

ТЕМА 9 Складання та узгодження плану фінансової санації підприємства

1. Сутність плану фінансової санації підприємства.
2. Структура плану санації.

1. Сутність плану фінансової санації підприємства

План фінансового оздоровлення розробляють, як правило, фінансові та контролінгові служби підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представники потенційного санатора, представники кредиторів, незалежні аудиторські та консалтингові фірми. Необхідність залучення зовнішніх консультантів під час розробки плану зумовлена трьома основними чинниками:

- затратами робочого часу, необхідного для розробки плану;
- потребою в належних знаннях та досвіді;
- потребою в об'єктивності.

При розробці плану санації керуються такими принципами:

- завершеність (врахування всіх найважливіших обставин справи (усі позиції плану мають базуватися на цілком перевірених даних);
- змістовність (розгляд лише тих обставин, які стосуються процесу санації);
- правильність (правдиве висвітлення проблематики кризи з відображенням усіх передумов та безпосереднього, логічного ланцюга аргументів);
- ясність (правдиве та однозначне висвітлення й відтворення інформації);
- об'єктивність (чітке розмежування між фактичними даними, власним поглядом контролера та висновками).

2. Структура плану санації

Загальна структурно-логічна схема плану санації наведена у таблиці. 1.

Таблиця 1

Структурно – логічна схема плану санації

Вступ	Загальна характеристика підприємства Правова форма організації бізнесу та форма власності Організаційна структура Сфера діяльності Історична довідка
Розділ 1	Аналіз вихідних даних Оцінка навколишнього середовища Аналіз фінансово–господарського стану підприємства Аналіз причин кризової ситуації та слабких місць Стан ринків збуту продукції Наявний потенціал Обґрунтування доцільності санації
Розділ 2	Стратегія санації, стратегічні цілі санації (дерево цілей), оперативна програма, каталог оперативних заходів із відновлення ліквідності

Розділ 3	А. План маркетингу та оцінка ринку збуту Б. План виробництва та капіталовкладень В. Організаційний план Г. Фінансовий план
Розділ 4	Організація реалізації плану Оцінка ефективності санації Ймовірність ризику у процесі виконання Суми можливих збитків Можливі позитивні і додаткові прибутки

Вступ повинен містити загальну характеристику об'єкта планування. Тут мають бути відомості про правову форму організації бізнесу, форму власності, організаційну структуру, сфери діяльності, а також коротка історична довідка про розвиток підприємства. Окрім цього визначаються мета складання плану, його замовник та методи розробки.

Розділ 1. Відображає вихідну ситуацію на підприємстві і включає в себе:

- **вивчення загальної політико-економічної ситуації**, де враховуються розвиток економіки в цілому, демографічна ситуація, технологічні новації, зміна політичного середовища. Відповідна оцінка дає змогу з'ясувати можливості адаптувати стратегію розвитку підприємства до змін у суспільно-політичному житті країни.

- **аналіз фінансово-господарського стану**, де наводяться дані про фактичний фінансовий та майновий стан підприємства: фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового лівереджу тощо.

- **аналіз причин фінансової кризи та слабких місць**, який полягає в систематизації та оцінюванні відповідних чинників і їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Такий аналіз має на меті локалізувати та усунути зазначені чинники.

Симптоми кризи виявляються в результаті аналізу обмежувальних чинників підприємства, останні можуть існувати в таких сферах:

- залучення капіталу (наприклад, втрата довіри кредиторів);
- ринок (бар'єри на шляху вступу чи виходу з ринку);
- персонал (позиція профспілок, висока мобільність, психологічні фактори);
- законодавство (податки, заборона звільняти працівників).

- **вивчення наявного потенціалу.** Тут характеризують сильні сторони підприємства, його можливі шанси та існуючий потенціал у кадровій, виробничій, технологічній, маркетинговій та інших сферах (на базі SWOT - аналізу).

Сильні сторони: кваліфікаційний інженерно - технічний персонал; низькі витрати на заробітну плату; наявність власних виробничих споруд; - прихід молодих та енергійний співробітників.	Слабкі сторони: інертність та зловживання керівництва підприємства; крадіжки на виробництві; застарілий асортимент продукції; висока енергетичність продукції; неефективна діяльність служби збуту.
---	--

<p>Додаткові шанси: риннок сформований в основному за рахунок імпорту; держава вживає протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника, іноземні інвестори виявляють значний інтерес до галузі, якій належить підприємство.</p>	<p>Ризики: криміногенний ризик; інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу); ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів; ризик зміни податкового законодавства та накладення фінансовий санкцій.</p>
---	--

Рис. 1. Матриця SWOT - аналізу

Ефективну санацію можна забезпечити завдяки планомірному розвитку й використанню наявного в підприємства потенціалу, а також послабленню чинників, що обмежують можливості санації.

На підставі аналізу вихідної ситуації роблять висновок про доцільність і можливість санації підприємства чи про необхідність його ліквідації.

Розділ 2 має характеризувати стратегічні цілі підприємства, цільові орієнтири та розробку стратегії. Тут подається також оперативна програма, що відбиває заходи, спрямовані на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства. Лише за умови виконання цієї програми підприємство буде здатне реалізувати план санації. До каталогу санаційних заходів згідно програми можуть входити:

- рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, звернення до господарського суду);
- мобілізація прихованих резервів завдяки продажу окремих позицій активів;
- зменшення та збільшення статутного капіталу;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- зворотний лізинг;
- розпродаж за зниженими цінами товарів, попит на які низький.

Розділ 3 включає, в себе конкретний план заходів щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на довгостроковий період (**див. тему 7**).

Розділ 4 містить розрахунок ефективності санації, а також перелік заходів щодо організації реалізації плану та контролю за її перебігом.

Основні критерії оцінювання ефективності санації такі:

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті санації;
- конкурентні переваги.

Якщо за основу брати критерій прибутковості, то **ефективність санації**:

$E = \text{прогнозований обсяг додаткового прибутку} / \text{розмір вкладень на проведення санації}$.

Додаткова вартість, створена в результаті санації, є абсолютним приростом вартості активів підприємства, який очікується в результаті реалізації плану санації. Вона обчислюється як різниця між потенційною вартістю підприємства (після проведення санації) та його вартістю до санації.

Санація вважається успішною, якщо з допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить із кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення банкрутства) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.