

## РОЗДІЛ 5

# САНАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 5.1. Загальна характеристика поняття „санація”

Проблема фінансового оздоровлення українських підприємств надзвичайно актуальна. Законодавство про банкрутство має не тільки стимулювати ефективне використання активів підприємства, а й дати можливість розробити дійовий механізм санації боржника. У сфері банкрутства є два шляхи: ліквідація або фінансова санація. Як свідчить практика, завершення справи про банкрутство ліквідацією боржника не завжди вигідне. Так, в Україні кошти, отримані від ліквідації підприємств-боржників, у середньому становили 1,5 % вимог кредиторів, а в міжнародній практиці підприємництва цей показник становить 30 %.

Рівень задоволення вимог державних органів (бюджети усіх рівнів, податкові служби) від ліквідації підприємства дуже низький, а тому необхідно передусім розробляти механізм фінансової санації боржника.

Світова та вітчизняна практика свідчить, що ступінь задоволення вимог залежить від обраного шляху (фінансове оздоровлення чи продаж майна) для підприємства-боржника. Законодавство Німеччини, Італії, Франції, Росії та інших держав передбачає насамперед механізм санації підприємств.

Мета фінансової санації така:

- 1) покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення;
- 2) поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємства;
- 3) скорочення всіх видів заборгованості;
- 4) поліпшення структури оборотного капіталу;
- 5) формування фондів фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Рішення про проведення санації приймають:

- 1) з ініціативи суб'єкта господарювання, що перебуває в кризі;
- 2) з ініціативи фінансово-кредитної установи;
- 3) з ініціативи одержувача застав цілісного майнового комплексу підприємства;
- 4) з ініціативи Агентства з питань банкрутства підприємств (державних);
- 5) з ініціативи НБУ;

б) з власної ініціативи боржника (звернення до суду);

7) після закінчення терміну з дня опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України (коли надійшли пропозиції від юридичних чи фізичних осіб щодо санації і неспроможності підприємства).

Економічно розвинуті країни по-різному вирішують проблеми санації та банкрутства підприємств. Відмінності визначаються особливостями економічного і соціального розвитку, принципами побудови національних фінансових систем та їх складових— фінансів підприємств.

Цілісний погляд та етапи розробки санаційної концепції окремого підприємства репрезентує класична модель санації. Ця модель широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в умовах ринку.

Слово санація з латинської “sanare” означає оздоровлення або одужання. З фінансово-кредитної точки зору санацію треба трактувати як систему заходів, які потрібні для запобігання банкрутству промислових, торгових, банківських підприємств та які направлені на їх подальше відродження.

У економічній літературі більш широке пояснення терміна “санація” — як сума усіх направлених заходів, розрахованих на стратегічну перспективу, організаційного, промислового, фінансового та соціального характеру, які використовуються для запобігання неліквідності, старінню капітальних засобів, відновлення або досягнення рентабельності, продуктивності або впровадження інновацій, які забезпечать прибутковість та життєздатність підприємства в довгостроковому періоді.

Отже, санація — це комплекс послідовних взаємопов'язаних дій фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, які направлені на виведення суб'єкта господарської діяльності з кризи та відновлення його прибутковості й конкурентоспроможності.

Новий Закон «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», прийнятий в 1999 р., розрізняє поняття «санація» і «досудова санація», що ми розглянули вище.

Згідно з Законом України «Про страхування» примусова санація передбачає:

1) проведення комплексної перевірки фінансово-господарської діяльності страховика, у тому числі обов'язкової аудиторської перевірки;

2) відновлення заборони на вільне користування майном страховика і ухвалення страхових зобов'язань без дозволу Комітету у справах нагляду за страховою діяльністю;

3) відновлення (обов'язкового для виконання) графіка здійснення розрахунків із застрахованими;

4) ухвалення рішення про ліквідацію або реорганізацію страховика.

З приведеного широкого спектру думок про сутність поняття санації можна синтезувати єдине визначення. Таким можна вважати визначення, дане відомими зарубіжними економістами (Н. Здравомислов, Б. Бекенферде, М. Гелінг), передовими фахівцями з питань виведення підприємств з фінансової кризи: санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових заходів, направлених на досягнення або відновлення

платоспроможності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Особливе місце в процесі санації займають заходи фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування санації можуть бути засоби, одержані на умовах позики або власності; на поворотній або безповоротній основі.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків і усунення причин їх виникнення, відновлення або заощадження ліквідності і платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу і формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничого характеру.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру направлені на удосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих відносин між членами трудового колективу. В цьому контексті розрізняють два види санації:

- санація із заощадженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника;
- санація із зміною організаційно-правової форми і юридичного статусу підприємства, що санує (реорганізація).

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані, перш за все, з модернізацією і оновленням виробничих фондів, із зменшенням простоїв і підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції і зниженням собівартості, удосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком і мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва. Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, з скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні заходи соціального характеру. Особливо це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів. У такому разі звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Тому слід вести обдуману політику звільнення у взаємозв'язку з реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи, як створення і фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати по безробіттю, надання звільненим працівникам позик.

Процес організації фінансової санації підприємств можна розділити на три основні функціональні блоки: розробка санаційної концепції і плану санації; проведення санаційного аудиту; менеджмент санації. Проведення процедури санації і підписання мирової угоди дозволять значною мірою врахувати інтереси кредиторів, які одержать у даному випадку задоволення своїх вимог в більшому обсязі, хоча і вповдовж довшого часу (у разі реструктуризації заборгованості). Держава також зацікавлена навіть в повному списанні всієї податкової заборгованості за умов мирової угоди для збереження підприємства, яке надалі здійснюватиме поточні податкові платежі.

План фінансового оздоровлення розробляють, як правило, фінансові і контролінгові служби підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представники потенційного санатора, незалежні аудиторські і консалтингові фірми.

## **5.2. Фінансова санація за рішенням господарського суду**

Наявність реальної можливості відновити платоспроможність підприємства-боржника є підставою для проведення санації.

Господарський суд може винести ухвалу про проведення санації, якщо після публікації в засобах масової інформації оголошення про порушення справи про банкрутство підприємства надійшли пропозиції від охочих осіб (як правило, інвесторів, у тому числі іноземних) задовольнити вимоги кредиторів до боржника і виконати його зобов'язання перед бюджетом та цільовими фондами. Вказані особи мають право пропонувати свої умови санації або реструктуризації боржника.

Громадяни і юридичні особи, які бажають придбати процесуальний статус санаторів, повинні згідно зі статтею 10 *Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”* подати заяву до господарського суду з письмовим зобов'язанням про переведення на них боргу особи, проти якої порушена справа про *банкрутство*. В цій же заяві повинні бути висловлені запропоновані умови санації боржника. Господарський суд залишає заяву без розгляду, якщо особа, яка бажає взяти участь в санації боржника, не визначила в заяві умови санації (форму реструктуризації, терміни і послідовність виконання боргових зобов'язань). Для санатора спонукальним мотивом участі у фінансовому оздоровленні підприємства-боржника може бути ефект синергізму, пов'язаний з новими можливостями внутрішньої кооперації, диверсифікації продукції або ринків збуту своєї продукції, збереження надійного постачальника сировини і матеріалів тощо.

Відповідно до сутності статті 12 Закону “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” господарський суд у своїй спеціальній ухвалі затверджує умови санації підприємства-боржника, як:

- 1) угода між боржником і санатором про переведення боргу;
- 2) умови і порядок реорганізації (приватизація) юридичної особи боржника;
- 3) механізм виплати санатором боргу кредиторам (терміни, послідовність, форми тощо).

Відносно першого пункту слід зазначити, що переведення боргу можливо тільки за згодою кредиторів. Рішення зборів кредиторів щодо переведення боргу вважається прийнятим, якщо за нього проголосували кредитори, майнові вимоги яких складають не менше двох третин загальної суми претензій. Згода кредиторів фіксується в протоколах зборів або комітету кредиторів.

Другою обов'язковою передумовою переведення підприємства на режим санації є узгодження умов реорганізації підприємства, якщо така планується. Суть

реструктуризації полягає в повній або частковій зміні власника, його статутного фонду на користь санатора. У свою чергу, зміна власника обумовлює, як правило, зміну організаційно-правової форми цієї юридичної особи. Вибір нових організаційних форм підприємства залежить від мети санації, власника статутного фонду, обсягу заборгованості тощо.

У законодавстві не визначені критерії конкурсного відбору санаторів державних підприємств, що створює простір для вільного ухвалення рішень з цього питання. Зокрема, господарські суди допускають участь двох і більш санаторів, які діють на підставі угоди між собою і беруть на себе зобов'язання боржника в певних частках та пропонують злагожені умови реструктуризації. Так, господарський суд Черкаської області затвердив умови санації АТ “Городищенський цукрорафінадний завод”, згідно з якими:

- Асоціація “Інтерагро” і торговий дім “Разгуляй” беруть на себе заборгованість підприємства, що санує, і зобов'язалися погасити її протягом 10 днів після затвердження постанови про умови проведення санації.

- Регіональне відділення Фонду державного майна по Черкаській області передає санаторам пакет акцій в кількості 366788 штук (що складає 21,7% статутної фонду Городищенського цукрорафінадного заводу), який розподіляється між санаторами порівну в кількості по 183394 штук.

Ці умови були запропоновані в спільній заяві санаторів.

Господарський суд повинен затверджувати і результати конкурсного відбору санаторів, і узгодження умов реструктуризації юридичної особи боржника недержавної форми власності. В цих випадках відбір санаторів і узгодження з ними умов реструктуризації здійснює власник майна.

Третім елементом санації є узгодження умов виплати боргу між санатором і кредиторами. Ці умови включають термін виплати, її послідовність, форму оплати тощо.

Санація затверджується господарським судом тільки у разі узгодження умов щодо всіх трьох її складових елементів. У разі недотримання будь-якого з них учасник угоди, права або інтереси якого постраждали внаслідок такого порушення, має право на захист свого цивільного права згідно зі статтею 6 ГК України.

### **5.3. Класична модель фінансової санації**

Економічно розвинуті країни по-різному вирішують проблеми санації та банкрутства підприємств. Відмінності визначаються особливостями економічного і соціального розвитку, принципами побудови національних фінансових систем та їхніх складових – фінансів підприємств.

Цілісний погляд на етапи розробки санаційної концепції окремого підприємства репрезентує класична модель санації. Ця модель широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в умовах ринку.

Згідно з класичною моделлю, функціональну схему якої показано на рис. 5.1, процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення та аналізу причин фінансової кризи. На основі первинної інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, а також реальний фінансовий стан фірми.

У рамках внутрішнього аналізу поглиблено досліджується фінансовий стан на основі розрахунку ряду коефіцієнтів. Основними з них є показники платоспроможності, ліквідності, фінансового левериджу, прибутковості тощо. Коли отримано необхідні дані щодо фінансового стану підприємства та причин фінансової кризи, згідно з класичною моделлю 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. Ліквідацію може бути здійснено 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 без участі судових органів на підставі рішення власників або угоди, укладеної між власниками даного підприємства та кредиторами і під контролем останніх.

*Примусова ліквідація підприємства* – це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється з рішення господарського суду (як правило, в процесі провадження 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.

Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей та тактики проведення санації.

Стратегія є узагальненою моделлю 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 її – у виборі найліпших варіантів розвитку підприємства та в оптимізації політики капіталовкладень.

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, на 20% – від ефективності оперативного управління і на 10% – від якості виконання поточних завдань. Виходячи з цього, загальний успіх санації забезпечують: якість стратегічного аналізу; реальність стратегічного планування; рівень реалізації стратегічних завдань.

Відповідно до вибраної стратегії розробляють *програму санації*, тобто систему спрогнозованих, взаємопов'язаних заходів, що спрямовані 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.





Рис. 5.1. Класична модель санації

Наступним елементом класичної моделі оздоровлення є *проект санації*, який розробляється на базі санаційної програми і містить: техніко-економічне обґрунтування санації; розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей; конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу; строки освоєння інвестицій та їхньої окупності; оцінку ефективності санаційних заходів; прогнозовані результати виконання проекту.

Важливим компонентом санаційного процесу є *координація та контроль* за якістю реалізації запланованих заходів. Керівні служби підприємств повинні своєчасно виявляти та використати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод щодо здійснення оздоровчих заходів. Дійову допомогу тут може надати *оперативний санаційний контролінг*, який синтезує інформаційну, планову, консалтингову, координаційну та контрольну функції. Органи контролінгу для виконання своїх

функцій використовують такі основні інструменти та методи: бенчмаркінг (аналіз підприємства в порівнянні з конкурентами), систему раннього попередження та реагування, вартісний аналіз, портфельний аналіз, аналіз точки беззбитковості, імітаційне моделювання, калькулювання, систему планово-контрольних розрахунків та ряд інших. Завданням санаційного контролінгу є ідентифікація оперативних результатів та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів і подолання додаткових перешкод.

У разі виникнення на підприємстві кризової ситуації дана модель передбачає проведення аналізу її причин (причинно-наслідковий аналіз). На основі результатів аналізу ухвалюється рішення або про ліквідацію підприємства, або про проведення невідкладних санаційних заходів. У разі рішення про санацію визначаються її цілі, формується санаційна стратегія, розробляються санаційні заходи. Це оформляється в програму санації, створюється проект-план санації. Відповідно до цих документів здійснюється реалізація, координація і контроль ходу санації.

Доречно буде відзначити, що в економічній літературі з питань санації часто згадується концепція швидкого виявлення фінансової кризи і радикальних санаційних дій ("Primat des Handelns"). Проте прихильники цього напрямку (в основному економісти-практики) не враховують того, що в даному випадку не залишається часу для детального дослідження причин виникнення даної ситуації і розробки оптимальної санаційної стратегії. Відсутність такого опрацювання і розробки санаційної програми – передумова і основний фактор майбутніх невдач. Саме тому в класичній моделі санації окремим аналітичним блоком виділяється формування стратегічних цілей і тактики санації.

План фінансового оздоровлення розробляють, як правило, фінансові і контролінгові служби підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представники потенційного санатора, незалежні аудиторські і консалтингові фірми, про що було сказано вище. Необхідність залучення зовнішніх консультантів під час розробки плану обумовлена трьома основними причинами:

- витратами робочого часу, необхідного для розробки плану;
- потребою у відповідних знаннях і досвіді;
- потребою в об'єктивності.

Формальні вимоги до плану санації:

- розробляється командою керівника санації;
- представляється комітету кредиторів через три місяці після винесення ухвали про санацію і повинен бути схвалений ним;
- затверджується господарським судом;
- контролюється поквартально комітетом кредиторів;
- може бути скоригований при схваленні комітету кредиторів.

План повинен враховувати інтереси і пріоритети:

- податкових органів;
- кредиторів (із забезпеченням і без забезпечення);
- власників цінних паперів;
- постачальників;



- споживачів;
- персоналу і робітників.

План повинен включати короткострокові і довгострокові дії.

План повинен бути реалістичним, передбачати отримання реальних грошових притоків і реструктуризацію боргів.

Для розробки плану санації використовують весь методичний і функціональний арсенал контролінгу. При цьому слід керуватися такими принципами:

- **завершеність** – облік усіх найважливіших обставин справи (всі позиції плану повинні базуватися на цілком перевірених даних);
- **змістовність** – розгляд тільки тих обставин, які відносяться до процесу санації;
- **правильність** – правдиве висвітлення проблематики кризи з відображенням усіх передумов і безперервного логічного ланцюжка аргументів;
- **ясність** – правдиве і однозначне висвітлення і відображення інформації;
- **об'єктивність** – чітка межа між фактичними даними, власним поглядом контролера і висновками.

На основі вивчення зарубіжного досвіду і його синтезу з вітчизняною практикою були розроблені методичні рекомендації по складанню орієнтовного плану санації. Планування охоплює фінансові, виробничі і трудові ресурси підприємства, процеси господарської діяльності. План санації може складатися з вступу і чотирьох розділів.

Вступ містить загальну характеристику об'єкта планування. Тут приводяться відомості про правову форму організації бізнесу, форму власності, організаційну структуру, сферу діяльності, а також коротка історична довідка про розвиток підприємства. Крім того, визначається мета складання плану, його замовник і методи розробки.

Перший розділ відображає початкову ситуацію на підприємстві. Оцінка зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство, є основою стратегічного планування і включає вивчення загальних політико-економічних тенденцій, аналіз галузі і ринкового сегмента. Під час вивчення загальної політико-економічної ситуації враховуються розвиток економіки в цілому, демографічна ситуація, технологічні інновації, зміна політичного середовища. Відповідна оцінка дає можливість з'ясувати можливості адаптувати стратегію розвитку підприємства до змін в суспільно-політичному житті країни. Аналіз фінансово-господарського стану охоплює два аспекти: виробничо-господарську діяльність і фінансове положення. Наводяться дані про фактичне фінансове і майнове положення підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутку або збитку, рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового левериджу).

Аналіз причин фінансової кризи і слабких сторін полягає в систематизації і оцінці певних факторів і їх впливі на фінансово-господарську діяльність підприємства. Мета такого аналізу – локалізувати і усунути вказані фактори. Симптоми кризи виявляються в результаті аналізу слабких сторін підприємства, які можуть виявлятися в таких сферах, як залучення капіталу, ринок, персонал, законодавство.

Щодо наявного потенціалу, то тут характеризуються сильні сторони підприє-

мства, його можливі шанси на існуючий потенціал в кадровій, виробничій, технологічній, маркетинговій та інших сферах. Потенціал розвитку підприємства характеризується такими головними факторами:

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

У разі тривалої фінансової кризи фактори, які визначають потенціал підприємства, поступово втрачають силу, тобто позиції підприємства ослаблюються. Ефективну санацію можна забезпечити завдяки планомірному розвитку і використанню наявного у підприємства потенціалу, а також ослабленню факторів, які обмежують можливості санації. На підставі аналізу початкової ситуації приходять до висновку про доцільність і можливості санації підприємства або про необхідність його ліквідації.

Другий розділ повинен характеризувати стратегічні цілі санації підприємства, цільові орієнтири і розробку стратегії. Тут приводиться також оперативна (Stach) програма, яка відображає заходи, направлені на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності і ліквідності підприємства. Тільки за умови успішного виконання цієї програми підприємство буде здатне реалізувати план санації, тобто реалізувати заходи щодо відновлення прибутковості і досягнення стратегічних конкурентних переваг. У каталог санаційних заходів згідно з Stach-програмою можуть входити:

- рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, звертання в господарський суд);
- мобілізація прихованих резервів завдяки продажу окремих позицій активів;
- збільшення і зменшення статутного капіталу;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- зворотний лізинг;
- розпродаж за зниженими цінами товарів, попит на які низький.

Третій розділ включає конкретний план заходів щодо відновлення прибутковості і конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді: план маркетингу і оцінка ринків збуту; план виробництва і капіталовкладень; організаційний план; фінансовий план.

У плані маркетингу і оцінки ринків збуту продукції визначаються: ринкові фактори, які впливають на збут продукції і місткість ринку; мотивація споживачів; ступінь еластичності попиту та рівень платоспроможності попиту на продукцію підприємства; умови збуту; галузеві ризики; ситуація на суміжних товарних ринках. Кількісна оцінка частини ринку, що належить підприємству, здійснюється по основних споживачах готової продукції з посиланням на поточні обсяги реалізації і перспективи її збільшення. Наводиться список можливих кон-

курентів, з'ясовуються їх переваги і недоліки; приводиться схема реалізації продукції; розглядаються методи стимулювання реалізації і пропозиції з метою досягнення оптимального співвідношення реалізаційної ціни і собівартості. Визначаються можливості і шляхи розширення ринків збуту. Оцінюється діяльність підприємства з погляду антимонопольного законодавства.

У плані виробництва і капіталовкладень приводяться відомості про використання обладнання, його знос, витрати, пов'язані з оновленням (придбання нового обладнання, ремонт і реконструкція), можливості оренди або лізингу. Дається характеристика виробничого процесу, визначаються його «вузькі» місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини. Визначаються конкретні заходи щодо розширення асортименту продукції і підвищення її якості з метою досягнення конкурентних переваг. Вказується, яке саме обладнання, технічну документацію, технологію, «ноу-хау» у кого і на яких умовах, в який термін і на яку суму необхідно придбати. На цій підставі оцінюється потреба в інвестиціях. План виробництва і відповідних капіталовкладень складається у формі бюджету. В організаційному плані дається характеристика організаційної структури підприємства, розглядаються можливості реструктуризації (реорганізації) і перепрофілювання, аналізується управлінський і кадровий склад, приводиться фактична кількість працюючих і вносяться пропозиції щодо його зменшення, намічаються заходи щодо посилення мотивації працівників і удосконалення організації менеджменту. У разі потреби з'ясовуються можливості злиття, приєднання або розукрупнення з урахуванням вимог антимонопольного законодавства. Фінансовий план повинен містити в собі:

- ◆ прогноз обсягів випуску і реалізації продукції;
- ◆ баланс грошових надходжень і витрат;
- ◆ зведений баланс активів і пасивів (до початку санації, в окремі періоди, під час санації і після її проведення);
- ◆ аналіз шляхів досягнення беззбитковості підприємства;
- ◆ форми і джерела мобілізації фінансових ресурсів;
- ◆ графіки освоєння, окупності і повернення фінансових ресурсів (якщо вони були залучені на поворотній основі).

У фінансовому плані приводиться також сума витрат на розробку плану санації і, можливо, проведення санаційного аудиту. На підставі фінансового плану визначається загальна потреба підприємства у фінансових ресурсах із зовнішніх джерел. Обсяг зовнішнього фінансування рівний різниці між загальною потребою підприємства у фінансових ресурсах (інвестиції в основні і оборотні кошти) і прогнозованою виручкою від реалізації окремих об'єктів, що входять в активи, продаж яких здійснюється в рамках санації. Набуте значення коректується на позитивний або негативний Cash-Flow, який очікується в період проведення санації.

Четвертий розділ містить розрахунок ефективності санації, а також список заходів щодо організації реалізації плану і контролю за його виконанням. Деталізують очікувані результати виконання проекту, а також прогнозуються можливі ризики і збитки. Основні критерії оцінки ефективності санації: ліквідність і платоспроможність; прибутковість; додаткова вартість, що створена в результаті са-

нації; конкурентні переваги. Якщо за основу брати критерій прибутковості, то ефективність санації визначається відношенням прогнозованого обсягу додаткового прибутку до розміру вкладень на проведення санації. Результати санації (окрім подолання неплатоспроможності і відновлення конкурентоспроможності) можна оцінити, знаючи додатковий прибуток підприємства, тобто різницю між сумою прибутків після санації і розміром прибутків (збитків) до її проведення. Для більш об'єктивної оцінки ефективності прогнозований обсяг прибутку приводиться до справжньої вартості. Вкладення в проведення санації розглядаються як інвестиції санатора в підприємство, що знаходиться у фінансовій кризі, з метою отримання прибутку (в абсолютній або відносній формі).

Додаткова вартість, створена в результаті санації, є абсолютним приростом вартості активів підприємства, який очікується в результаті реалізації плану санації. Вона визначається як різниця між потенційною вартістю підприємства (після проведення санації) і його вартістю до санації. Потенційна вартість визначається за допомогою приведених до справжньої вартості майбутніх грошових потоків. Цей метод визначення ефективності санації базується на дисконтуванні майбутнього Cash-Flow. Проблема полягає в точності прогнозування майбутнього грошового потоку. Оскільки додаткова вартість може визначатися як різниця між вартістю підприємства після санації (за вирахуванням суми знов залученого капіталу) і ліквідаційною вартістю підприємства, зіставлення вказаних величин відіграє вирішальну роль у прийнятті кредиторами рішення по акцептації плану санації або ліквідації підприємства. Ця вартість підприємства береться до уваги. Інвесторами, які можуть фінансувати санацію на умовах пайової участі.

Протягом трьох місяців з дня винесення ухвали про санацію боржника керуючий санацією зобов'язаний подати комітету кредиторів для схвалення плану санації боржника. План санації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів, за їх наявності, щодо повного або часткового задоволення вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк та черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника, які містить план санації, можуть бути:

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка та (або) розстрочка платежів або прощення(списання) частини боргів, про що укладається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- продаж частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу) та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;

- виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств);
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, який відшкодовується, в першу чергу, згідно зі статтею 31 Закону за рахунок реалізації майна боржника;
- звільнення працівників боржника, які не можуть бути зайняті в процесі реалізації плану санації: вихідна допомога у цьому разі виплачується за рахунок інвестора, а при його відсутності за рахунок реалізації майна боржника або за рахунок кредиту, одержаного з цією метою;
- інші способи відновлення платоспроможності боржника.

План санації розглядається комітетом кредиторів, який скликається керуючим санацією в чотиримісячний строк з дня винесення судом ухвали про санацію. Керуючий санацією письмово повідомляє членів комітету кредиторів про дату і місце проведення засідання комітету і за два тижні до проведення засідання комітету кредиторів надає можливість попередньо ознайомитися з планом санації.

План санації вважається схваленим, якщо на засіданні комітету кредиторів таке рішення було підтримано більш як половиною голосів кредиторів – членів комітету кредиторів.

Комітет кредиторів може прийняти одне з таких рішень:

- схвалити план санації та подати його на затвердження господарського суду;
- відхилити план санації і звернутися до господарського суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;
- відхилити план санації, звернутися до господарського суду з клопотанням про звільнення керуючого санацією від виконання ним обов'язків та про призначення нового керуючого санацією. Зазначене рішення повинно містити дату скликання чергового засідання комітету кредиторів для розгляду нового плану санації, яке має відбутися не пізніше, ніж у місячний строк з дня прийняття рішення про відхилення плану санації.

Схвалений комітетом кредиторів план санації та протокол засідання комітету кредиторів подаються керуючим санацією в господарський суд на затвердження не пізніше 5 днів з дня проведення засідання комітету кредиторів.

Санація може відбуватися шляхом злиття підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; випуску нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій; перетворення короткострокової заборгованості на довгострокову; повної або часткової купівлі державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства.

Однак наведене в словнику трактування цілей санації та механізму її проведення, перелік санаційних заходів не вичерпують суті поняття, оскільки запобігання банкрутству ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з

фінансової кризи. Поданий перелік заходів є неповним і не розкриває принципових методологічних підходів до вибору тих чи інших форм санації.

Дехто з економістів (наприклад І. А. Бланк) із санацією ототожнюють тільки заходи для залучення зовнішньої фінансової допомоги, спрямовані на запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації. З цим також не можна погодитись, оскільки мобілізація внутрішніх фінансових резервів є невід'ємною складовою процесу оздоровлення будь-якого підприємства.

Особливе місце в процесі санації займають заходи фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх та зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Рішення про проведення санації приймають у таких (як правило) випадках:

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 з 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. Після закінчення місячного терміну з дня опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів 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 подали 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.

3. З ініціативи фінансово-кредитної установи. Згідно із Законом України "Про банки та банківську діяльність" банківська установа має право до клієнта, оголошеного неплатоспроможним, застосувати комплекс санаційних заходів, зокрема: передати оперативне управління підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; направити на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції.

4. З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майно-



вого 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.

5. З ініціативи Агентства з питань запобігання банкрутствам підприємств, якщо йдеться про державні підприємства. Після внесення боржника до реєстру неплатоспроможних підприємств Агентство уповноважене здійснювати управління його майном та розробляти пропозиції щодо проведення фінансової санації.

6. З ініціативи Національного банку України, якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим санації є превентивним заходом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкцій, передбачених Законом України “Про банки та банківську діяльність”.

#### **5.4. Структурні елементи санації (фінансового оздоровлення)**

Модель фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне виконання дій.

У зв'язку з цим важливе практичне значення має змістовна характеристика етапів алгоритму фінансового оздоровлення суб'єкта оздоровлення:

1. На основі виявлення та аналізу причин фінансової кризи підприємства (організації) робиться висновок про необхідність проведення санації. Це рішення приймається в тому випадку, коли підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, має достатньо підготовлений персонал та ринки збуту товару, вироблена продукція відповідає прийнятним стандартам та являється конкурентоспроможною. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйнований, капітал втрачено структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання.

2. Окремими дуже важливим аналітичним блоком в класичній моделі є формування стратегічних цілей та тактики проведення санації. Кінцева стратегічна мета санації повинна складатися з досягнення підприємством довготермінових конкурентних переваг шляхом вибору найкращого варіанту його розвитку та оптимізації необхідних для цього інвестиційних ресурсів, а також достатньо високого рівня рентабельності виробництва продукції. При цьому треба враховувати, що успішна діяльність підприємства на 70% залежить від правильної стратегії його перспективного розвитку, приблизно на 20% – від ефективності оперативного управління та на 10% – від якості виконання поточних задач. Іншими словами, на успіх санації мають вплив:

- якість стратегічного аналізу;

- реальність стратегічного планування;
- якість реалізації запланованих дій.

3. Згідно з вибраною стратегією розробляється план санації – система взаємопов'язаних дій, направлених на вихід підприємства з кризи. Вона формується на базі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, стратегічних задач санації та висновків про можливе залучення капіталу.

4. Наступним елементом класичної системи моделі оздоровлення являється проект санації, що розробляється на базі санаційної програми, та який містить техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупність, оцінку ефективності санаційних дій, а також прогнози очікування від виконання проекту. Проект фінансового оздоровлення рекомендується складати в кількох варіантах. Для відбору ефективного варіанта можливе використання критеріїв, що повинні бути проранжовані за важливістю.

Важливим компонентом для санаційного процесу є координація та контроль якості реалізації запланованих дій. Контролюючі органи повинні своєчасно виявляти та використати санаційні резерви, а також приймати об'єктивні організаційні рішення. Завданням санаційного контролю є ідентифікація оперативних результатів та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів. Модель санації може мати таку структуру:

1) загальна характеристика підприємства (фактичний фінансовий стан за такими показниками, як фактичний обсяг реалізованої продукції, прибуток, заборгованість, коефіцієнт платоспроможності та ліквідності); аналіз причин, за яких підприємство опинилося в кризовому фінансовому стані; перспективи виходу з кризи;

2) план фінансового оздоровлення (виробнича програма на рік, баланс доходів та видатків, розрахунок ефективності дій, що направленні на оздоровлення підприємства);

3) прогноз кінцевих результатів реалізації проекту санації.

5. План фінансового оздоровлення підприємства (організації) подається в формі бізнес-плану, в який включають розділи: Перший розділ „Загальна характеристика підприємства та його фінансовий стан” містить таку інформацію: назва підприємства; дані про реєстрацію, місці та види діяльності; організаційно-правовий статус; форма власності; організаційна структура; фінансовий коефіцієнт ліквідності, платоспроможність, фінансова стійкість, обіг капіталу, рівень дебіторської заборгованості, прибутковість, рентабельність.

У другому розділі „Головні параметри проекту бізнес-плану” для характеристики фінансових результатів реалізації плану вказується чиста теперішня вартість, внутрішня норма прибутковості та строк окупності проекту.

Серед інших дій, які рекомендуються для здійснення з метою встановлення платоспроможності, складають зміст третього розділу бізнес-плану санації: зміна складу керівників підприємства та стилю управління; інвентаризація активів підприємства; оптимізація розмірів та структури дебіторської заборгованості,

зниження витрат на виробництво; продаж дочірніх фірм та частки в капіталах в інших підприємствах; продаж незавершеного будівництва; обґрунтування необхідної кількості персоналу по категоріях; продаж залишків готової продукції; реструктуризація боргів шляхом переведення короткострокової заборгованості в довгострокову позику або іпотечу; введення прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва; проведення капітального ремонту, модернізації та заміни застарілого обладнання та транспортних засобів.

При підготовці четвертого розділу „Ринок та конкуренція” треба приділити увагу детальному опису стратегії виживання, а п'ятого – „Фінансовий план” – врахувати, що цей розділ плану має вирішальне значення в процесі вибору того чи іншого варіанта фінансового оздоровлення конкретного підприємства.

Дуже важливо правильно обґрунтувати можливий сценарій подолання можливих ризиків у процесі фінансового оздоровлення підприємства. При цьому треба враховувати той факт, що наслідки реалізації ризикованих проектів бувають негативними; тому ця проблема потребує прийняття правильного рішення. Для невеликих підприємств ризики можуть залежати від мікросфери та труднощів внутрішнього характеру. Для великих підприємств, які почали реалізацію проекту санації, ризики виникають в макросередовищі (зміни законодавчої бази, державної політики тощо).

Проекти санації проходять, як правило, державну експертизу на предмет оцінки їх якості та визначення підприємств, для яких необхідна державна фінансова підтримка. Відбір підприємств (організацій), яким є сенс надавати державну підтримку, здійснюється за певними критеріями.

В процесі обґрунтування списку підприємств, яким потрібні державні санаційні засоби, здійснюється діагностика їх фінансово-майнового становища. Цей аналіз повинен містити такі аспекти функціонування підприємства:

- а) характеристику форми власності та розподілу уставного капіталу (організаційна структура підприємства, устав, організаційна форма, частка державної власності, вага іноземного капіталу);
- б) фінансове становище підприємства (прибуток, структура його розподілу, рентабельність продукції, вартість капіталу);
- в) показники собівартості товарної продукції; дебіторська та кредиторська заборгованість; запаси товарно-матеріальних цінностей; обсяг оборотних коштів; розміри кредитів, субсидій, дотацій тощо;
- г) оцінку виробничого потенціалу (основні фонди та рівень їх зносу, рівень використання виробничих потужностей, ресурсозабезпеченість, обсяги та номенклатура продукції);
- д) характеристику персоналу, системи оплати праці;
- е) характеристику соціальної інфраструктури підприємства (організації);
- є) техніко-економічне обґрунтування санації підприємства та інших суб'єктів господарської діяльності.

Важливою умовою для отримання державної підтримки є наявність техніко-економічного обґрунтування санації підприємства. Воно може мати різну структуру, але складається з розділів:

- 1) загальні положення;

- 2) характеристика підприємства;
- 3) попит на продукцію та аналіз ринку;
- 4) забезпечення ресурсами, шляхи їх поповнення;
- 5) головні технічні рішення в області перепрофілювання підприємства;
- 6) персонал та продуктивність праці;
- 7) кошторис витрат на будівництво (реконструкцію, технічне переоснащення);
- 8) собівартість продукції;
- 9) оцінка ефективності заходів з санації підприємства;
- 10) головні техніко-економічні показники підприємства, які підлягають санації;
- 11) фінансова та економічна оцінка санації;
- 12) висновки та рекомендації.

При розробці техніко-економічного обґрунтування використовується широкий спектр показників, що розглядаються в базовому та перспективному (після проведення санації) періодах. До них відносяться:

- показники рентабельності продукції та виробництва;
- строк окупності ( відношення дисконтної величини грошових потоків до дисконтованому обсягу санаційних витрат);
- точка без збитковості;
- загальний обсяг інвестицій для проведення санації, їх характер та розподіл по строках вкладу;
- обсяг реалізованої продукції;
- строк та умови погашення кредитів;
- кількість персоналу;
- рівень використання виробничих потужностей.

Особливу увагу слід звертати на показники фінансової стабільності санаційного проекту, характер використання та строки повернення інвестицій, а також правильно оцінювати динаміку прибутковості в перспективному періоді, обсяг та структуру розподілу прибутку, шляхи зниження витрат на виробництво, оборотність обігових коштів. Обсяг санаційних коштів (I) для оздоровлення фінансового стану неплатоспроможного підприємства можна розрахувати за формулою:

$$I = Z - (P - \Pi), \quad (5.1)$$

де: Z – необхідна загальна сума витрат на здійснення санаційних дій, що забезпечують рентабельну роботу неплатоспроможних підприємств;

P – обсяг внутрішніх резервів підприємства, які можна використати для фінансового оздоровлення;

\(\Pi\) – обсяг фінансової допомоги з боку інших підприємств, які зацікавлені в рентабельній роботі неплатоспроможного підприємства.

Мобілізацію внутрішніх резервів можна здійснювати за рахунок: реалізації продукції за більш низькими цінами; зменшення дебіторської заборгованості; продажу незадіяного устаткування, інших товарно-матеріальних цінностей; здачі в оренду приміщень, устаткування тощо. Фінансову допомогу можуть надавати

партнери, підприємства (холдинги), що мають контрольний пакет акцій неплатоспроможного підприємства, а також кредитори, які вірять в фінансове оздоровлення підприємства.

## **5.5. Досудова санація, загальні положення**

Досудова санація – це система заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства-боржника, які здійснюються Міністерством промислової політики України (далі – Міністерство) з метою запобігання банкрутству підприємства до початку порушення провадження у справі про банкрутство.

Ініціатива щодо проведення досудової санації може виходити від уповноважених органів, підприємств, кредиторів або інших осіб. Пропозиції щодо проведення досудової санації подаються до Міністерства.

Положення визначає порядок проведення та контролю виконання досудової санації державних підприємств, організацій, установ, що належать до сфери управління Міністерства, а також господарських товариств, державна частка в статутних фондах яких перевищує 50 відсотків і щодо яких Міністерство здійснює повноваження з управління державними корпоративними правами, з метою запобігання їх банкрутству, поліпшення їхнього фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг).

Це Положення не поширюється на проведення санації підприємства, щодо якого порушено справу про банкрутство господарським судом.

Положення про порядок проведення досудової санації державних підприємств розроблено відповідно до Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” та Порядку проведення досудової санації державних підприємств, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України.

Департамент фінансово-економічного забезпечення промисловості щоквартально, після надходження фінансової звітності від підприємств, надає Управлінню досудової санації та інвестиційної політики перелік державних підприємств, які за основними показниками фінансово-господарської діяльності, згідно з визначеними критеріями, можуть бути віднесеними до категорії потенційних неплатоспроможних підприємств.

Управління досудової санації та інвестиційної політики разом з галузевими управліннями і департаментами (за належністю) після надходження переліку неплатоспроможних підприємств від Департаменту фінансово-економічного забезпечення промисловості проводить його аналіз.

Результати аналізу переліку неплатоспроможних підприємств-боржників за поданням Управління досудової санації та інвестиційної політики розглядаються на засіданні Єдиної галузевої комісії з питань реструктуризації і передприватизаційної підготовки, приватизації державних підприємств. Рішення щодо проведення досудової санації підприємств приймається на підставі висновків Комісії.

Про прийняття рішення щодо проведення досудової санації Управління досудової санації та інвестиційної політики у п'ятиденний термін повідомляє керівни-

ка підприємства. Керівник підприємства у п'ятиденний термін з дня отримання рішення щодо проведення досудової санації повідомляє про це кредиторів.

Досудова санація підприємств здійснюється шляхом:

- реструктуризації підприємства (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення);

- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відчуження основних засобів;
- передачі майна в оренду;
- погашення боргів підприємства;
- відстрочення та (або) прощення платежів;
- переоформлення короткотермінових кредитів у довготермінові;
- скорочення чисельності працюючих.

Для розроблення плану досудової санації наказом Міністерства створюється робоча група на чолі з керівником підприємства, до складу якої входять представники Міністерства, підприємства та місцевої адміністрації (за згодою), крім того можуть залучатися кредитори за їх згодою.

У разі надходження пропозицій від потенційних інвесторів план досудової санації розробляється за їх участю.

План досудової санації розробляється у місячний термін з дня прийняття Міністерством рішення щодо її проведення, підписується членами робочої групи і подається на затвердження до Міністерства в п'яти примірниках, українською мовою, прошитий та пронумерований.

План досудової санації підприємства повинен містити такі розділи та підрозділи:

- попередня історія підприємства (оглядово);
- коротка історія, реквізити підприємства (повна назва, юридична адреса, організаційно-правова форма, орган управління);
- короткий огляд продукції, цін та ринків;
- фінансово-майновий стан підприємства за останній звітний період;
- мета реструктуризації;
- матеріали щодо руху готівки за попередні 12 місяців роботи;
- аналіз наслідків ліквідації (сума грошей, яку можна отримати від продажу активів з метою сплати боргів);
- структура боргу;
- загальна сума боргу та кількість кредиторів;
- динаміка зростання кредиторської заборгованості та її структура поквартально (наскільки застарілими є борги);
- черговість виплати боргів кредиторам;
- сума боргів важливим і неважливим постачальникам;
- готовність основних постачальників до співпраці та можливість підтримки ними реструктуризації;
- заходи щодо відновлення платоспроможності (реструктуризація підприємства, перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв, відчуження основних засобів, передача майна в оренду, скорочення чисельності працюючих тощо) і терміни їх здійснення;



– пропозиції щодо операційної реструктуризації, розрахунок необхідних коштів для реалізації заходів.

Пропозиції щодо заходів з фінансової реструктуризації та джерел фінансування:

а) відстрочення боргів (скільки та якими кредиторами);

б) прощення боргів (скільки та якими кредиторами);

в) інші заходи з внутрішнього фінансування (мораторій на сплату боргів, продаж активів та обмін активів на борги);

г) умови участі інвесторів і кредиторів у проведенні досудової санації (набуття права власності на майно підприємства, розпорядження частиною його продукції, оренда майна підприємства, задоволення вимог кредиторів шляхом переведення боргу на інвестора тощо);

д) загальні результати заходів з фінансової реструктуризації (коли закінчується період реструктуризації, скільки боргів сплачено і коли);

е) структура дебіторської заборгованості.

Прогноз фінансових результатів для підприємства, що реструктуризується:

– прогноз прибутків та збитків на декілька років уперед;

– прогноз руху готівки на декілька років уперед;

– тривалі відносини з постачальниками, сплата податків та інших обов'язкових платежів до державного бюджету, виплата зарплати працівникам;

– структура підприємства після відновлення його платоспроможності;

– розрахунок необхідних коштів для реалізації заходів;

– очікувані наслідки виконання плану досудової санації.

До плану досудової санації додаються такі документи:

• копія свідоцтва про державну реєстрацію підприємства, засвідчена в установленому порядку;

• копії установчих документів підприємства, засвідчені в установленому порядку;

• експертна оцінка майна підприємства-боржника, яке передбачається реалізувати в процесі досудової санації;

• пакет документів податкової фінансової та статистичної звітності за три останніх роки роботи підприємства та за останній звітний період, підписані керівником підприємства і головним бухгалтером;

• проекти договорів переведення боргу, якщо такі передбачені планом санації;

• інформація стосовно інвестора.

Інформація про інвестора повинна містити:

а) установчі документи;

б) свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;

в) довідку внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України;

г) довідку регіонального Агентства по банкрутству (дата реєстрації якої не перевищує 10-денний термін з дати її видачі) для підтвердження факту, що проти інвестора не порушено справу про банкрутство;

д) річний фінансовий звіт;

е) довідку банку про рух грошових коштів за останній рік;

є) довідка податкової інспекції про відсутність заборгованості перед бюджетом.

Термін проведення досудової санації не повинен перевищувати 12 місяців. В окремих випадках Міністерство може продовжити термін, але не більше ніж на 6 місяців.

Керівники підприємства згідно з чинним законодавством несуть відповідальність за достовірність інформації, що подається до Міністерства.

Наданий для затвердження план досудової санації попередньо, у десятиденний термін, розглядається в Управлінні досудової санації та інвестиційної політики разом з Юридичним управлінням з метою визначення відповідності плану вимогам законодавчих та нормативних актів.

Якщо наданий план відповідає вимогам, то Управління досудової санації та інвестиційної політики передає зазначений план до галузевого управління, яке разом з Департаментом фінансово-економічного забезпечення промисловості проводить аналіз заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства.

У десятиденний термін галузеве управління разом з Департаментом фінансово-економічного забезпечення промисловості надають Управлінню досудової санації та інвестиційної політики свої висновки.

Управління досудової санації та інвестиційної політики, в разі необхідності, залучає до розгляду поданих матеріалів інші підрозділи Міністерства.

Після отримання висновків усіх співвиконавців Управління досудової санації та інвестиційної політики готує матеріали стосовно затвердження плану досудової санації та подає їх на розгляд Комісії.

Під час формування видатків до проекту державного бюджету на плановий рік від Міністерства фінансово-економічному департаменту, за поданням Управління досудової санації та інвестиційної політики, необхідно враховувати обсяги видатків на проведення заходів досудової санації підприємств.

Рішення щодо затвердження планів досудової санації приймається на підставі висновків Комісії.

План досудової санації підприємства затверджується протягом одного місяця з дня подання документів на розгляд.

За результатами розгляду поданих документів Міністерство може відмовити у затвердженні плану досудової санації у випадках, якщо:

- запропоновані заходи не забезпечують відновлення платоспроможності підприємства;
- надані документи не відповідають вимогам чинного законодавства України;
- виявлено недостовірні дані в документах, поданих разом з планом досудової санації;
- надано негативний висновок Комісії;
- положення плану досудової санації не відповідають галузевому профілю підприємства та інтересам держави.

У разі виявлення недоліків або невідповідностей у поданому плані досудової санації, Комісія письмово надає свої рекомендації робочій групі для його доопрацювання.

Після внесення відповідних змін до плану досудової санації та подання його до Міністерства останнім у десятиденний термін, з дня отримання, приймається рішення про затвердження або відхилення плану, про що керівник підприємства (керуючий санацією) повідомляється письмово.

План досудової санації від Міністерства затверджує перший заступник Державного секретаря.

Відповідно до Порядку проведення досудової санації державних підприємств, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17.03.2000 №515, у разі, якщо витрати, передбачені планом досудової санації, пропонується фінансувати за рахунок коштів державного бюджету, план санації подається на розгляд та погодження до Міністерства фінансів і Міністерства економіки, а для реалізації заходів, пов'язаних із відчуженням основних засобів, передачею структурних підрозділів та нерухомого майна в оренду, — з Фондом державного майна.

Затверджений план досудової санації (копія) зберігається в Управлінні досудової санації та інвестиційної політики.

З метою здійснення контролю за реалізацією заходів, передбачених планом досудової санації підприємств, Управлінням досудової санації та інвестиційної політики веде облік погоджених планів досудової санації та щоквартальних звітів керуючих санацією про виконання планів досудової санації.

Щоквартальні звіти про стан виконання плану досудової санації подаються керуючим санацією — директором підприємства до Міністерства, у десятиденний термін з дня отримання аналізуються Управлінням досудової санації та інвестиційної політики разом з відповідними підрозділами і надаються Комісії.

Комісія розглядає щоквартальні звіти керуючого санацією — керівника підприємства разом з висновком Управління досудової санації та інвестиційної політики і приймає рішення про виконання (невиконання) плану санації.

У разі, якщо Комісією прийнято рішення про незадовільне виконання плану санації, нею може бути внесена пропозиція щодо вжиття відповідних заходів.

За 15 днів до закінчення санації, а також за наявності підстав для дострокового припинення санації, керуючий санацією подає до Міністерства письмовий звіт про результати досудової санації.

До звіту додаються:

- відомості про здійснення заходів з усіх розділів затвердженого Міністерством плану досудової санації;
- баланс підприємства на останню звітну дату;
- рахунок прибутків і збитків підприємства;
- відомості про наявність у підприємства грошових коштів, які можуть бути спрямовані на задоволення вимог кредиторів боржника;
- відомості про дебіторську заборгованість підприємства на дату подання звіту про нереалізовані права підприємства;
- інші відомості про можливості погашення незадоволених вимог кредиторів.

Наданий керуючим санацією звіт про результати санації у десятиденний термін розглядається в Управлінні досудової санації та інвестиційної політики і фінансово-економічному департаменті разом з галузевими управліннями.

Після отримання висновків усіх співвиконавців Управління досудової санації та інвестиційної політики готує і подає на розгляд Комісії аналіз звіту про результати досудової санації підприємства.

Комісія на своєму засіданні розглядає подані матеріали і приймає рішення про виконання (невиконання) плану досудової санації підприємства.

## **5.6. Санація шляхом реорганізації (реструктуризації)**

Метою проведення реструктуризації підприємства є створення повноцінних суб'єктів господарської діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, проводити конкурентоспроможну продукцію, що відповідає умовам товарних ринків.

Реорганізація юридичної особи (злиття, приєднання, розділення, перетворення) проводиться за рішенням власника майна або уповноваженого власником органу, а також за рішенням суду або господарського суду. Основний зміст реструктуризації полягає в повній або частковій зміні власника статутного фонду цієї юридичної особи.

Міністерством економіки України затверджені методичні рекомендації по проведенню реструктуризації (реорганізації) державних підприємств. Відповідно до даних рекомендацій *реструктуризація підприємства* – це проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, направлених на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Отже, реструктуризація є комплексом фінансово-економічних і організаційно-правових заходів щодо врегулювання проблеми боргу і фінансового оздоровлення юридичної особи боржника, після проведення яких, як правило, відбувається повна або часткова зміна власника підприємства. Реструктуризація може виступати інструментом приватизації державних унітарних підприємств або часток (паїв, акцій) держави в капіталі господарюючих суб'єктів.

Перед проведенням реструктуризації необхідно провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який повинен базуватися на аналізі основних характеристик діяльності даної юридичної особи. Для цього доцільно використати таку інформацію:

- фінансовий стан підприємства;
- оцінку виробничого потенціалу, рівня прогресивності технологічних процесів;
- кооперативні зв'язки і збут продукції;
- кадровий склад підприємства, рівень заробітної плати;
- соціальну інфраструктуру підприємства;
- наявність незавершеного будівництва;
- оцінку впливу виробничої діяльності підприємства на екологічну ситуацію і зайнятість в регіоні;

- іншу інформацію.

Аналіз фінансового стану повинен містити оцінку загальної вартості майна, активів і пасивів балансу, їх структуру, аналіз нематеріальних активів, аналіз кредиторської і дебіторської заборгованості, аналіз собівартості і рентабельності продукції. Найважливішими показниками, що характеризують рівень фінансового стану підприємства, є коефіцієнти абсолютної ліквідності і платоспроможності.

На підставі результатів аналізу робиться висновок щодо ліквідації підприємства за допомогою процедури банкрутства або доцільності його реорганізації. Якщо ухвалено рішення про реорганізацію підприємства, необхідно скласти проєкт заходів щодо реорганізації.

**Проєкт реструктуризації повинен містити:**

- а) економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- б) пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;
- в) шляхи розв'язання фінансових, соціальних та інших проблем, пов'язаних з реструктуризацією;
- г) витрати на проведення реструктуризації і джерела їх фінансування;
- д) конкретні заходи, направлені на реалізацію проєкту.

Таким чином, вибір тих або інших форм і методів виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів їх використання, необхідних для цього засобів і можливостей їх залучення. **Реорганізація (реструктуризація) підприємства може включати такі заходи:**

- заміна керівництва підприємства;
- часткова або повна приватизація;
- часткове закриття;
- проведення процедури банкрутства;
- розділення великих підприємств на частини;
- відділення від підприємств непрофільних структурних підрозділів;
- звільнення підприємств від об'єктів соціально-культурного призначення;
- продаж (або надання в оренду) частини основних фондів підприємств;
- продаж зайвого устаткування, матеріалів тощо;
- скорочення чисельності працюючих на підприємстві.

Найважливішою умовою для ухвалення рішення про вибір конкретних заходів реорганізації є наявність техніко-економічного обґрунтування доцільності її проведення. При проведенні реструктуризації підприємства шляхом його розукрупнення обов'язковою є наявність бізнес-планів нових підприємств.

Умови проведення санації державних підприємств шляхом реорганізації, тобто повної або часткової зміни власника його статутного фонду, узгоджуються з органом, уповноваженим управляти державним майном, і Антимонопольним комітетом України в межах його компетенції, а умови проведення санації шляхом приватизації – з відповідним органом приватизації.

Практика фінансового оздоровлення підприємств у країнах з розвинутою ринковою економікою свідчить про те, що найоптимальнішою організаційно-правовою формою юридичної особи боржника для проведення санаційної реструктуризації є господарюючий суб'єкт, особливо акціонерне товариство.

Організація бізнесу у формі акціонерного товариства дає можливість легко замінити власника його статутного фонду шляхом угоди між санатором і акціонером про передачу частини акцій санатору в обмін на погашення ним боргу товариства. Продаж пакетів акцій, що належать державі, в статутний фонд акціонерного товариства можливий, наприклад, на конкурсних аукціонах під конкретні санаційні зобов'язання інвестора.

Антимонополюним законодавством України передбачено, що в окремих випадках такі види санаційних (реорганізацій) заходів, як злиття, поглинання, приєднання, придбання активів, частин (акцій, паїв) інших підприємств можуть здійснюватися тільки за умови отримання згоди на їх проведення Антимонополюного комітету. В зв'язку з цим до складу робочих груп з питань реорганізації можуть входити також представники Антимонополюного комітету України.

Така форма реорганізації, як **злиття**, здійснюється шляхом об'єднання підприємства, яке знаходиться в кризі, з іншим, фінансово стійким підприємством. Внаслідок цього, підприємство-боржник, відповідно до статті 34 Закону "Про підприємства в Україні" виключається з Державного реєстру і втрачає свій юридичний статус. Бухгалтерські баланси обох підприємств консоліднуються.

**Поглинання** здійснюється шляхом придбання фінансово-неспроможного підприємства підприємством-санатором. При **розукрупненні** виділені в процесі розділення підприємства одержують статус нової юридичної особи, а майнові права і обов'язки переходять до кожного з них на основі роздільного балансу. Якщо підприємства зловживають монополюним становищем на ринку, то може бути ухвалене рішення про примусове розділення даних монополюних утворень. Реорганізація підприємства, яке підлягає примусовому розділенню, здійснюється монополістом на його власний розсуд, за умови ліквідації даного монополюного формування на ринку. **Примусове розділення не застосовується у випадку:**

- а) неможливості організаційного або територіального відділення підприємств, структурних підрозділів або структурних одиниць;
- б) існування тісного технологічного зв'язку підприємств, структурних підрозділів (якщо частка внутрішнього обороту в загальному обсязі валової продукції підприємства складає менше 30%).

Слід зазначити, що вибір умов реорганізації юридичної особи залишається за боржником, його адміністрацією – якщо він сам звернувся до господарського суду із заявою про визнання його банкрутом. Мета вказаного юридичного привілею – стимулювати керівництво неплатоспроможного суб'єкта господарювання піддатися судовій процедурі врегулювання його боргів до того, як вони стали безнадійними.

Санація є системою заходів, що здійснюється під час провадження в справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом і його ліквідації, а її результати направлені на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника. Як правило, реоргані-



зація банкрута проводиться або кредитором, або боржником, зокрема його новим господарем. Останній варіант проходить через процедуру санації і включає ряд заходів, що дозволяють розрахуватися з боргами і прямо або побічно збільшити капітал. Зокрема, в Німеччині і Швейцарії існує практика, коли наглядовий орган шляхом посилення контролю, а також заходів «моральної дії» спонукає акціонерів і нових власників до надання додаткового капіталу банкруту.

Але чи завжди виправдана санація? Очевидно, що коли ліквідоване підприємство немає господаря або інвестора, здатного погасити його борги, інвестувати в розвиток виробництва і послуг, то банкрутство — оптимальний вихід з положення. Але у випадку, якщо об'єкт банкрутства є стратегічно важливим для держави об'єктом, або комунальним підприємством, або знайшовся господар або інвестор, який готовий витягти його з фінансової прірви, то оптимальною залишається процедура санації. Санація — це підтримка гинучого підприємства, і тому вона набагато краща за банкрутство. У разі, коли є інвестор, санація є єдиним виходом, і в цьому випадку інвестор потребує законодавчої і державної підтримки. Є тільки дві причини, по яких банкрутство залишається єдиним виходом для підприємства — це низькоякісний менеджмент або продукція, що не користується попитом. У всій решті випадків санація краще, ніж банкрутство.

## **5.7. Фінансова платоспроможність підприємств**

На основі первинної інформації визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, а також реальний фінансовий стан підприємства.

У рамках внутрішнього аналізу поглиблено досліджується фінансовий стан за допомогою низки коефіцієнтів, а потім робиться висновок про можливість або недоцільність санації певного суб'єкта.

Ліквідацію можна здійснити на добровільній основі або в примусовому порядку про що говорилося раніше.

Сутність стратегії — вибір найкращих варіантів розвитку підприємства та оптимізація політики капіталовкладень. Стратегія - це дії, необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації та використання ресурсів з метою забезпечення вигод та високої прибутковості.

Програма санації — система прогнозованих взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Ця програма формується на основі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливість залучення стороннього капіталу, стратегічних завдань санації.

Оздоровлення здійснюється за проектом санації, який розробляється на базі санаційної програми. Програма включає техніко-економічне обґрунтування санації; розрахунок обсягів фінансових ресурсів, потрібних для досягнення стратегічних цілей; конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу; терміни освоєння інвестицій та їхньої окупності; оцінку ефективності санаційних заходів; прогнозовані результати виконання проекту. Координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів — важливий елемент санаційного процесу. Керівні служби мають своєчасно виявляти та використати нові санаційні

резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод на шляху здійснення оздоровчих заходів. Дійову допомогу в цьому випадку може надати оперативний **санаційний контролінг**. Він синтезує інформаційну, планову, консалтингову, координаційну та контрольну функції. Органи контролінгу для виконання своїх функцій використовують такі основні методи та інструменти: аналіз підприємства в порівнянні з конкурентами; систему раннього попередження та реагування; вартісний аналіз; портфельний аналіз; аналіз точки беззбитковості; імітаційне моделювання; калькулювання системи планово-контрольних розрахунків тощо.

Розробка **плану фінансового оздоровлення підприємств** - головне завдання (табл. 5.1). На основі дослідження фінансового стану підприємства та аналізу причин кризової ситуації формуються стратегічні цілі санації і системний прогноз проведення фінансового оздоровлення (поліпшення) підприємства. Обов'язково формується бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, про що ми

*Таблиця 5.1*

**Складові бізнес-плану фінансового оздоровлення**

<b>Розділи плану</b>	<b>Характеристика розділів</b>
1. Загальні дані	Реквізити підприємства, організаційна форма господарювання, структурні підрозділи, філії, дочірні підприємства, адреси
2. Коротка характеристика фінансового плану оздоровлення	Короткий план та терміни реалізації, суми потрібних фінансових коштів, у тому числі від держави, та терміни їх повернення
3. Аналіз фінансового стану підприємства	Методичні питання бухгалтерського обліку. Зведена таблиця фінансових показників за останні 3 роки. Висновки, причини та їх аналіз з погляду фінансової кризи та неплатоспроможності підприємства
4. Перелік заходів фінансового оздоровлення підприємства та відновлення його платоспроможності	Перелік заходів, терміни їх здійснення та потреба фінансових коштів для фінансового оздоровлення підприємства
5. План маркетингу та оцінка ринків збуту	Характеристика ринку, де працює підприємство. Цінова політика. Дані про конкурентів. Стратегія збуту продукції на ринку. Прогнози диверсифікації виробництва. Ризики. Місткість ринку
6. План виробництва капіталовкладень	Виробничий процес та його показники; використання обладнання та показники його зносу, відновлення, витрати на придбання виробничих фондів; інноваційна діяльність на підприємстві та витрати

*Розділ 5. Санація суб'єктів господарювання*

7. Організаційний план	Структура управління, кадри, можливості реорганізації чи реструктуризації; управлінський склад менеджменту підприємства з урахуванням вимог законодавства
8. Фінансовий план	Визначення фінансових показників за всіма підрозділами плану; аналіз шляхів досягнення безбитковості підприємства, оцінка загальних фінансових ресурсів
9. Прогнозування показників	Прогнозний баланс планового періоду (за кожним роком) і розрахунок на його основі коефіцієнтів ліквідності та забезпеченості власними коштами

говорили в розділі 5.4. Приведемо перелік підприємств, відносно яких затверджені умови санації (таб. 5.2).

*Таблиця 5.2*

**Перелік підприємств, відносно яких затверджені умови санації**

<b>Підприємства-боржники</b>	<b>Підприємства-санатори</b>
1. ДП "Банківська швейна фабрика"	–
2. ДКТП "Холод" (Кіровоград)	ПП "Інгуша" (Кіровоград)
3. ОП "Готель "Москва" (Харків)	АКБ "Правекс-Банк" (Київ)
4. В АТ "Кременчуцький м'ясокомбінат" (Полтавська обл.)	АКБ "Фінанси та кредит" (Київ)
5. ВАТ "Хісан"(Луцьк)	–
6. В АТ "Кіровоградпродукт" (Кіровоград)	–
7. ВАТ "Завод ім. Шевченко" (Запорізька область)	ТОВ "Хіменергоінвест"

Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність та банкрутство підприємства.

Під **фінансовою кризою** розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей його впливу на фінансові відносини. Це насамперед загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, його збиткова діяльність і відсутність фінансового потенціалу.

Є три фази фінансової кризи:

- 1) поява окремих фактів невиконання зобов'язань підприємства;
- 2) загроза подальшому функціонуванню підприємства, що потребує негайного проведення санації;
- 3) кризовий стан підприємства, що потребує його ліквідації.

Для вибору найефективніших форм санації необхідно виявити внутрішні та зовнішні причини фінансової неспроможності суб'єкта господарювання.

Особливо великі труднощі виникають з пошуком санатора.

Термін пошуку та кількість учасників санації (підприємств-інвесторів) суттєво залежать від суми боргів підприємства-банкрута. Термін пошуку зазвичай становить від 6 місяців до 3 років, що значно перевищує процесуальний строк, передбачений законодавством.

Усе викладене вище суттєво ускладнює, а в більшості випадків унеможливорює практичне використання встановленого права на санацію підприємства-боржника.

Зараз неможливо проаналізувати ефективність проведених санацій, їх дієвість та результативність. Але в міру накопичення інформації цей аналіз дасть можливість виявити недоліки, переваги та розробити необхідні передумови удосконалення правових засад визначення напрямків державної політики, здійснення антикризового регулювання та управління.

## **5.8. Механізм санації підприємств України**

Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” фундаментально змінив механізм фінансової санації підприємства під час провадження справи про банкрутство. Головне нововведення фінансового оздоровлення – це використання інституту арбітражного управління та можливість реалізувати план санації й укласти мирову угоду. Господарський суд має право (за ініціативою комітету кредиторів) прийняти рішення щодо здійснення санації.

Ініціаторами санації можуть бути: підприємства-боржники, потенційні санатори, розпорядники майна, що погоджуються з комітетом кредиторів.

Боржник за дорученням власників підприємства подає заяву про банкрутство для отримання у кредиторів відстрочки повернення боргів. Це відбувається у тому випадку, коли підприємство є спроможним до санації, але в нього немає часу для реалізації плану санації. Укладення мирової угоди – одна з таких можливостей, тоді потрібно надати план санації та проект цієї угоди.

Надрукування об'яви порушення справи про банкрутство дає можливість виявити усіх бажаючих взяти участь у санації боржника. Інвестор може дати доручення аудиторській або консалтинговій фірмі провести санаційний аудит боржника щодо визначення його санаційної спроможності.

Заохочувальні стимули до участі у фінансовому оздоровленні підприємства такі:

- отримання контролю над підприємством-боржником;
  - використання ефекту синергізму;
  - бажання не втратити надійного постачальника сировини, матеріалів та споживачів продукції;
  - приватизація підприємства, якщо воно державної форми власності, тощо.
- Суттєва новизна механізму санації та банкрутства підприємства – це введення інституту арбітражного управління, який може виконувати такі функції:
- розпорядника майна;

- управління санацією;
- ліквідатора.

Інститут арбітражного керуючого санацією (або ліквідацією) виконує свої функції розпорядника майна у період порушення справи до моменту прийняття рішення про санацію або ліквідацію, якщо таке рішення прийнято, то фактично цей інститут управляє підприємством при проведенні ліквідаційних процедур.

До компетенції розпорядника майна входять проведення аналізу фінансово-господарської діяльності боржника та розробка пропозицій з відновлення його платоспроможності.

Після отримання рішення про санацію управління боржником здійснюється керуючим санацією, а саме особою, яка може виконувати повноваження розпорядника майна, керівника підприємства або інвестора. Керівник санацією має право самостійно розпоряджатися майном, укласти мирову угоду та інші угоди, а також відмовлятися від виконання контрактів боржника.

Розпорядник майна має низку основних обов'язків, а саме:

- прийняття майна боржника та організація його інвентаризації;
- відкриття спеціальних рахунків для проведення санації та розрахунків з кредиторами;
- забезпечення ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
- здійснення заходів з повернення дебіторської заборгованості боржника;
- звітування перед комітетом кредиторів про реалізацію плану санації.

У законі є основні економічні передумови прийняття рішення про санацію (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Головні передумови прийняття рішення про санацію

Санаційна можливість боржника	Наявність фінансової кризи Фінансові, організаційно-технічні та правові можливості
Реальний план санації	Обґрунтований бізнес-план за всіма його розділами (або план реорганізації підприємства)
Реальна можливість виконати план відновлення його фінансової стійкості та платоспроможності	Конкретні обґрунтовані заходи відновлення виробничо-господарської діяльності та реальних можливостей оптимального використання усіх можливих джерел фінансових ресурсів
Наявність інвесторів (сана-тора)	Обґрунтованість та достатність ресурсів фінансової санації суб'єкта господарювання

У цій процедурі останнє слово за розпорядником майна про санаційну можливість боржника на підставі відповідних висновків (акт санаційного аудиту, плану санації).

Прийняття такого рішення буде залежати від уміння досить кваліфіковано, чітко, лаконічно та обгрунтовано розробити бізнес-план санації на поточний та довгостроковий періоди (або план реорганізації). План реорганізації розробляється в основному тоді, коли передбачається фінансування санації зовнішнім інвестором, а умови цієї процедури погоджуються з власником, кредиторами та санаторами. Насамперед це стосується реструктуризації статутного капіталу боржника (юридичної особи).

Реалізація плану санації потребує звільнення на деякий час боржника від виконання обов'язків перед кредиторами, що можливе за наявності мирової угоди. Можливість укласти таку угоду — це суттєве нововведення механізму санації підприємства.

Мирова угода — це процедура досягнення домовленості боржника та кредитора про пролонгацію термінів платежів або зменшення суми боргів. Мирова угода може бути погоджена на будь-якому етапі порушення справи про банкрутство. Цю угоду в письмовій формі затверджує господарський суд.

Аналіз механізму фінансової санації підприємств України показує прогресивність чинного законодавства про банкрутство. Але окремі складові механізму санації потребують удосконалення, доопрацювання та уточнення.

Санація як система соціально-економічних заходів, спрямованих на оздоровлення фінансів підприємств-банкрутів, здійснюється такими шляхами:

- погашення боргу;
- злиття збиткових підприємств з фінансово міцними;
- переоформлення короткотермінових кредитів у довгострокові;
- випуск цінних паперів;
- продаж майна боржника або передача його в оренду;
- перепрофілювання підприємства-боржника;
- надання урядом пільгових кредитів і пільг із податків; зниження номінальної вартості старих акцій тощо.

Результати аналізу за регіонами свідчать, що в окремих регіонах доволі активно застосовуються різні форми санації і на цій основі помітні певні економічні зрушення. Так, у Чернівецькій, Тернопільській та Рівненській областях кількість підприємств-банкрутів зменшилась. Однак негативну тенденцію до збільшення кількості неплатоспроможних підприємств в Україні загалом не подолано. Зростає навантаження на господарські суди. У 1998 р. було прийнято на 110,2 % постанов більше, ніж протягом попереднього року.

Санацію в агропромисловому комплексі планували провести за рахунок бюджетних асигнувань, а насправді їх було проведено шляхом взаємозаліку боргів. Вартість заліку витрат лише на об'єкти соціальної сфери в 1998 р. досягла 650 млн грн.

Державна підтримка сільського господарства досить поширена в країнах з розвинутою економікою. Там ця галузь вважається пріоритетною, тож частка коштів, яка передбачається для аграрного сектору, у ВВП досить значна — від 0,1% у Новій Зеландії до 4,1% у Фінляндії та 1,5% — у США. Це дає аграріям названих країн можливість виробляти прибуткову продукцію.

В Україні у 1998 р. підприємствам агропромислового комплексу санаційні кошти



надавалися на безповоротній основі на відшкодування вартості робіт, пов'язаних з ліквідацією наслідків стихійних лих, витрат на будівництво, утримання об'єктів соціальної сфери та відновлення платоспроможності підприємств, діяльність яких пов'язана з виконанням загальнодержавних програм.

Відсутність у нашій країні санаторів зумовлена недосконалістю податкового, фінансово-кредитного, цінового і митного законодавства. Розв'язання цих питань, зокрема створення інституту санаторів, які б мали змогу здійснювати санацію різними методами, сприятиме подоланню кризи, прискоренню економічної стабілізації і поліпшенню фінансового стану підприємств. Цьому сприяло ухвалення Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про банкрутство". Завдяки цьому з'явилася реальна можливість фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств, повернення боргів кредиторам, залучення реальних інвесторів шляхом застосування процедури банкрутства.

Передбачені Законом "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" механізми спрямовані передусім на усунення в ході реформування економіки перешкод, пов'язаних з ідеологічною заангажованістю самого поняття "банкрутство". Важливо, що закон дає боржникам змогу провадити розрахунки за своїми зобов'язаннями різними способами, це сприятиме відновленню вітчизняного виробництва.

Впроваджуються нові підходи до проведення реорганізації підприємства-боржника. Завдяки цьому кредитори матимуть більше можливостей повернути свої кошти, ніж за умови ліквідації боржника.

Починаючи з 1 січня 2000 р. (щодо сільськогосподарських працівників – з січня 2004 р.) основними дійовими особами в господарських судах, окрім позивачів та відповідачів, є також розпорядники майна, керуючі санацією або ліквідатори, покликані справедливо, у межах закону, здійснити примусові дії для оздоровлення боржника та задоволення безперечних вимог кредиторів у порядку, визначеному згідно із Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", Арбітражно-процесуальним кодексом та іншими законами України.

З дня набрання чинності Законом право подання позовної заяви про відкриття справи щодо банкрутства мають не лише кредитори, а й сам боржник.

Розділ 6 Закону регламентує особливості банкрутства окремих категорій суб'єктів підприємницької діяльності, а саме: особливо небезпечних підприємств, селянських (фермерських) господарств, страхових організацій та професійних учасників ринку цінних паперів, а також громадян-підприємців. Щодо банкрутства комерційних банків, то вони тимчасово виведені з-під дії Закону – процес їх банкрутства регулюється Законом України "Про банки і банківську діяльність". За законом передбачаються особливості банкрутства відсутнього боржника. В цьому випадку господарський суд може призначити ліквідатором працівника державного органу з питань банкрутства.

Розділ 7 визначає максимальну міру кримінальної відповідальності за умисне доведення суб'єкта до банкрутства – 5 років позбавлення волі з конфіскацією майна.

Використання внутрішніх фінансових резервів дає змогу не тільки подолати внутрішні причини фінансової неспроможності підприємств, а й значною мірою зменшує залежність ефективності проведення санації від залучення зовнішніх фінансових джерел. Внутрішні джерела є складовою оздоровлення суб'єктів господарювання та необхідною умовою залучення капіталу із зовнішніх джерел.

Розрізняють два види реакції підприємств на фінансову кризу: захисна та наступальна. До найважливіших першочергових заходів, спрямованих на поліпшення ліквідності активів підприємства, можна віднести:

- реалізацію частини основних фондів, які не беруть участі безпосередньо в процесі виробництва;
- використання лізингу (фінансового та оперативного);
- оптимізацію структури розміщення оборотного капіталу;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Стягнення дебіторської заборгованості є суттєвим моментом внутрішньої стабілізації суб'єкта підприємницької діяльності та резервом відновлення платоспроможності. До основних форм рефінансування дебіторської заборгованості належать факторинг, облік векселів та їх продаж на фондовому ринку. Крім того, проводиться комплекс процедур для примусового стягнення дебіторської заборгованості, у тому числі через господарський суд.

Особами, найбільш зацікавленими в санації фінансово неспроможного підприємства, є його власники (акціонери, пайовики та ін.). Вони, як правило, несуть значний тягар з фінансування санаційних заходів, що можна здійснити за рахунок зменшення чи збільшення статутного фонду боржника.

У фінансовому оздоровленні боржника можуть брати участь і кредитори. Участь у санації боржників може здійснюватися такими шляхами:

- 1) пролонгацією та реструктуризацією наявної заборгованості;
- 2) повною або частковою відмовою від своїх вимог;
- 3) наданням додаткових кредитних ресурсів.

Активної участі кредиторів у фінансовому оздоровленні можна очікувати тільки тоді, коли внаслідок санації та збереження підприємства вони отримують повніше задоволення своїх вимог, ніж за його ліквідації.

Один із методів санації – укладення мирової угоди. **Мирова** угода – це процедура досягнення домовленості між боржником та кредиторами щодо пролонгації термінів сплати платежів при зменшенні суми боргів. У багатьох країнах (Німеччині, Польщі, Росії, Казахстані) законодавством передбачена можливість такої угоди, яка укладається відповідно до вимог податкового законодавства. Фінансове оздоровлення ресурсів боржника можливе і за рахунок банківського кредиту. Цю форму санації може здійснювати, як правило, комерційний банк, який обслуговує підприємство.

Згідно із Законом України “Про підприємства в Україні” у разі збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона визнає продукцію цих підприємств суспільно необхідною, може надавати їм дотації чи інші пільги.

Крім проблеми оцінювання банкрутства існує ще одна проблема, тісно пов'язана

з першою – це подальша доля підприємства-банкрута. Сама логіка ринкової трансформації неминуче висуває в число першочергових завдань питання про долю неплатоспроможних підприємств.

## **Запитання і завдання до розділу 5**

- 1. Дайте загальну характеристику поняття „санація”.*
- 2. Визначте необхідність санації як економічної категорії.*
- 3. Охарактеризуйте структурні елементи фінансово оздоровлення.*
- 4. У чому полягає сутність досудової санації, назвіть її загальні положення?*
- 5. Що таке класична модель санації суб'єктів господарювання?*
- 6. Назвіть основні етапи класичної моделі санації суб'єктів господарювання.*
- 7. Сутність фінансової санації за рішенням господарського суду.*
- 8. Основні елементи розробки плану санації.*
- 9. Назвіть основні передумови прийняття рішення про санацію суб'єктів господарювання.*
- 10. Дайте характеристику складових розділів бізнес-плану фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання.*
- 11. У чому полягає необхідність внутрішнього і зовнішнього аналізу діяльності підприємств?*
- 12. Що таке реструктуризація підприємства? Її сутність.*
- 13. Охарактеризуйте види реорганізаційних заходів.*