

САНАЦІЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ

1. Економічна сутність санації підприємств
2. Менеджмент фінансової санації підприємств
3. Прийняття рішення про фінансову санацію
4. Класична модель фінансової санації
5. Сутність та форми реструктуризації підприємств
6. Форми реорганізації

1. Економічна сутність санації підприємств

Найдієвішим засобом запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація.

Термін “санація” походить від латинського “sanare” – оздоровлення, видужання.

Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Типи санаційних заходів:

Фінансово-економічні – відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування санації можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності; на поворотній або безповоротній основі. 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;
- формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Виробничо-технічні – пов’язані, насамперед, з:

- модернізацією та оновленням виробничих фондів;
- зменшенням простоїв;
- підвищенням ритмічності виробництва;
- скороченням технологічного часу;
- поліпшенням якості продукції;
- зниженням собівартості продукції;
- вдосконаленням асортименту продукції;
- пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Організаційно-правові – спрямовані на:

- вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу;
- підвищення якості менеджменту;
- звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур;
- поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу.

Розрізняють два види санації: 1 – санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника; 2 – санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

Соціальні санаційні заходи – оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні заходи соціального характеру. Особливо це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів або підприємств-міст. В такому разі звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Саме тому слід вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи:

- створення та фінансування системи перепідготовки кадрів;
- пошук і пропозиція альтернативних робочих місць;
- додаткові виплати з безробіття;
- надання звільненим працівникам позик.

На практиці досить часто із санацією ідентифікується поняття “реструктуризація”. Реструктуризація суб'єкта господарювання – це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва. Можна стверджувати, що “санація” є ширшим поняттям, ніж “реструктуризація”. Реструктуризацію доцільно розпочинати на ранніх

стадіях кризи. Вона спрямована переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. А санація включає в себе як реструктуризацію (заходи щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності), так і заходи фінансового характеру (спрямовані на відновлення ліквідності та платоспроможності).

2. Менеджмент фінансової санації підприємств

Процес організації фінансової санації підприємства можна подати трьома основними функціональними блоками:

1. Розробка санаційної концепції та плану санації – як правило, план санації розробляють за дорученням власників чи керівництва підприємства консалтингові чи аудиторські фірми в тісному взаємозв'язку із внутрішніми службами контролінгу. У разі, якщо санація здійснюється у ході провадження справи про банкрутство, то розробляти план повинен призначений господарським судом керуючий санацією.
2. Проведення санаційного аудиту – санаційний аудит здійснюється аудиторськими компаніями на замовлення потенційних санаторів, кредиторів та інших осіб, які можуть взяти участь у фінансуванні санації.
3. Організація ефективного менеджменту санації має вирішальне значення для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства.

Менеджмент санації – це система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та фінансового оздоровлення підприємства.

До функціональних сфер менеджменту санації слід віднести такі:

- постановка цілей;
- формування та аналіз проблеми;
- пошук альтернатив, прогнозування та оцінювання їх реалізації;
- прийняття рішення;
- реалізація (проведення конкретних санаційних заходів);
- контроль;
- аналіз відхилень.

Цілі та об'єкти менеджменту санації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Сфери	Оперативна		Стратегічна
Цілі	Забезпечення ліквідності	Управління прибутковістю та оптимізація використання наявних ресурсів	Забезпечення життєдіяльності підприємства

Об'єкти управління	Ліквідність	Прибутковість	Конкурентоспроможність
---------------------------	-------------	---------------	------------------------

3. Прийняття рішення про фінансову санацію

Коли приймається рішення про проведення фінансової санації підприємств, рішення про проведення фінансової санації може прийматися в таких основних випадках:

- з ініціативи суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі, якщо існує загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом в недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається до звернення кредиторів у господарський суд із заявою про оголошення банкрутом даного підприємства (досудова санація);
- після того, як боржник з власної ініціативи звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство. Одночасно з поданням заяви боржник має подати в господарський суд план санації;
- по закінченні місячного терміну з моменту опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства – якщо надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника;
- з ініціативи фінансово-кредитної установи. Установа банку має право відносно 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; спрямувати на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції;
- з ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства;
- з ініціативи державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства;
- з ініціативи Національного банку України, якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку.

4. Класична модель фінансової санації

1. Підприємство у кризовому стані.
2. Аналіз причин виникнення кризової ситуації.
3. Рішення щодо ліквідації чи санації: якщо ліквідація, то заходи для ліквідації; якщо рішення на користь санації, то:

- визначення цілей санації;
- формування стратегії санації;
- розробка санаційних заходів;
- програма санації;
- проект санації;
- реалізація, координація та нагляд.

5. Сутність та форми реструктуризації підприємств

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Залежно від характеру застосовуваних заходів розрізняють такі *форми реструктуризації*:

- реструктуризація виробництва;
- реструктуризація активів;
- фінансова реструктуризація;
- корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін до організаційної та виробничо-господарської сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Ідеться, насамперед, про такі заходи:

- зміна керівництва підприємства;
- впровадження нових, прогресивних форм та методів управління;
- диверсифікація асортименту продукції;
- поліпшення якості продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення витрат на виробництво;
- скорочення чисельності зайнятих на підприємстві.

Реструктуризація активів передбачає такі заходи:

- продаж частини основних фондів;
- продаж зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо;
- продаж окремих підрозділів підприємства;
- зворотний лізинг;
- реалізація окремих видів фінансових вкладень;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури і розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. Отже, це такі заходи:

- реструктуризація заборгованості перед кредиторами;
- одержання додаткових кредитів;
- збільшення статутного фонду;
- заморожування інвестиційних вкладень.

Фінансова реструктуризація обов'язково має супроводжуватися реструктуризацією виробництва.

Найскладнішим видом реструктуризації є *корпоративна реструктуризація*, яка передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб та (або) нову організаційно-правову форму діяльності. У межах такої реструктуризації виконують:

- часткову або повну приватизацію;
- поділ великих підприємств на частини;
- виокремлення з великих підприємств підрозділів, зокрема, об'єктів соціокультурного побуту та інших непрофільних підрозділів;
- приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами.

6. Форми реорганізації

Види реорганізації підприємства:

1. Укрупнення підприємства:

- злиття;
- поглинання;
- приєднання.

2. Подрібнення підприємства:

- поділ;
- виділення.

3. Без зміни розмірів підприємства:

- перетворення.

Укрупнення підприємства

До основних мотивів, які можуть спонукати санатора до реорганізації поглинанням, приєднанням чи злиттям з підприємством, що перебуває у кризі, можна віднести такі:

- ефект синергізму – це умова, за якої загальний результат є більшим від суми часток. Ефект синергізму виникає завдяки економії на витратах, яка виявляється зі зростанням масштабів виробництва, збільшенню влади на ринку тощо;

- прагнення заволодіти ліцензіями, патентами, “ноу-хау”, які є в розпорядженні підприємства, що перебуває в кризі;
- отримання надійного постачальника факторів виробництва;
- податкові переваги. Прибуткова фірма може придбати компанію, яка має від’ємний об’єкт оподаткування, і таким чином тримати економію на податкових платежах;
- придбання активів за ціною, нижчою від їх вартості заміщення, передача технологічних і управлінських знань та навичок (технологічні трансфери) тощо;
- диверсифікація активів та діяльності з метою зменшення ризиків;
- попередження захоплення компанії великими корпоративними “хижаками” та збереження контролю над підприємством.

Злиття кількох підприємств в одне. Така форма санаційної реорганізації, як злиття, означає об’єднання підприємства (або кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим, фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття підприємств усі майнові права та обов’язки кожного з них переходять до новоствореного підприємства. Бухгалтерські баланси підприємств консолідуються. Під час такої реорганізації активи і пасиви підприємств, що реорганізуються, у повному обсязі передаються підприємству- правонаступнику; підприємства, які злилися, припиняють господарську діяльність і втрачають свій юридичний статус.

Приєднання – це спосіб корпоративної реструктуризації, який передбачає приєднання всіх прав та обов’язків однієї або кількох юридичних осіб – правонаступників до іншої юридичної особи – правонаступника. У результаті такої реструктуризації підприємства, що приєднуються, вилучаються з державного реєстру та втрачають свій юридичний статус.

Принципова різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що в першому випадку всі майнові права та обов’язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі підприємства, яке створюється, а в другому – на балансі підприємства, що вже функціонує на момент прийняття рішення про приєднання.

Поглинання. Ця форма реорганізації полягає в придбанні корпоративних прав фінансово-неспроможного підприємства підприємством-санатором. Реорганізацію поглинанням слід відрізнити від продажу майна боржника як цілісного майнового комплексу, що розглядається як один із методів санації підприємства в ході провадження справи про банкрутство. В останньому разі йдеться про викуп майна підприємства, а в разі поглинання – про придбання корпоративних прав. Поглинуте підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством санатора, або

бути приєднаним до підприємства-санатора і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому юридичний статус. Майнові права та зобов'язання боржника переходять до правонаступника.

Подрібнення підприємства

Поділ – це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб.

У результаті поділу підприємства до новостворених підприємств за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах переходять майнові права і обов'язки (активи та пасиви) реорганізованого підприємства.

Реорганізація виокремленням. Згідно із Законом “Про підприємства в Україні” підприємство може бути створене в результаті виокремлення зі складу діючого підприємства одного чи кількох структурних підрозділів, а також на базі структурної одиниці діючих об'єднань згідно з рішенням їх трудових колективів і за згодою власників або уповноваженого ними органу. Під час виокремлення з підприємства одного чи кількох нових підприємств до кожного з них переходять за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права та обов'язки реорганізованого підприємства.

Реорганізація виділенням передбачає, що частина активів і пасивів підприємства, яке реорганізується, передається правонаступнику або кільком правонаступникам, утворюваним внаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з чинним законодавством.

Коли йдеться про виокремлення, нова юридична особа (особи) створюється з використанням лише частини належного реорганізованому підприємству майна. Залишкова частина є базою для продовження господарської діяльності. Під час виокремлення реорганізоване підприємство не виключається з державного реєстру.

Без зміни розмірів підприємства

Перетворення – це спосіб реорганізації, що передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. Коли одне підприємство перетворюється на інше, до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства.

Частка (у відсотках) кожного засновника (учасника) у статутному фонді підприємства, що реорганізується, має дорівнювати його частці у статутному фонді товариства, створеного в результаті перетворення.

У разі перетворення закритого акціонерного товариства на відкрите і навпаки номінальна вартість та кількість акцій акціонерного товариства, створеного в результаті перетворення, має дорівнювати номінальній вартості та кількості акцій акціонерного товариства на момент прийняття рішення про реорганізацію, якщо рішення про перетворення не передбачає збільшувати статутний фонд підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття “санація”.
2. Які цілі фінансової санації?
3. Охарактеризуйте соціальний тип санаційних заходів.
4. Охарактеризуйте організаційно-правовий тип санаційних заходів.
5. Охарактеризуйте виробничо-технічний тип санаційних заходів.
6. Охарактеризуйте фінансово-економічний тип санаційних заходів.
7. Дайте визначення поняття “реструктуризація”.
8. Назвіть форми реструктуризації та їх заходи.
9. Перелічіть види реорганізації підприємств.
10. Чим відрізняється злиття від приєднання?

Тести

1. *Санація підприємства – це:*
 - а) надання підприємству зовнішньої фінансової допомоги;
 - б) сукупність усіх заходів, здатних підприємство фінансово оздоровити;
 - в) те саме, що й реструктуризація;
 - г) система заходів фінансового характеру.
2. *Який з типів санаційних заходів вказано неправильно?*
 - а) соціальні;
 - б) організаційно-правові;
 - в) виробничо-технічні;
 - г) екологічні;
 - д) фінансово-економічні.
3. *Зниження собівартості є метою якого типу заходів?*
 - а) екологічних;
 - б) фінансово-економічних;
 - в) виробничо-технічних;
 - г) організаційно-правових;
 - д) соціальних.

4. Однією з цілей фінансово-економічних заходів санації є:

- а) поліпшення структури оборотного капіталу;
- б) вдосконалення асортименту продукції;
- в) фінансування системи перепідготовки кадрів;
- г) підвищення якості менеджменту.

5. Виділіть три функціональні блоки процесу організації фінансової санації:

- а) розробка санаційної концепції та плану санації;
- б) формування та аналіз проблеми;
- в) проведення санаційного аудиту;
- г) менеджмент санації.

6. Санація здійснюється в ході провадження справи про банкрутство. Хто має право розробляти план санації?

- а) аудиторські фірми;
- б) внутрішні служби контролінгу підприємства;
- в) консалтингові фірми;
- г) призначений господарським судом керуючий санацією.

7. Об'єктом управління в оперативній сфері менеджменту санації є (2 відповіді правильні):

- а) ліквідність;
- б) прибутковість;
- в) конкурентоспроможність;
- г) ділова активність.

8. Рішення про проведення фінансової санації приватного підприємства може прийматися з ініціативи (2 відповіді правильні):

- а) державного органу з питань банкрутства;
- б) НБУ;
- в) фінансово-кредитної установи;
- г) суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі.

9. Розрізняють такі основні форми реструктуризації (4 відповіді правильні):

- а) реструктуризація активів;
- б) приватизація;
- в) фінансова реструктуризація;
- г) реструктуризація виробництва;
- д) корпоративна реструктуризація (реорганізація).

10. Рефінансування дебіторської заборгованості є заходом якої форми реструктуризації?

- а) реструктуризація активів;
- б) приватизація;
- в) фінансова реструктуризація;
- г) реструктуризація виробництва;
- д) корпоративна реструктуризація (реорганізація).

11. До заходів у рамках фінансової реструктуризації можна віднести такі (3 відповіді правильні):

- а) реструктуризація заборгованості перед кредитором;
- б) злиття підприємств;
- в) ліквідація підприємств;
- г) збільшення статутного фонду;
- д) заморожування інвестиційних вкладень.

12. Скільки способів реорганізації існує при проведенні її шляхом укрупнення підприємства?

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

13. Визначте вид реорганізації підприємства, якщо всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі підприємства, що вже функціонує на момент прийняття рішення про реорганізацію:

- а) приєднання;
- б) горизонтальне злиття;
- в) вертикальне злиття;
- г) поглинання.

14. Спосіб реорганізації, коли юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюються кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб:

- а) поділ;
- б) виділення;
- в) перетворення;
- г) поглинання із збереженням статусу юридичної особи.

15. Синергізм – це:

- а) передача прав підприємства-банкрута на ліцензії, патенти іншому підприємству внаслідок приєднання;
- б) податкові переваги підприємства, яке придбає компанію з від'ємним об'єктом оподаткування;
- в) загальний результат є більшим за суму часток;
- г) диверсифікація активів для зменшення ризику.

