

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

БЕРЕЖНА О. В.

аспірантка

Харків

Фінансова санація здійснюється у декілька етапів і має певний порядок проведення. Цілісний погляд на етапи розробки санаційної концепції окремого підприємства є так звана «класична модель санації», яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Результати роботи полягають у комплексному науковому дослідженні проблем з фінансового управління санації підприємства.

Методологія – дослідження методологічних аспектів концептуального підходу з фінансового управління санації підприємства.

Запобігання фінансовій кризі підприємства і ліквідація його негативних наслідків забезпечується в процесі особливий системи фінансового менеджменту, яка отримала назву «санація підприємства».

Під санацією як економічною категорією розуміється комплекс послідовних, взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, організаційно-правового, виробничо-технічного, соціального характеру, направлених на подолання фінансової кризи на підприємстві та відновлення або досягнення його прибутковості й конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

Фінансова санація здійснюється у декілька етапів і має певний порядок проведення. Цілісний погляд на етапи розробки санаційної концепції окремого підприємства є так звана «класична модель санації», яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в країнах з розвинутою ринковою економікою [4].

У основі процесу санації лежить законодавство про банкрутство і фінансове оздоровлення підприємства. Міністерством економіки України виданий наказ № 10 від 17.01.2001 р. «Про методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства і ознак дій для приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або приведення до банкрутства» [2].

Методичні рекомендації розроблені з метою забезпечення однозначності підходів під час фінансової санації господарського стану підприємств.

Джерелами інформації для проведення господарського стану і розрахунків фінансово-економічних показників, є показники фінансової звітності підприємства.

Процес організації фінансової санації підприємств можна розділити на три основні функціональні блоки:

- ✦ розробка санаційної концепції і плану санації;
- ✦ проведення санаційного аудиту;
- ✦ менеджмент санації.

Вирішальне значення для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства має організація ефективного менеджменту санації, суть якого можна розглядати в двох аспектах: інституційному і функціональному.

З інституційного боку до менеджменту санації можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені власниками суб'єкта господарювання або силою закону провести фінансову санацію підприємства, тобто здійснювати фактичне управління підприємством на період його оздоровлення. Дуже часто до межі банкрутства підприємство призводить саме невміле або умисне неправильне управління. Керівництво підприємства, яке призвело його до фінансової кризи, як правило, не може ефективно управляти санацією. Звідси виникає необхідність заміни керівництва підприємства або передачі повноважень на проведення санації третім особам. У Великобританії, наприклад, щорічно з 60 тисяч збуджених справ про банкрутство близько 90% завершуються зміною керівництва [5].

Загалом до осіб, які можуть бути носіями менеджменту санації, слід віднести контролюючі органи, консультантів, аудиторів, керівників санацією, які призначаються згідно з рішенням господарського суду, представників банківських установ або інших кредиторів, досвідчених менеджерів, а також колишнє керівництво підприємства. Рішення питання про призначення менеджменту санації належить до першочергових заходів в рамках фінансового оздоровлення.

З функціонального блоку менеджмент санації – це система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству і фінансовому оздоровленню підприємства. Функціональні сфери менеджменту санації можна розглядати як окремі фази управлінського циклу, причому в процесі санації підприємства такі цикли перманентно повторюються, досягнувши окремих стратегічних або тактичних цілей. До функціональних сфер менеджменту санації відносяться такі:

- ✦ постановка цілей;
- ✦ формування і аналіз проблеми (головна проблема – фінансова криза);
- ✦ пошук альтернатив, прогнозування і оцінка їх реалізації (підбір і оцінка необхідного каталогу санаційних заходів);
- ✦ ухвалення рішення;
- ✦ реалізація (проведення конкретних санаційних заходів);
- ✦ контроль;
- ✦ аналіз відхилень.

Важливим в організації менеджменту санації є створення ефективної системи контролінгу, головними завданнями якого є визначення стратегічних і тактичних цілей санації і орієнтація процесу

управління на досягнення цих цілей. Вирішальним при цьому є створення системи інформаційного забезпечення, планових, аналітичних і контрольних служб. Але слід зазначити, що не існує єдиних рецептів організації менеджменту санації підприємства. Кожен випадок фінансової кризи вимагає індивідуального підходу до управління процесом його подолання.

Рішення про проведення санації може ухвалюватися в таких основних випадках [3].

По-перше, за ініціативою суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі, – якщо існує загроза неплатоспроможності та визнання його банкрутом в недалекому майбутньому. Рішення про санацію ухвалюється до звернення кредиторів до суду із заявою про визнання банкрутом даного підприємства (досудова санація).

По-друге, після того, як боржник за власною ініціативою звернувся до господарського суду із заявою про збудження справи про своє банкрутство (якщо підприємство стало фінансово нездібним або існує реальна загроза такій нездатності). Одночасно з подачею заяви боржник зобов'язаний надати до господарського суду план санації або проект світової угоди. Зрозуміло, що рішення про санацію ухвалюється тільки у випадку, якщо підприємство доведе кредиторам, що воно є здібним до санації.

По-третє, після закінчення місячного терміну з моменту публікації в офіційному друкарському органі Верховної Ради або Кабінету Міністрів України оголошення про збудження справи про банкрутство даного підприємства – якщо надійшли пропозиції від фізичних або юридичних осіб, які хочуть задовольнити вимоги кредиторів до боржника і якщо ці пропозиції про санацію (реорганізації) неплатоспроможного підприємства акцептуються комітетом кредиторів і господарським судом. У разі згоди кредиторів з умовами і механізмом задоволення їх претензій господарський суд приймає рішення про припинення справи про банкрутство і про здійснення фінансової санації юридичної особи.

По-четверте, за ініціативою фінансово-кредитної установи. Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність» установа банку має право щодо клієнта, оголошеного неплатоспроможним, застосувати комплекс заходів щодо його санації, у тому числі: передати оперативне управління даним підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; направити на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції.

По-п'яте, за ініціативою заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу підприємства, заставодержатель має право здійснити передбачені договором заходи щодо оздоровлення фінансового положення боржника, включаючи призначення своїх представників в керівні органи підприємства, обмеження в праві розпоряджатися випущеною продукцією і іншим майном відповідного суб'єкта господарювання. Якщо санаційні заходи не привели до відновлення платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право звернутися до

господарського суду із заявою про стягнення майна, яке знаходиться в іпотечі.

По-шосте, за ініціативою Державного органу по питаннях банкрутства, якщо мова про державні підприємства.

По-сьоме, за ініціативою НБУ – якщо мова йде про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим санації є превентивним методом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкцій, передбачених Законом України «Про банки і банківську діяльність».

У літературі по питаннях фінансової санації указують на два види реакції підприємств на фінансову кризу:

– захисна реакція, яка передбачає різке скорочення витрат, закриття і розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення і розпродаж оснащення, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегменту, зменшення відпускних цін і (або) об'ємів реалізації продукції;

– наступальна реакція, яка передбачає активні дії: модернізацію оснащення, введення нових технологій, впровадження ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції, розробку і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролінгу і управління.

Залежно від вибраної стратегії підприємство підбирає той або інший менеджмент внутрішньогосподарчих санаційних заходів.

ВИСНОВКИ

Запобігання фінансовій кризі підприємства і ліквідація його негативних наслідків забезпечується в процесі особливій системі фінансового менеджменту, яка отримала назву «санація підприємства». Для побудови ефективного менеджменту фінансової санації необхідне створення ефективною системи контролінгу, головними завданнями якого є визначення стратегічних і тактичних цілей санації і орієнтація процесу управління на досягнення цих цілей. Вирішальним при цьому є створення системи інформаційного забезпечення, планових, аналітичних і контрольних служб. Але слід зазначити, що не існує єдиних рецептів організації менеджменту санації підприємства. Кожен випадок фінансової кризи вимагає індивідуального підходу до управління процесом його подолання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «О банкрутстве» (С изменениями и дополнениями) // Ведомости Верховной Рады Украины.– 1992. – № 2343-Х. – Ст. 308.
2. «О методических рекомендациях относительно выявления признаков неплатежеспособности предприятия и признаков действий для утаивания банкротства, фиктивного банкротства или приведения к банкротству». Министерством экономики Украины выдан приказ № 10 от 17.01.2001 г.
3. Булеев И. П., Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием.– Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 179 с.
4. Проблемы формирования антикризисной политики и механизма банкротства предприятий.– Донецк: ИЭП НАН Украины.– 1998.– 388 с.
5. Сытник Л. С. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000.– 504 с.