

АСПРАНТ, ТУР ОЛЕСЯ ВАСИЛИВНА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
МІСТО КИЇВ

САНАЦІЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У зв'язку зі світовою фінансово-економічною кризою в Україні, спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості фінансово-неспроможних підприємств. Щоб подолати це негативне становище суб'єкти підприємницької діяльності повинні застосовувати інструменти антикризового управління фінансами. Одним з таких інструментів подолання фінансової кризи та запобігання банкрутству підприємства є санація.

У широкому розумінні санація – це сукупність усіх можливих заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення суб'єкта господарювання. При цьому санація включає систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді [5].

Потрібно відзначити, що рішення про фінансову санацію підприємства може прийматися:

1. У досудовому порядку: з ініціативи менеджменту чи власників підприємства, якому загрожує банкрутство; кредиторів; центральних органів виконавчої влади; органів місцевого самоврядування; контрольних органів у межах своїх повноважень – коли існує загроза неплатоспроможності та оголошення підприємства банкрутом у недалекому майбутньому. Ці заходи проводяться згідно з чинним законодавством до початку порушення справи про банкрутство. У рамках досудової санації боржнику, його кредиторами, іншими особами в межах заходів щодо запобігання банкрутству підприємства може бути надана фінансова допомога в розмірі, достатньому для погашення зобов'язань перед кредиторами, у тому числі зобов'язань щодо сплати

податків і зборів (обов'язкових платежів) і відновлення платоспроможності боржника. Надання фінансової допомоги боржнику зобов'язує його взяти на себе відповідні зобов'язання перед особами, які надали таку допомогу в порядку, встановленому законом.

2. У рамках судових процедур, які застосовуються до боржника після порушення справи про банкрутство. У цьому разі під санацією розуміють систему заходів, що здійснюються в процесі провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації [3].

Доцільно відмітити, що при організації фінансової санації підприємств розрізняють три основні функціональні блоки, такі як: розробка програми та проекту санації; проведення санаційного аудиту; менеджмент санації.

Програма санації формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення стороннього капіталу тощо.

Також, важливим документом під час виведення підприємства з кризи 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, а також прогнозовані результати виконання проекту [1].

Наступним елементом антикризового управління при оздоровленні діяльності підприємства є санаційний аудит. Він проводиться аудиторськими компаніями на замовлення власників підприємства, потенційних санаторів, кредиторів та інших осіб, які можуть взяти участь у фінансуванні санації. Основна його мета полягає в оцінці санаційної спроможності підприємства на основі аналізу фінансового-господарського діяльності та наявної санаційної програми та проекту санації [2].

Не менш важливим компонентом санаційного процесу є координація та

контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Це здійснюється завдяки санаційному менеджменту підприємства, який повинен своєчасно виявляти та використовувати санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод під час здійснення оздоровчих заходів. Дійову допомогу тут може надати оперативний санаційний контролінг, який синтезує інформаційну, планову, консалтингову, координаційну та контрольну функції. Завданнями санаційного контролінгу є: контроль за ходом реалізації програми та проекту санації, ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод [5].

Потрібно відмітити, що першочерговими заходами для відновлення платоспроможності та підтримки ефективної господарської діяльності підприємства можуть бути такі: зміна складу керівників підприємства та стилю управління; інвентаризація активів підприємства; продаж зайвого устаткування, матеріалів і залишків готової продукції; оптимізація дебіторської заборгованості; зниження витрат на виробництво; продаж дочірніх фірм і часток у капіталі інших підприємств; продаж незавершеного будівництва; обґрунтування необхідної чисельності персоналу; реструктуризація боргів шляхом перетворення короткотермінової заборгованості в довготермінові позики або іпотеки; запровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва; вдосконалення організації праці; капітальний ремонт, модернізація основних фондів, заміна застарілого устаткування; повного або часткового продажу державі акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [3].

Більшість зазначених заходів має не лише першочерговий характер, але й стратегічне значення для підприємств при антикризовому управлінні.

Доцільно зауважити, що на державну фінансову підтримку можуть розраховувати такі підприємства:

- продукцію яких можна швидко реалізувати на споживчому ринку;
- які забезпечують обороноздатність та безпеку держави;

- характер виробництва яких пов'язаний з міжнародними нормами щодо техніки безпеки та екології (енергетичного атомного комплексу, виробництва радіоактивних матеріалів, зброї тощо);
- які необхідні для технологічної перебудови інших виробництв (створення та розвиток мереж зв'язку, інформаційних систем, сучасних транспортних систем);
- які випускають імпортозамінну або експортну продукцію;
- які забезпечують випуск енергозберігаючої техніки або працюють у галузі освоєння нових прогресивних технологій з метою підвищення продуктивності праці й екологічності виробництва;
- з широкими кооперованими внутрішньогалузевими та міжрегіональними зв'язками [1].

Підсумовуючи варто констатувати, що санація, як один із інструментів антикризового управління, може вважатися успішно завершеною, якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел і проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення про банкрутство з наступною ліквідацією) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Використана література:

1. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: МАУП, 2003. — 304 с.
2. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. Посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
3. Антикризове фінансове управління підприємством [Електронний ресурс]: http://www.vuzlib.net/fm_P/12-1.htm
4. Фінансова санація як складова антикризового управління [Електронний ресурс]: <http://www.studyport.net>
5. Фінансова санація та банкрутство підприємств [Електронний ресурс]: www.vuzlib.net/fp_P/11-1.htm