**Ключові терміни і поняття:**

**Реструктуризація та санація**

**(фінансове оздоровлення)**

**ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ**

структура виробництва;

реструктуризація підприємств (організацій);

форми і види реструктуризації', етапи (порядок) реструктуризації;

можливі варіанти реструктуризації;

санація суб'єктів господарювання;

модель процесу фінансового оздоровлення;

проект санації; • бізнес-план фінансового оздоровлення;

техніко-економічне обґрунтування санації.

**18.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

**ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ)**

**Необхідність, сутність і мета реструктуризації.** Стабілізація вітчизняної економіки та поступове нарощування економічного потенціалу країни безпосе­редньо пов'язані з реалізацією активної структурної політики, яка вважається ключовим елементом за­гальної стратегії розвитку первинних ланок (під­приємств, організацій) і в цілому суспільного вироб­ництва.

Сучасний стан економіки на макро- і мікрорівні характеризується деформованою структурою вироб­ництва. Тому одним із стратегічних завдань більш ефективного розвитку виробничого потенціалу є його структурна перебудова. Останню можна здійснюва­ти, з одного боку, за допомогою проведення ефек­тивної політики реструктуризації та санації потен­ційно конкурентоспроможних підприємств, а з іншо­го — через ліквідацію (повне перепрофілювання) збиткових і збанкрутілих підприємств.

Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства. По суті, **рест­руктуризація підприємства** трактується як здійснен­ня організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприєм­ства, управління ним, форм власності, організацій­но-правових форм, як здатність привести підприєм­ство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищи­ти ефективність виообництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функці­онувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти кон­курентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як ком­плекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, еко­номічної та фінансової життєздатності підприємств.

**Форми і види реструктуризації.** Реструктуризація підприємства спрямовується j реструктуризації [ на розв'язання двох основних завдань: по-перше, якнайскоріше забезпечити виживання під­приємства; по-друге, відновити конкурентоспроможність підпри­ємства на ринку. Відповідно до цих завдань і розглядають взає­мозв'язані форми і види реструктуризації підприємств та орган­ізацій (рис. 18.1).

Реструктуризація підприємств (організацій)

# Ступінь

# Форми

Види реструктуризації

часткова реструктуризація (обмежена)

комплексна реструктуризація (усебічна)

управлінська

технічна

економічна

фінансова

організаційно правова

оперативна

стратегічна

*Рис. 18.1. Основні види і форми реструктуризації підприємств (організацій).*

**За оперативної реструктуризації** підприємства (організації) розв'язуються дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та суттєве поліпшення результатів його (її) діяльності. Період опера­тивної реструктуризації триває приблизно 3—4 місяці. Оперативні зміни на підприємстві потребують проведення комплексу заходів, що з них, як правило, спеціально виділяють такі:

• зміна окремих складових організаційної структури під­приємства;

• створення й виокремлювання нових структурних підрозділів;

• оперативне зниження дебіторської заборгованості;

• зменшення величини оборотних фондів через виявлення та ре­алізацію (ліквідацію) зайвих запасів (у тім числі запасів допоміж­них матеріалів);

• відмова (продаж паю) від пайової участі в інших підприєм­ствах та організаціях, якщо попередній аналіз підтвердив недостат­ню економічну ефективність останніх;

• скорочення обсягів основних фондів через реалізацію (ліквіда­цію) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;

• аналітична оцінка та припинення вкладання неефективних інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства й обґрун­тованих з позицій розвитку ринку.

Відтак комплекс заходів з оперативної реструктуризації містить передовсім заходи з зниження всіх видів витрат (без одержання будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення обсягу збу­ту продукції та обороту капіталу. Проте, якщо процес перетворен­ня буде зупинено після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство незабаром неминуче знов опиниться в кризовому стані.

**Стратегічна реструктуризація** підприємства (організації) за­безпечує довготермінову його (її) конкурентоспроможність. Для досягнення такої конкурентоспроможності необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети. Отже, реструктуризації підприємства передує оцінка його стану. Проте й аналіз, і реформування можна проводити, якщо маємо все­бічно обґрунтовану мету реструктуризації, яку можна сформулю­вати (беручи загалом) таким чином: продукція підприємства має відповідати поточному платоспроможному попиту. Підприємство, що задовольняє цю вимогу, з одного боку, зберігає централізова­ний контроль у найбільш важливих сферах діяльності, а з іншого —відроджується завдяки проведенню активної науково-технічної та ринкової стратегії в межах кожної товарної групи. Як правило, кризовий стан підприємства зумовлений не однією, а багатьма при­чинами. Їх буває то більше, що більш повільною є реакція суб'єктів господарювання на зміну типу господарської системи.

**Організаційно-правовий вид реструктуризації** характери­зується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організа­ційної структури та власника державних підприємств.

**Технічну реструктуризацію** пов'язано із забезпеченням тако­го стану підприємства, за якого воно досягає відповідного рівня виробничого потенціалу, технології, «ноу-хау», управлінських на­вичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання й логістики, тобто всього того, що дає підприємству змогу виходити на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

**Економічна життєздатність** досягається, коли продукція підприємства, його капітальні та поточні витрати, рівень продажу й цінова політика забезпечують такий рівень економічної рента­бельності підприємства, що відповідає сучасним умовам господа­рювання.

Після досягнення **фінансової життєздатності** суб'єкт господа­рювання матиме таку структуру балансу підприємства, за якої по­казники ліквідності і платоспроможності задовольняють вимоги ринку, а також позбудеться проблем із виплатою кредитів, відсотків за них чи з погашенням інших боргових зобов'язань тощо.

**Управлінську реструктуризацію** зв'язано з підготовкою та перепідготовкою персоналу з орієнтацією на конкурентоспромож­не функціонування підприємства, зміну його організаційної струк­тури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики.

Природа й міра необхідної реструктуризації залежать від ха­рактеру проблем підприємства. Іноді підприємство потребує лише **часткової або так званої обмеженої реструктуризації для** віднов­лення економічної та технічної життєздатності. При цьому підприє­мство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінце­вою метою реалізації відповідного типу реформування. Такими орієнтирами можуть бути рівень фінансового лівериджу (співвідно­шення позикових і власних коштів), розмір робочого капіталу підприємства, а також коефіцієнт покриття боргів.

Для досягнення встановлених значень можуть використовува­тися такі заходи: реструктуризація (переоформлення) боргів, до­даткова емісія цінних паперів, переоцінка активів, зниження дебі­торської заборгованості тощо. Коли проблеми підприємства є більш суттєвими, тоді підприємство потребує «усебічної» **реструктури­зації.** Очевидно, що цей тип реформування включає й фінансову реструктуризацію.

«Усебічна» реструктуризація охоплює розробку нової організа­ційної структури, відповідної продуктової, трудової, технічної та технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо. Рест-руктурування підприємства в такий спосіб триває здебільшого до трьох років.

У процесі обґрунтовування видів, форм та ступеня реструкту­ризації необхідно насамперед глибоко проаналізувати техніко-економічну й фінансову ситуацію. Перше питання, на яке необхід- но знайти відповідь, — це визначити (встановити) вид продукції, що його вироблятиме підприємство після реструктуризації для відновлення свого потенціалу та нормального функціонування. Цьо­му передує аналіз усіх напрямів діяльності підприємства за кри­терієм конкурентоспроможності продукції (ціна, якість), ринкової частки, структури витрат і прибутковості. Передовсім аналізують такі альтернативи:

• якщо прибутковість виробництва певної продукції не можна відновити з причин її низької якості, застарілої технології, високої собівартості, низького рівня використання виробничої потужності, яка унеможливлює економію на масштабах тощо, то виробництво треба припинити;

• для ресурсів, які вивільняються (виробничі потужності, «ноу-хау», управлінський і трудовий потенціал), визначаються нові пер­спективні види продукції, виробництво котрих забезпечить необ­хідну рентабельність вкладеного капіталу з урахуванням вартості реструктуризації;

• якщо виробництво не може бути відновлене навіть із реструк-туризованими технічними умовами і перепрофільованим персона­лом, тоді підприємство підлягає закриттю, неекономічне й заста­ріле обладнання та наявні активи треба продати, а виробничі площі здати в оренду.

Будь-яку стратегію реструктуризації треба підсилювати захода­ми за трьома основними напрямками:

• зменшення витрат і підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, по­силення контролю за якістю продукції;

• модернізація або заміна обладнання; здебільшого модерніза­ція є вигіднішою і за критерієм витрат і з погляду стратегії розвит­ку підприємства;

• запровадження нової технології, доцільність якої має бути ре­тельно обґрунтована.

**19.2. ПРАКТИКА ЗДІЙСНЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ)**

**Порядок, концепція та варіанти реструктуризації.** Проведення заходів із реструктуризації для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо ви­ходу з кризового стану.

Реструктуризація підприємств (організацій) здійснюється після занесення їх до Реєстру неплатоспроможних підприємств та орга­нізацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарсь­кої діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо способів оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Порядок реструктуризації підприємства (організації) показано на рис. 18.2.

Неплатоспроможне підприємство

Попередній аналіз стану підприємства

Включення до реестру неплатоспорможних підпирємств та організацій

Поглиблений аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства

Обгрунтування концепції реструктуризації

Розробка плану реструктуризації, розробка бізнес-планів нових реорганізованих підприємств

Запровадження організаційно-економічних, правових, технічних заходів з реструктуризації

Визначення економічної ефективності реструктуризації

Оцінка результатів створення і

функціонування нових організаційно-

правових структур

**1**

 **2**

 **3**

 **4**

 **5**

 **6**

 **7**

 **8**

 *Рис. 18.2. Порядок реструктуризації підприємства.*

Концепцію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: орга­нізаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономі­чної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні.

Розробка концепції має грунтуватися на чітко визначеній і сфор­мульованій меті реструктуризації підприємства і включати такі питання:

• аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарсь­ку діяльність підприємства;

• вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;

• обгрунтування стратегічного розвитку підприємства;

• оцінка можливості подолання труднощів у період реструкту­ризації;

• розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства.

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає у виборі саме того з кількох поданих варіантів, який повністю відпо­відатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Основні варіанти проведення реструктуризації підприємств показано на рис. 18.3.

Об’єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи

Створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами

Перепрофілювання підприємства (організації)

Передача виділених структурних підрозділів у сферу управління іншого органу управління

Виділення окремих структурних підрозділів для дальшої діяльності

Виділення окремих структурних підрозділів для дальшої діяльності

*Рис. 18.3. Можливі варіанти проведення реструктуризації суб’єкта господарювання.*

Отже, концепція розвитку підприємств дає відповідь на питан­ня про те, як саме буде проведено реструктуризацію: об'єднання, злиття, розподіл, виділення зі складу об'єднання, реорганізація тощо.

Форми та методи реорганізації структурних підрозділів у складі підприємства визначаються на підставі аналізу умов їхнього функ­ціонування.

Вибираючи форми та методи реорганізації, особливу увагу не­обхідно звертати на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні найважливіших державних потреб або соціально-еко­номічних потреб регіону.

Вибір варіанта реструктуризації здійснюється на підставі кри­терію оцінки реальних ринкових можливостей структурних під­розділів підприємства, а саме:

а) **ступінь освоєння нових ринків,** що відображає, наскільки швидко підрозділ може змінити структуру збуту продукції та по­долати бар'єри вступу до нових ринків.

Проте треба враховувати, що олігопольні ринки та ринки з ви­соким ступенем вкладення капіталу в продукцію освоюються дуже повільно;

б) **рівень специфічних виробничих знань і технологій,** що характеризує рівень застосування специфічних науково-технічних знань у виробничій діяльності підрозділу, який має відмовитись від усього асортименту продукції, що виготовлялася раніше.

Специфічні виробничі знання й технології включають науково-технічні знання як у так званому чистому вигляді (технології «ноу-хау», патенти), так і у вигляді специфічних систематизованих знань, набутих у процесі роботи на даному виробництві (загальний рівень технічної освіти робітників, інноваційні процеси). Що вищим є рівень знань, які можуть бути передані, то легше підрозділ освою­ватиме нові технології та види продукції.

За цими критеріями підрозділи відносять до однієї з категорій підприємств, що реорганізуються або ліквідуються (табл. 19.1). Проект плану реструктуризації має визначити:

• економічне обґрунтування її проведення;

• пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;

• способи розв'язання фінансових, соціальних та інших проблем, пов'язаних із реструктуризацією;

Таблиця 18.1

**ЗАГАЛЬНОВЖИВАНА КАТЕГОРІЙНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО РЕОРГАНІЗУЮТЬСЯ АБО ЛІКВІДУЮТЬСЯ**

|  |  |
| --- | --- |
|  Категоріяпідприємства | Характеристика , умови та критерії оцінки підприємств |
|  1 |  **Підприємство, яке легко реорганізується**Підрозділ швидко входить на нові ринки (легко збуває свою продукцію). Частка специфічних виробничихзнань мала. Ці умови полегшують реорганізацію, і підрозділ можна швидко перетворити на самостійне  підприємство |
|  2 |  **Підприємства, які потенційно піддаються реорганізації**Підрозділ з великою можливістю освоєння нових ринків, але рівень специфічних виробничих знань і техно-логій, для самостійного існування досить значний, що утруднює зміну асортименту продукції та відповідновиробничого процесу |
|  3 |  **Підприємство, яке важко піддається реорганізації**Підрозділ, для якого освоєння нових ринків є важким, але котрий має високий рівень специфічних виробни-чих знань і технологїй, що без них неможлива структура кооперації та збуту в межах об’єднання |
|  4 |  **Підприємство, яке підлягає ліквідації**Підрозділ з малою можливістю освоєння ринків і малим рівнем спвцифічних виробничих знань |

• витрати на проведення реструктуризації та джерела їхнього фінансування;

• конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту. За проведення реструктуризації способом реорганізації держав­ного підприємства та перетворення його структурних підрозділі! (одиниць) на самостійні суб'єкти господарювання необхідно по­передньо визначити умови функціонування підрозділу в складі підприємства, становище підприємства на ринку:

• підрозділ (одиниця) є технологічно відособленим;

• підрозділ (одиниця) є частиною цілісного майнового комплексу;

• підрозділи (одиниці) підприємства самостійно виробляють товари;

• підрозділи (одиниці) займаються діяльністю, яка є непрофіль­ною для даного підприємства;

• підприємство займає монопольне становище на ринку.

**Реалізація та оцінка ефективності проектів реструктуризації.** Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дасть змогу визначити форми та методи його реорганізації. Реструктуризація підприємств забезпечується відпо­відними організаційно-економічними заходами, а саме: заміною керівництва підприємства; частковою або повною приватизацією; частковим закриттям; проведенням процедури бан­крутства; поділом великих підприємств па частини; відокремлен­ням від підприємств непрофільних структурних підрозділів; виді­ленням казенних підприємств або спецвиробництв; звільненням підприємств від об'єктів соцкультпобуту; продажем (або наданням в оренду) частини основних фондів підприємства; конверсією, ди­версифікацією; поліпшенням якості продукованих товарів (робіт, послуг); підвищенням ефективності маркетингу; зменшенням ви­трат на виробництво; запровадженням нових прогресивних форм і методів управління; скороченням чисельності зайнятих на під­приємстві із забезпеченням соціальних пільг у разі звільнення; тимчасовим припиненням капітального будівництва та продажем об'єктів незавершеного будівництва; продажем зайвого устаткуван­ня, матеріалів і комплектуючих виробів тощо; відстрочкою або списанням боргів; пошуком інвестицій та інвесторів; залученням кредитів для фінансової реструктуризації.

Вибір тих чи тих форм і методів виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів ***(потенційної прибутковості),*** бажаного строку досягнення таких результатів, потрібних для цьо­го коштів і можливостей їх одержати.

Реалізація вибраного заходу має забезпечити задовільний фінан­совий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати ***соціальні та екологічні наслідки кожного заходу.***

Найважливішою умовою для прийняття рішення є його ретель­не техніко-економічне обґрунтування. Відтак обов'язковою й не­обхідною складовою частиною проекту реструктуризації підприє­мства є ***бізнес-плани тих нових підприємств, що виникатимуть унаслідок реалізації цього процесу.***

***За перетворення структурних підрозділів (одиниць) на са­мостійні підприємства*** складаються окремі баланси нових підприємств (юридичних осіб), розробляються їхні статути. Крім того, обов'язково розглядаються питання: закриття окремих вироб­ництв; консервації оборонних потужностей; забезпечення необхід­ного рівня мобілізаційної готовності; соціального захисту праців­ників підприємства та їхнього працевлаштування; передачі в кому­нальну власність об'єктів соціальної інфраструктури; реструктури­зації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

Оцінка ефективності проектів реструктуризації ведеться за ре­зультатами поліпшення фінансово-економічного та екологічного стану підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації кон­курентоспроможної продукції, раціонального використання ресур­сного потенціалу підприємства, прискорення обороту капіталу та підвищення продуктивності системи господарювання реструктури-зованого підприємства з одночасним збереженням гарантій соц­іального захисту працівників.

**18.3. САНАЦІЯ (ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ) СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Загальна характеристика.** Слово «санація» походить від латинського «sanare», що означає оздоровлення або одужання. З «фінансово-кредитного» погляду це поняття тре­ба трактувати як систему заходів, що проводяться для запобігання банкрутству промислових, торгових, банківських підприємств (організацій) і спрямовуються на їхнє майбутнє відродження.

В економічній літературі трапляється й ширше трактування по­няття санації як суми всіх розрахованих на стратегічну перспекти­ву заходів організаційного, виробничого, фінансового та соціаль­но-економічного характеру, які використовуються, з одного боку, для подолання неліквідності та усунення капітальних збитків, а з іншого — для відновлення рентабельності, продуктивності праці та інно­вацій, які забезпечили б прибутковість і життєздатність підприєм­ства в довгостроковому періоді.

**Отже, санація** — це комплекс послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організа­ційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним при­бутковості та конкурентоспроможності.

**Структурні елементи санації (фінансового оздоровлення)** Загальновідома модель фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення відповідних заходів (рис. 19.4).

Процес фінансового оздоровлення починається з виявлення та аналізу причин фінансової кризи. Проведення такого аналізу дає змогу або прийняти рішення щодо доцільності прове­дення санації, або, якщо це зробити неможливо, щодо повної ліквідації підприємства.

За проведення процесу санації необхідно визначити її цілі та стратегію. На підставі обґрунтованої стратегії розробляється сис­тема санаційних заходів, формується програма та проект плану са­нації. На кінцевому етапі здійснюється реалізація цього плану.

Оцінка фінансового стану підприємства та причин фінансової кризи (згідно з класичною моделлю санації дає змогу зробити вис­новок про доцільність чи недоцільність санації) даної господарсь­кої одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйнова­но, капітал утрачено, структура балансу незадовільна, то приймаєть­ся рішення про консервацію та ліквідацію господарського суб'єкта.

У тому разі, коли підприємство має реальну можливість відно­вити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, має достат­ньо підготовлений управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямкам еко­номіки країни, приймається рішення про проведення санації.

Окремим і дуже важливим аналітичним блоком у класичній моделі є формування **стратегічних цілей і тактики проведення санації.**

Стратегія — це узагальнена модель дій, необхідних для досяг­нення поставлених цілей через координацію та розподіл ресурсів компанії. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечили компанії високий рівень рентабельності, а суть самої стратегії — у виборі найліпших варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики ка­піталовкладень.

Практика свідчить, що успішна фінансово-господарська діяль­ність підприємства залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, приблизно на 20% — від ефективності оператив­ного управління і приблизно на 10% — від якості виконання по­точних завдань. Відтак, на загальний успіх санації впливають:

якість стратегічного аналізу; реальність стратегічного плануван­ня; рівень реалізації стратегічних завдань.

Відповідно до вибраної стратегії розробляється **програма са­нації,** тобто система взаємозв'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Вона формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, стратегічних завдань санації та висновків про можливості залу­чення капіталу.

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 498 цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їхньої окупності, оцінку ефек­тивності санаційних заходів, а також прогнозовані результати ви­конання проекту. Проект фінансового оздоровлення доцільно роз­робляти в кількох варіантах.

Для відбору варіанта пропонуються такі критерії (проранжиру-вані за значущістю):

1) максимальна прибутковість у поєднанні з мінімальними ви­тратами;

2) ризик неповернення вкладів;

3) способи стягнення існуючої дебіторської заборгованості та варіанти списання кредиторських довго- і короткострокових зобо­в'язань;

4) підготовленість персоналу до запропонованих змін;

5) можливості швидкого виходу на реальні та потенційні ринки збуту;

6) конкурентоспроможна продукція та її частка в загальному обсязі продукції;

7) гарантії соціального захисту персоналу;

8) можливі позитивні (негативні) екологічні наслідки реалізації даного варіанта проекту фінансового оздоровлення.

Важливим компонентом санаційного процесу є координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Контролюючі органи повинні своєчасно виявляти й використовувати нові са­наційні резерви, а також приймати об' єктивні кваліфіковані рішення щодо подолання можливих перешкод за здійснення оздоровчих заходів.

Дійову допомогу тут може надати оперативний санаційний кон­троль, який синтезує інформаційну й контрольну функції. Завдан­ням санаційного контролю є ідентифікація оперативних результатів та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених ре­зервів і подолання додаткових перешкод.

Обґрунтування санаційного процесу для кожного окремого суб'є-кта господарювання можна зробити у вигляді плану фінан­сового оздоровлення, бізнес-плану, техніко-економічного обгрун­тування. Стандартної форми та структури такого плану не існує, але будь-яка його форма потребує наявності вірогідної базової інформації.

Беручи загалом, **проект санації** може мати таку структуру:

1. Загальна характеристика підприємства:

• фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізованої продукції, прибуток, заборгованість, коефіцієнт пла­тоспроможності та ліквідності);

• аналіз причин, унаслідок яких підприємство потрапило в скрут­не фінансове становище;

• перспективи виходу з цього стану.

2. План фінансового оздоровлення:

• виробнича програма на найближчі роки (назва продукції, кількість, вартість);

• баланс грошових доходів і витрат (суму необхідної допомоги в розрізі конкретних джерел показують окремо);

• розрахунок ефективності заходів, спрямованих на оздоровлен­ня підприємства.

3. Прогнозовані кінцеві результати реалізації проекту.

План фінансового оздоровлення може бути складений у формі **бізнес-плану.** Такий бізнес-план спрямовано на відновлення пла­тоспроможності й досягнення ефективної діяльності з урахуван­ням наданої державної підтримки для проведення санаційних за­ходів.

Бізнес-план фінансового оздоровлення може мати такі розділи:

**1. Загальна характеристика підприємства та його фінансо­вий стан:** найменування підприємства; дані про реєстрацію, підпо­рядкування, місію та види діяльності; організаційно-правовий ста­тус; форма власності; організаційна структура; фінансові коефіці­єнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборот­ності капіталу, рівня дебіторської заборгованості, прибутковості, рентабельності.

**2. Основні параметри проекту бізнес-плану:** обґрунтування варіанта санації, розрахунок загального обсягу фінансових ресурсів (у тім числі державних коштів), строк реалізації плану, строк пога­шення інвестованого капіталу, фінансові результати реалізації плану (чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, строк окуп­ності проекту).

**3. Заходи для відновлення платоспроможності та підтримки ефективної господарської діяльності** (заходи технічного, органі­заційно-економічного характеру та фінансові кошти, необхідні для їхнього здійснення).

З-поміж багатьох різних заходів, які сприяють відновленню платоспроможності й підтримуванню ефективної господарської діяльності підприємства, можна рекомендувати, зокрема, такі:

• зміна складу керівників підприємства та стилю управління;

• інвентаризація активів підприємства;

• оптимізація дебіторської заборгованості, зниження витрат на виробництво;

• продаж дочірніх фірм і часток у капіталі інших підприємств;

продаж незавершеного будівництва;

• обгрунтування необхідної чисельності персоналу;

• продаж зайвого устаткування, матеріалів і залишків готової продукції;

• реструктуризація боргів перетворенням короткострокової за­боргованості в довгострокові позики або іпотеки;

 *\** запровадження прогресивної технології, механізації та авто-$00' матизації виробництва;

• удосконалення організації праці;

• проведення капітального ремонту, модернізації основних фондів, заміни застарілого устаткування.

**4. Ринок і конкуренція** (характеристика галузі, перспективи її розвитку; сегменти ринку даного бізнесу, покупці, перелік основ­них конкурентів та їхні конкурентні переваги; стратегія виживан­ня на ринку; тенденції та очікувані зміни на основних ринках).

**5. Маркетингова діяльність підприємства** (стратегія марке­тингу, канали розподілу, стратегія здійснення продажу, характери­стика та аналіз каналів збуту, життєвий цикл продукту, інші дос­лідження та розробки).

**6. План виробництва та його ресурсне забезпечення** (вироб­нича програма підприємства, обсяг продажу продукції, потреба в основних фондах, оборотних коштах, персоналі, інвестиційних ресурсах).

**7. Фінансовий план** (прогнозування фінансових результатів, розрахунок обсягів додаткових інвестицій, обгрунтування джерел фінансування, складання прогнозного балансу, розрахунок фінан­сових коефіцієнтів). Цьому розділу належить вирішальна роль сто­совно вибору того чи того варіанта фінансового оздоровлення підприємства.

**8. Обгрунтування сценаріїв подолання найбільш імовірних ризиків у процесі проведення фінансового оздоровлення підприємства.**

Наслідки реалізації занадто ризикованих проектів бувають зде­більшого негативними, а тому ця проблема потребує ретельного обмірковування. Для невеликих підприємств ризики можуть бути зв'язані передовсім із мікросередовищем та внутрішніми негараз­дами. Для великих підприємств, які розпочали реалізацію проекту санації, ризики найчастіше виходять із макросередовища (зміна законів, державної політики тощо).

Для визначення підприємств, які потребують державної фінан­сової підтримки, проводять державну експертизу санаційних про­ектів.

Розподіл державних фінансових коштів, визначення строків і порядку їхнього виділення та повернення залежать від низки чин­ників, а саме:

• ефективності санаційних проектів;

• потреби у фінансових коштах;

• строку окупності й повернення коштів;

• пріоритетності напрямків структурної перебудови економіки. Державну підтримку доцільно надавати передовсім:

• підприємствам, продукцію яких можна реалізовувати на спо­живчому ринку;

• підприємствам, які забезпечують обороноздатність і безпеку держави;

• підприємствам, характер виробництва яких зв'язаний із міжна­родними нормами щодо техніки безпеки та екології (підприємства енергетичного атомного комплексу, виробництва радіоактивних матеріалів, зброї тощо);

• перспективним підприємствам, які необхідні для технологіч­ної перебудови виробництва (створення та розвиток мереж зв'яз­ку, інформаційних систем, сучасних транспортних систем);

• підприємствам, які випускають конкурентоспроможну, імпор-тозамінну та експортну продукцію;

• підприємствам, які забезпечують випуск енергозберігаючої техніки та освоєння нових прогресивних технологій, зростання продуктивності праці, поліпшення умов праці і підвищення еколо-гічності виробництва;

• підприємствам, які забезпечують створення умов для активі­зації інноваційно-інвестиційної діяльності;

• підприємствам із широкими кооперованими внутрішньогалу­зевими та міжрегіональними зв'язками.

Ясна річ, що за відбору підприємств для фінансового оздоров­лення треба уважно обміркувати можливі негативні соціальні на­слідки зупинки та наступної ліквідації того чи того підприємства. Передовсім ідеться про підприємства, розміщені у великих про­мислових вузлах з високим рівнем концентрації взаємозв'язаних виробництв, а також у невеликих містах і селищах, коли ці підприє­мства є майже єдиним місцем можливого працевлаштування насе­лення.

У процесі обґрунтування переліку підприємств, яким необхідні державні санаційні кошти, здійснюється діагностика їхнього фінан­сово-майнового стану. Досвід показує, що такий аналіз має охоп­лювати основні аспекти функціонування підприємства, а саме: ха­рактеристику форми власності та розподілу статутного капіталу (організаційна структура підприємства, статут, організаційно-пра­вова форма, частка державної власності, частка іноземного капіта­лу); фінансовий стан підприємства (прибуток і структура його роз­поділу, рентабельність продукції, продаж капіталу; собівартість товарної продукції, дебіторська та кредиторська заборгованість, запаси товарно-матеріальних цінностей, обсяг оборотних коштів, кредити, субсидії, дотації тощо); оцінка виробничого потенціалу (основні фонди й рівень їхнього спрацювання, рівень використан­ня виробничих потужностей, ресурсозабезпеченість, обсяги та но­менклатура продукції); кооперовані зв'язки та збут продукції (її реалізація, ціни, основні постачальники сировини, споживачі про­дукції, залишки готової продукції, ринки збуту); персонал, оплата праці; соціальна інфраструктура підприємства; техніко-економіч-не обгрунтування санації підприємства.

Наявність **техніко-економічного обґрунтування (ТЕО)** санації підприємства має бути неодмінною умовою для надання держав­ної підтримки. ТЕО може мати різноманітну структуру, але, як правило, складається з таких розділів: загальні положення; харак­теристика підприємства; попит на продукцію та аналіз ринку; за­безпеченість ресурсами й джерела їхнього поповнення; основні технічні рішення щодо перепрофілювання підприємства (реконст­рукція, технічне переозброєння); персонал і продуктивність праці;

кошторис витрат на будівництво (реконструкцію, технічне переоз­броєння); собівартість продукції; оцінка ефективності заходів для санації підприємства; основні техніко-економічні показники підприємства, що підлягає санації; фінансова й економічна оцінка санації; висновки та рекомендації.

Під час проведення експертизи поданих проектів слід дотриму­ватися кількох вимог: єдності системи оцінних показників ТЕО; єдності одиниць виміру цих показників; єдності методичних підходів щодо формування цих показників.

За розробки ТЕО використовується досить широкий спектр різноманітних показників, які слід розглядати в базовому та перс­пективному (після проведення санації) періодах. Це насамперед показники рентабельності продукції та виробництва; терміну окуп­ності (як відношення дисконтованої величини грошових потоків до дисконтованого обсягу санаційних витрат); точки беззбитковості; загальний обсяг інвестицій для проведення санації, їхній характер і розподіл за термінами вкладення; обсяг реалізованої продукції;

прибуток; витрати на виробництво та реалізацію продукції; стро­ки й умови погашення кредитів; чисельність персоналу; рівень використання виробничих потужностей.

Особливу увагу слід приділити показникам фінансової стійкості санаційного проекту, використанню та строкам повер­нення інвестицій.

Порівнюючи базовий та перспективний періоди, слід звертати особливу увагу на динаміку прибутковості та факторів, які забез­печили зростання прибутку, на обсяг і структуру розподілу при­бутку; на джерела зниження витрат на виробництво, прискорення обороту оборотних коштів.

Обсяг санаційних коштів (І) для оздоровлення фінансового ста­ну неплатоспроможного підприємства можна розрахувати за фор­мулою:

І^=В-(Р+Д). (18.1)

де В — необхідна загальна сума витрат на здійснення санацій­них заходів, які забезпечують рентабельну роботу неплатоспромож­ного підприємства; Р — обсяг внутрішніх резервів неплатоспро­можного підприємства, що його використано для фінансового оз­доровлення; Д — обсяги фінансової допомоги з боку інших підприємств, які заінтересовані в рентабельній роботі неплато­спроможного підприємства.

Таюлиця 18.2

**ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ САНАЦІЙНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № |  Показник | Рівень критерію або тенденції, за якими здійснюється санаційна програма підприємства за варіантами  |
| оптимальним  | прийнятим  | безперспективним |
| 1.1.1 | **Виробництво та прибуток**Індекс обсягу виробництва в натуральному виразі | дорівнює одини-ці або більший | менший за оди-ницю, але біль-ший за середньо-галузевий показ-ник | менший за середньо-галузевий показник |
| 1.2 | Індекс динаміки цін на продукцію | менший за індексінфляції | дорівнює індек-су інфляції | більший за індекс інфляції |
| 1.3 | Співвідношення індексів динаміки обсягу реалізації (обсягупродажу) і витрат на виробництво продукції |  >1 |  1 |  <1 |
| 1.4 | Співвідношення індексів динаміки ФОП (фонду оплати праці) та обсягу реалізації (обсягу продажу) |  <1 |  1 |  >1 |
| 1.5 | Співвідношення індексу середньої заробітної плати та Індексу інфляції |  >1 |  1 |  <1 |
| 1.6 | Співвідношення обсягів випуску продукції в натуральномувиразі (або в незмінних цінах) і динаміки чисельностіперсоналу  |  >1 |  1 |  <1 |
| 1.7 | Співвідношення частки прибутку, яка направляється на роз-виток виробництва, у базовому та розрахунковому періодах(у порівнянних цінах)  |  >1 |  1 |  <1 |
| 2. |  **Імпорт**Частка імпортонзамінної продукції в загальному обсязі продукції підприємства і середньогалузевий показник |  >1 |  >0 |  0 |
| 3.3.1 |  **Конкурентно спроможність на внутрішньому і** **зовнішньому ринках**Частка експортної продукції у загальному обсязі виробництва підприємства та середньогалузевий показник |  >1 |  >0 |  0 |
| 3.2 | Співвідношення індексу обсягів продажу у вартісному ви-разі та аналогічного галузевого показника |  >10 |  1 |  <1 |

Мобілізацію внутрішніх резервів можна здійснити за рахунок реалізації продукції за більш низькими цінами; скорочення дебі­торської заборгованості; продажу зайвого устаткування, інших то­варно-матеріальних цінностей; здавання в оренду приміщень, ус­таткування тощо.

Фінансову допомогу можуть здійснити три групи підприємств: партнери за кооперованими зв'язками; підприємства (холдинги), які володіють контрольним пакетом акцій неплатоспроможного підприємства; кредитори, які впевнені в позитивних наслідках фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства.

Доцільність (ефективність) санаційних програм розвитку підприємства зазвичай визначають за економічними показниками, наведеними в табл. 18.2.

**Питання для самостійного поглибленого вивчення**

1. Сутнісно-змістова характеристика реструктуризації підпри­ємств (організацій).

2. Основні форми та види реструктуризації підприємств (орга­нізацій), що здійснюється в окремих галузях народного госпо­дарства України.

3. Аналітична оцінка техніко-економічної та фінансової ситу­ації в процесі обгрунтування форм, видів і міри реструктури­зації суб'єктів господарювання.

4. Практика здійснення та ефективність реструктуризації підприємств (організацій) і структурної перебудови окремих га­лузей народного господарства України.

5. Сутність санації (фінансового оздоровлення) суб'єктів госпо­дарювання.

6. Класична модель процесу фінансового оздоровлення підприємств та організацій.

7. Програми та проекти санації суб'єктів господарювання.

8. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства (орга­нізації) та його типові розділи.

9. Структура техніко-економічного обгрунтування (ТЕО) санації того чи того підприємства (організації).

10. Економічна ефективність здійснення санаційних програм розвитку підприємств та організацій.