кого, на яких умовах і в який термін придбати, суму витрат на придбання.

Організаційний план. Відображає організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації, аналізує управлінський і кадровий склади, фактичну чисельність працівників і пропозиції про зменшення кількості, можливості злиття, приєднання або розукрупнення з врахуванням вимог антимонопольного законодавства.

Фінансовий план. У ньому пропонується проноз обсягу випуску і реалізації продукції, баланс грошових надходжень і витрат, зведений баланс активів і пасивів (на початок і кінець поточного року), аналіз шляхів досягнення незбитковості підприємства, оцінка потреб і інвестицій, форми і джерела мобілізації фінансових ресурсів, графік їх використання, повернення фінансових ресурсів (якщо вони були залучені на умовах повернення).