

## УДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСИЧНОЇ МОДЕЛІ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** В умовах поглиблення фінансово-економічної кризи досить актуальним постає проблема реформування інституту банкрутства і особливої уваги потребує визначення поняття санації та механізму її застосування до неплатоспроможних, проблемних підприємств. Лише за ефективного використання санації можна буде відновити платоспроможність і прибутковість основної маси платників податків, а отже, оздоровити державну фінансову систему. В зв'язку з цим набуває актуальності проблема процедури санації як системи заходів із виведення господарюючих суб'єктів з фінансової кризи.

**Аналіз досліджень і публікацій.** На фоні економічної, політичної, фінансової нестабільності, збільшення кількості банкрутств вітчизняних підприємств характерним є зростання інтересу до кризових явищ, а особливо до процесу санації. Окремі аспекти проблеми санації та реструктуризації підприємств ґрунтовно висвітлені в сучасній економічній літературі. Це стосується, зокрема праць А. М. Поддєрьогіна, О. О. Терещенка, І. Н. Карпунь, І. А. Бланк, та ін. Однак проблема банкрутства підприємств ще мало досліджена в Україні і потребує ґрунтовного вивчення.

Метою статті є визначення поняття санації як головного фактора антикризового управління підприємством та аналіз класичної моделі санації.

**Основні результати досліджень.** Термін «санація» походить від латинського «sanare» — оздоровлення, видужання. Економічний словник тлумачить це поняття як систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутств промислових, торговельних, банківських монополій, визначаючи, що санація може відбуватися злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [1].

Вважаємо, що наведене в словнику тлумачення цілей санації та механізму її проведення, перелік санаційних заходів не є достатньо чіткими. Адже попередження банкрутства ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з фінансової кризи. Наведений перелік заходів є неповним і не розкриває принципових методологічних підходів до вибору тих чи інших форм санації.

Деякі з вітчизняних авторів (наприклад, І. А. Бланк) із санацією ототожнюють лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [2]. Із цим не можна погодитись, оскільки мобілізація внутрішніх фінансових резервів є невід'ємною складовою процесу оздоровлення будь-якого підприємства.

Згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 1992 р., санація — це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника [3]. Отже, згідно з таким підходом санація за своєю правовою основою є лише інститутом переведення боргу. Проте з цим аж ніяк не можна погодитися.

Із наведеного широкого спектра думок щодо сутності поняття санації можна синтезувати єдине визначення, яке має ввібрати в себе раціональне зерно кожного з наведених варіантів. На нашу думку, таким можна вважати визначення, дане відомими зарубіжними економістами (Н. Здравомислов, Б. Бекенферде, М. Гелінг), провідними фахівцями у питаннях виведення підприємств із фінансової кризи: санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація — це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Саме останнє визначення набуло широкого використання серед вітчизняних вчених-економістів.

Особливе місце в процесі фінансової санації посідають фінансово-економічні заходи. Метою фінансової санації є оптимізація фінансових потоків: покриття збитків, відновлення платоспроможності і ліквідності, скорочення всіх видів заборгованості і формування спеціального грошового фонду для проведення заходів організаційного і виробничо-технічного характеру.

Фінансова санація здійснюється в декілька етапів, які впроваджуються у певній послідовності. Цілісною системою проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства є так звана класична модель санації, яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації конкретних суб'єктів господарювання в країнах із розвинутою ринковою економікою.

Перший етап починається з виявлення й аналізу причин і факторів фінансової кризи. Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі даних носіїв інформації (первісні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, а також фінансовий стан підприємства, глибину кризи.

У межах внутрішнього аналізу поглиблено досліджується фінансовий стан на основі розрахунку низки коефіцієнтів. Основними з них є показники ліквідності, платоспроможності, фінансового левериджу, рентабельності тощо. Коли отримано всі дані стосовно фінансового стану підприємства, згідно класичної моделі санації, роблять висновок про доцільність або недоцільність проведення санації. Якщо виробничий потенціал підприємства вкрай зруйновано, то приймається рішення про ліквідацію даного суб'єкта господарювання. Ліквідація може бути проведена як у примусовому порядку, так і на добровільній основі (злиття, продаж об'єкта).

У разі, коли підприємство має справді реальні надії на виправлення становища, приймають рішення про розробку санаційної концепції з метою проведення фінансового оздоровлення, з одночасним визначенням цільових орієнтирів. Що раніше на санаційноспроможному підприємстві розпочнеться санація, то більші шанси на її успіх.

Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей і тактики проведення санації. При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси, обмежені можливості збуту продукції та має здійснювати свою діяльність у рамках правового поля держави, в якій воно розташоване. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної роботи підприємства в довготроковому періоді.

Треба наголосити, що тактичні цілі мають збігатися у всіх зацікавлених осіб, а також у осіб задіяних у санації. Тільки за умови узгодженості тактичних цілей і заходів можливе досягнення стратегічної мети санації підприємства.

Відповідно до вибраної стратегії розробляється програма санації, яка являє собою послідовний перелік основних етапів та заходів, що необхідно здійснювати в ході фінансового оздоровлення підприємства. Програма санації формується на підставі вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливість залучення стороннього капіталу та стратегічних завдань фірми.

Наступним елементом є проект або план санації, який розробляється на базі санаційної програми. Він має містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів, за їх наявності, у повному або частковому задоволенні вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк і черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

План санації також має передбачати строк відновлення платоспроможності боржника. Платоспроможність вважається відновленою за відсутності ознак банкрутства, визначених Законом № 2343-ХІІ.

План санації обов'язково має враховувати інтереси й пріоритети кредиторів, податкових органів, позикодавців, акціонерів і власників інших цінних паперів, постачальників тощо. При цьому в разі наявності інвесторів план санації розробляється та погоджується за участю інвесторів.

План санації затверджується арбітражним судом, контролюється поквартально комітетом кредиторів і може бути скорегований при схваленні комітетом кредиторів.

Тобто план санації має враховувати інтереси всіх кредиторів і бути реальним для виконання [7].

Важливим компонентом санаційного процесу є координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Менеджмент підприємств має своєчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод при здійсненні оздоровчих заходів. Відчутну допомогу тут може надати оперативний санаційний контролінг, який синтезує в собі інформаційну, планову, консалтингову, координаційну та контрольну функції. Завданням санаційного контролінгу є ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод [8].

Розгляд механізму санації, як одного механізму для розуміння досить складний, оскільки це багатогранний процес. Класичну модель санації можна поділити на кілька складових, що можна розглядати як комплекс певних заходів.

Перший етап — механізм кількісної оцінки стану підприємства. Метою механізму є одержання однозначної кількісної оцінки стану підприємства. Необхідно зазначити, що оцінку стану підприємства доцільно проводити як на основі інтегральних, так і на основі локальних показників.

Визначення загального інтегрального показника, який характеризує сформований на певний час стан підприємства, дозволяє сформувати класи кризи з використанням методів кластеризації. Отримані класи дозволяють ідентифікувати поточні стани і використовуються при визначенні тенденцій розвитку кризових явищ на підприємстві.

Методика кількісної оцінки стану підприємства включає такі послідовні етапи:

1. Оцінка стану підприємства.
2. Визначення тенденцій розвитку загального та локальних показників.
3. Визначення джерел розвитку негативних тенденцій на підприємстві.
4. Висновки та пропозиції.

Другий етап — механізм прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ на підприємстві. Основним завданням цього комплексу є визначення тенденцій розвитку кризових явищ на основі прогнозу загального та локальних показників.

Методика прогнозування тенденцій розвитку кризи передбачає такі етапи:

1. Прогнозування стану підприємства на основі загального показника.
2. Прогнозування стану підприємства на підставі залежності загального показника від сукупності локальних.
3. Прогноз класу ризику, до якого буде належати підприємство, в залежності від змін кількісних показників у майбутньому.
4. Аналіз обраних рішень.

Третій етап — механізм розробки комплексу управлінських рішень щодо ліквідації розвитку кризи. Даний механізм передбачає синтезування всіх можливих варіантів дій в залежності від фази кризи, в якій знаходиться підприємство.

1. Визначення дій оперативної санації.

2. Розробка комплексу управлінських рішень щодо санації підприємства.

Четвертий етап — координація і контроль. Саме для того, щоб оцінити наскільки доцільним було проведення санації та наскільки правильно відбувається цей процес, необхідний останній механізм реалізації антикризових заходів. При санаційному процесі досить важливим є ідентифікація всіх можливих відхилень, оскільки ще існує можливість внесення певних корективів для забезпечення повного оздоровлення підприємства.

Методика проведення даного механізму включає:

1. Ідентифікація оперативних результатів від першочергових заходів.

2. Аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод.

**Висновок.** Незважаючи на численну кількість схвальних відгуків та переконаність вітчизняних економістів у доцільності проведення санації, частка ліквідованих підприємств досить значна. Це можна пояснити відсутністю кваліфікованих кадрів і незацікавленістю відновлення роботи життєздатних підприємств, відсутністю ефективних схем відновлення платоспроможності. Саме з метою обґрунтування необхідності та доцільності проведення санації у кожному конкретному випадку треба проводити оцінку санаційної спроможності підприємства.

Практично недослідженими залишаються методи визначення і оцінки санаційної спроможності суб'єктів господарювання. Окрім того, досі не запропоновано системи оцінки ефективності впровадження санаційних заходів. Окремі аспекти зазначеного напрямку розглядали у своїх працях наші провідні економісти, але про цілісну систему говорити поки що зарано.

## Література

1. Боярська З. І. Міжнародне комерційне право: навч. посібник / З. І. Боярська. — К. : КНЕУ, 2001. — 143 с.
- 2: Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656 с.
3. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2343-ХІІ, від 14.05.1992.
4. Коваленко Д. І. Санація як форма реструктуризації процесів на промислових підприємствах України / Коваленко Д. І. // Актуальні проблеми економіки — 2008. — №12 (90) — 92–98 с.
5. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — 5-те вид., перероб. та доп. — К. : КНЕУ, 2005. — 546 с.
6. Карпунь І. Н. Санація в системі антикризового управління підприємством. [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/49.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/49.pdf)
7. Кириєнко О. Проведення санації підприємства / Кириєнко О. // Вісник податкової служби України. — 2009. — № 37–38. — С. 23–25.
8. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 412 с.
9. Мозенко О. В. Механізм управління процесом санації підприємств-банкрутів / Мозенко О. В. // Актуальні проблеми економіки — 2009. — №6 (96) — С. 122–125.
10. Булович Т. Методичні підходи до оцінки санаційної спроможності підприємства / Булович Т. // Економіст. — 2009. № 12. — С. 44–47.