

Ваше підприємство можна врятувати від банкрутства (ліквідації) шляхом проведення санації. Санація є перевіреним способом оздоровлення підприємства. Ефективним інструментом у боротьбі за збереження вашого бізнесу стане План санації підприємства. В ньому фіксується діагноз «хвороби» і програма «лікування» підприємства. План санації призначений для координації та контролю за процесом реалізації обраних заходів на практиці.

СКЛАДАННЯ ПЛАНУ САНАЦІЇ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ

Електронні версії публікацій
Центру комерційного права
Ви можете знайти
на веб-сторінці Центру
www.commerciallaw.com.ua

Цей посібник призначений для тих підприємств, які під впливом негативних зовнішніх факторів або з огляду на свої невдачі дії стикнулися з фінансовими труднощами, але не здалися і готові надати активну боротьбу за збереження свого бізнесу. Досвід активних підприємств як в Україні, так і за кордоном, надає корисні приклади того, що можна у бізнесі фінансових негараздів, навіть критичних за своїм характером — (ще не вираж

УДК 339.13.027

ББК 65.42

С43

ISBN 978-617-7161-02-7

ШАНОВНІ ДРУЗІ!

Цей посібник призначений для тих підприємців, які під впливом негативних зовнішніх факторів або з огляду на свої невдалі дії стикнулися з фінансовими труднощами, але не здалися і готові надалі активно боротися за збереження свого бізнесу.

Досвід активних підприємців як в Україні, так і за кордоном надає переконливі приклади того, що поява у бізнесі фінансових негараздів, навіть критичних за своїм характером, іще не вирок. Ваше підприємство можна врятувати від банкрутства (ліквідації) шляхом проведення санації. Санація є перевіреним способом оздоровлення підприємства.

Ефективним інструментом у боротьбі за збереження вашого бізнесу стане План санації підприємства. В ньому фіксується діагноз «хвороби» і програма «лікування» підприємства. План санації призначений для координації та контролю над процесом реалізації обраних заходів на практиці.

Автори та видавці цього посібника сподіваються, що рекомендації та практичні поради допоможуть вам опанувати знання і засвоїти навички складання Плану санації. Ефективний План санації стане для вас гарантією успіху. Ви зможете за його допомогою знайти способи відновити платоспроможність підприємства, погасити накопичені борги перед кредиторами і при цьому зберегти та розвинути свій бізнес.

Видання здійснене за підтримки американського народу через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Посібник необов'язково відображає позиції USAID і Уряду США.

За докладнішою інформацією просимо звертатися за адресою:
вул. Круглоуніверситетська, 13, Київ 01024
тел.: (044) 490-6575, факс: (044) 490-6574
електронна пошта: clc@clc.com.ua
www.commerciallaw.com.ua

© Центр комерційного права, 2013

Автор: Лідія Верховодова, кандидат економічних наук

Літературний редактор: Евеліна Бондаренко



СКЛАДАННЯ ПЛАНУ САНАЦІЇ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ

ЗМІСТ

Вступ.....	3
I Санація – спосіб боротьби за свій бізнес.....	6
II План санації: що за документ, структура і процедура ухвалення.....	8
III Загальна інформація щодо справи про банкрутство/санацію.....	18
IV Загальна характеристика підприємства.....	19
V Діагностика: загальні підходи, послідовність аналізу.....	25
VI Діагностика: аналіз фінансового стану.....	30
VII Діагностика: аналіз господарської діяльності.....	42
VIII Діагностика: аналіз інвестиційної діяльності.....	46
IX Діагностика: аналіз становища на ринку.....	49
X Загальні підсумки діагностики підприємства.....	57
XI Заходи з відновлення платоспроможності підприємства.....	62
XII План погашення вимог кредиторів.....	74
XIII Прогноз соціально-економічних наслідків проведеної санації.....	76
XIV Контроль над проведенням процедури санації. Внесення коректив до Плану санації.....	82
Додаток 1.....	94
Додаток 2.....	96
Додаток 3.....	100

ВСТУП

В умовах мінливого і конкурентного ринку жоден підприємець не застрахований від невдач у бізнесі. Приводів для невдач багато: несумлінні дії конкурентів, різке погіршення загальних умов ведення бізнесу, стихійне лихо, а також ваші необережні дії. Але хтось із вас досягає успіху — долає фінансові труднощі й відновлює бізнес. А хтось програє у цій боротьбі — стає банкрутом і безповоротно втрачає бізнес.

Головна відмінність між успішними та невдачливими підприємцями — у їхній активності, тобто спроможності протистояти консолідованому тиску кредиторів, умінні виявляти резерви свого підприємства та використовувати з користю можливості, які надає зовнішнє середовище. Пасивний підприємець при настанні критичної фінансової ситуації приречений на банкрутство.

За даними колишнього Державного департаменту з питань банкрутства при Міністерстві економіки України, серед українських підприємців, які опинилися у стані неплатоспроможності, пасивних усе ще більше. У 2011 р. із 502 припинених у господарському суді справ лише для 9 підприємств був запропонований механізм санації, тобто реалізована система заходів з оздоровлення бізнесу. 452 підприємства були визнані банкрутами і підлягали ліквідації¹.

В Україні створена правова база для підтримки тих підприємців, що готові боротися за збереження свого бізнесу². Справа лише за вами. Необхідно перебороти свою пасивність і опанувати засоби спасіння бізнесу, коли він опиняється у критичному стані.

На вашому підприємстві з'явилися перші тривожні ознаки — виникли труднощі з поверненням боргів у визначені строки. Це повинно стати для вас сигналом того, що час застосовувати профілактичні засоби. Бо існує загроза, що незначні фінансові труднощі переростуть у справжню фінансову кризу, і тоді над вами неминуче зависне дамоклів меч банкрутства.

¹ <http://me.kmu.gov.ua>

² Закон України від 14.05.92 № 2343-12 "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом"

Отже, ви як керівник або власник підприємства, у якого виникли фінансові проблеми, зробили перший важливий крок — прийняли тверде рішення про невідкладне проведення санації. Вам вдалося навіть одержати необхідну підтримку з боку керівного складу, колективу працівників, а також кредиторів та інших контрагентів (постачальників, посередників тощо). Наступний ваш крок — це складання ефективного Плану санації, який має стати надійним інструментом оздоровлення підприємства і збереження бізнесу.

Але більшість із вас до сих пір не вирішували подібного завдання, тобто не мають знань, досвіду і навичок, необхідних для складання Плану санації. І це може не дозволити реалізувати ваше рішення на практиці.

У наш час будь-яка особа, яку спіткала незнайома проблема, починає пошук інформації в мережі Інтернет. Але при цьому можна зазнати у певному сенсі шоку: Вас поглине море інформації, частина якої має професійний характер. У цьому потоці інформації важко орієнтуватися: вона несистемна, уривчаста, на багато запитань ви просто не зможете знайти зрозумілих відповідей.

Наша порада — не втрачайте оптимізму. Ми пропонуємо посібник, який допоможе вам подолати ці труднощі. В ньому є всі необхідні матеріали для полегшення вашої роботи зі складання Плану санації.

І на завершення. Як користуватися посібником, щоб ви як читач одержали найбільший ефект для своєї практики?

По-перше, посібник допоможе вам зорієнтуватися у системі державного регулювання, що охоплює процедуру санації та офіційні вимоги, які висуваються до Плану санації. Він містить перелік основних законодавчих та нормативних актів, у ньому наведено спеціальні поняття і терміни, які застосовуються у процедурі санації.

По-друге, зважаючи, що ви не є фінансовими або маркетинговими професіоналами-аналітиками, матеріал посібника викладений у доступній і популярній формі. Ми прагнули досягти того, щоб у вас не виникло проблем із розумінням матеріалу і його використанням на практиці.

По-третє, нашим завданням було переконати вас у спроможності опанувати способи аналізу та методи розрахунку показників, які використовуються при складанні

Плану санації. Для цього у посібнику наведено приклади вирішення завдань на умовних підприємствах. При складанні Плану санації для свого підприємства ви можете наслідувати ці приклади.

По-четверте, наш посібник містить додатки та посилання, за якими ви у разі необхідності зможете ознайомитися з професійною інформацією, що потрібна для складання Плану санації. Доступні та зрозумілі пояснення у тексті посібника полегшать вам роботу з професійними матеріалами.

Ми сподіваємося, що цей посібник допоможе вам не розгубитися в критичній ситуації і обрати для себе сильну лінію поведінки.

Маємо надію, що наші методичні рекомендації та практичні поради будуть використані при складанні ефективного Плану санації, в якому буде враховано особливості вашого підприємства і знайдено засоби протидії зовнішнім загрозам.

Нехай вибір заходів з оздоровлення підприємства дозволить вам не тільки виплатити борги кредиторам, але й зберегти і успішно розвинути свій бізнес у майбутньому.



Санація — спосіб боротьби за свій бізнес

6

Якщо ви як підприємець з якихось причин опинилися у стані неплатоспроможності, то вам неминуче доведеться вирішувати проблему повернення накопичених боргів кредиторам.

Українська практика переконливо засвідчує, що якщо боржник потрапляє у критичну ситуацію, то кредитори зацікавлені у застосуванні до нього процедури банкрутства. Через цю процедуру вони можуть максимально швидко і з мінімальними витратами повернути свої борги.

Банкрутство — це спосіб погашення боргів перед кредиторами через судову процедуру шляхом ліквідації підприємства і розпродажу майна боржника. Але для боржника банкрутство означає неправну втрату бізнесу, позицій на ринку, завойованих у конкурентній боротьбі, і, насамперед, іміджу сумлінного підприємця. Це занадто важкі втрати, і тому вам необхідно докласти максимальних зусиль, аби їм запобігти. Ефективним способом запобігання банкрутству служить санація підприємства.

Слово *санація* походить від латинського *sanare*, що означає “оздоровлення”. У нашому випадку йдеться про спосіб погашення боргів перед кредиторами за рахунок проведення оздоровлення (реструктуризації) підприємства боржника.

Санація — це система заходів з реструктуризації, що здійснюються з метою запобігання ліквідації підприємства боржника, а також задоволення у повному обсязі або частково вимог кредиторів.

Санація для боржника — це не лише спосіб вирішення критичної проблеми з кредиторами через судову процедуру, але й ефективний профілактичний засіб. Вдаватися до неї доцільно на будь-якій стадії виникнення фінансових проблем на підприємстві. Причому застосування санації як профілактичного засобу значно зекономить для вас час і фінансові ресурси, необхідні для проведення оздоровлення підприємства.

Як ви бачите, боржники та кредитори мають полярно різні інтереси. І тому будьте готовими до того, що при виникненні фінансових проблем вам як боржнику доведеться протистояти консолідованому тиску з боку кредиторів. Ефективним способом відстоювання своїх інтересів є План санації. Ваше завдання — підготувати такий План санації, який переконає кредиторів у перевагах санації перед банкрутством. З його допомогою ви маєте продемонструвати, що, по-перше, запропоновані заходи гарантують швидке відновлення платоспроможності підприємства, по-друге, у випадку санації кредитори одержать кращі умови повернення боргів, ніж при ліквідації підприємства і продажу його майна.

7



План санації: що за документ, структура і процедура ухвалення

Вагання минули, і ви готові приступити до складання Плану санації свого підприємства. Але виникає перше запитання: яким повинен бути цей документ? Спробуємо дати вичерпну відповідь.

“

План санації — основний документ, за яким здійснюється процес оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємства боржника.

”

Перш за все, План санації являє собою офіційний документ. На його підставі суд приймає рішення про введення процедури санації, а після його затвердження здійснюється примусовий процес оздоровлення підприємства боржника. Такий документ, як правило, має стандартну форму. Тому не варто самому винаходити форму Плану санації. Ви можете витратити масу зусиль і при цьому не досягти поставленої мети. Не зазначите в ньому щось важливе, і складений План санації підприємства не буде ухвалений кредиторами або судом.

Стандарту при складанні Плану санації доцільно дотримуватися і в тому випадку, коли він використовується у досудовому варіанті — при здійсненні профілактичних заходів з оздоровлення підприємства. Зацікавленою стороною виступають кредитори, і тому боржнику не вдасться уникнути процедури узгодження з ними своїх намірів. План санації може стати вагомим аргументом у цих переговорах.

Процедура санації має довгу історію застосування, і світова практика вже виробила певні стандарти Плану санації. Опису цього документа присвячена численна теоретична та методична література. Вона містить багато цікавої та корисної інформації. Разом з цим при складанні Плану санації підприємства, особливо для використання у судовій процедурі, ми рекомендуємо боржникам перш за все орієнтуватися на офіційно прийняті стандарти в Україні.

Загальні вимоги до Плану санації наведено у ст. 29 Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”. На ці вимоги неодмінно треба зважати при підготовці Плану санації.

За законодавством, План санації обов’язково повинен містити:

- заходи щодо оздоровлення підприємства;
- строк відновлення його платоспроможності;
- план погашення вимог кредиторів з урахуванням черговості, в тому числі заборгованості з виплати заробітної плати;
- за наявності державної таємниці — заходи щодо забезпечення її охорони;

за наявності державного майна — пропозиції щодо подальшого його використання.

У ст. 29 міститься перелік заходів, яких боржники можуть вживати для відновлення платоспроможності своїх підприємств. Вони досить різноманітні — від продажу частини майна і звільнення працівників до проведення загальної реструктуризації підприємства. Ознайомтеся з цим переліком. На нього вам слід орієнтуватися при складанні плану санаційних заходів для свого підприємства.

Норми цієї статті визначають найважливіші умови проведення процедури санації, які необхідно враховувати при розробці Плану санації. З одного боку, встановлюються певні соціальні обмеження для захисту інтересів працівників, з іншого боку, розширюються можливості самого боржника. Допускається передача зобов'язань боржника третім особам і залучення інвестора для участі в оздоровленні підприємства.

Законодавство містить загальні вимоги, однак не надає конкретно-го стандарту, який ви могли би наслідувати при підготовці Плану санації для свого підприємства. Стандарт і вимоги до підготовки Плану санації встановлені Міністерством юстиції України, яке зараз виконує функції уповноваженого органу з питань банкрутства. Міністерство запровадило “Типову форму плану санації боржника у справі про банкрутство” і методичні рекомендації у вигляді “Вимог щодо розроблення плану санації боржника відповідно до Типової форми плану санації боржника у справі про банкрутство”.

Перед тим як розпочати складати План санації, рекомендуємо ознайомитися з цими документами. Для того щоб ви не витрачали зайвого часу на їх пошук, Типова форма і Вимоги включені до цього посібника у вигляді додатків.

Наведемо деякі зауваження щодо того, як слід користуватися Типовою формою при складанні Плану санації конкретного підприємства.

Розробникам Планів санації слід знати, що наявність офіційно прийнятого типового стандарту завжди веде до певних обмежень при підготовці конкретних документів. Тому при складанні Плану санації підприємства вам необхідно буде дотримуватися усіх вимог, які містяться у Типовій формі та Вимогах, введених Міністерством юстиції України.

Разом з цим запровадження Типової форми аж ніяк не сковує вашу ініціативність. Якщо ви вважаєте за доцільне, то можете розширити область діагностики, а також перелік заходів з відновлення платоспроможності підприємства. Головне, щоб це не суперечило чинному законодавству і, безсумнівно, не викликало опору у кредиторів. Адже саме з ними вам необхідно буде узгоджувати План санації. Їхня позиція є вирішальною як у випадку судової, так і при проведенні досудової процедури санації.

Структура Плану санації

Для наочності на рис. 1.1 наведена логічна структура Плану санації боржника, яка, по-перше, сформувалася у світовій та українській практиці, по-друге, відповідає вимогам Типової форми, що впроваджена Міністерством юстиції України.

Рисунок 1.1. Логічна структура і зміст Плану санації



У Плані санації, що призначений для проведення санації у досудовому режимі, ви можете кожному блоку надавати свою назву і застосовувати більшу деталізацію. Наприклад, матеріал з діагностики стану підприємства викласти у вигляді окремих розділів, що відповідають напрямкам діагностичного аналізу: аналіз фінансового стану, аналіз організаційної структури, аналіз позицій підприємства на ринку, аналіз інвестиційної діяльності тощо.

План санації як офіційний документ, який використовується у судовій процедурі санації, повинен максимально відповідати структурі, передбаченій Типовою формою Міністерства юстиції України.

Нижче надаємо загальний опис структури такого Плану санації та його обов'язкових атрибутів. Керуючись цими вказівками, ви зможете без ускладнень розробити аналогічний документ, який призначений для проведення санації у досудовому варіанті.

План санації починається з *титульної сторінки*. Вона повинна містити необхідну інформацію, для того щоб цей документ можна було упізнати, відрізнивши від інших видів документів і позначивши його адресність. На титульній сторінці зазначаються:

- а) назва документа — “План санації”;
- б) найменування підприємства боржника із зазначенням коду згідно з ЄДРПОУ.

На титульній сторінці Плану санації, який використовується у судовій процедурі, розміщується також наступна інформація:

- в) номер справи про банкрутство (або про санацію);
- г) найменування суду і дата порушення справи.

Оскільки План санації є офіційним документом, то на його титульній сторінці, окрім зазначених атрибутів, передбачається розміщення грифів затвердження/погодження:

- для досудової санації — керівника підприємства і кредиторів (обов'язково забезпечених¹);
- для санації у справі про банкрутство — комітету кредиторів, зборів кредиторів і забезпечених кредиторів. Для підприємств державної форми власності — органу, уповноваженого управляти державним майном;
- для судової санації до порушення у справі про банкрутство — окрім перелічених вище, додається гриф узгодження із власником боржника.

Наступна сторінка Плану санації — “Зміст”. Наявність змісту дозволяє будь-якій особі швидко зорієнтуватися у матеріалі Плану

санації та ознайомитися з тим розділом, який її зацікавить. Зміст формується після завершення роботи над текстом Плану і повинен містити чіткий перелік розділів і підрозділів відповідно до логіки документу.

Основному викладенню Плану санації передуює вступна частина. Вона представлена у вигляді короткого “Вступу” (або “Передмови”), в якому необхідно вказати:

- по-перше, розробника Плану санації. Залежно від характеру процедури санації боржника, це або арбітражний керуючий (керуючий санацією або розпорядник майна), або підприємство боржника (коли не передбачається призначення керуючого санацією);
- по-друге, мету Плану санації. В узагальненому вигляді її можна сформулювати так: відновлення платоспроможності боржника і погашення вимог кредиторів. Мету Плану санації необхідно конкретизувати стосовно підприємства боржника.

Не слід недооцінювати значення вступної частини, оскільки від неї буде залежати перше і найсильніше враження, що одержать від Плану санації кредитори та суд. Вступне слово повинне спонукати їхнє прагнення підтримати вас і детальніше ознайомитися з Планом санації.

У світовій практиці як вступну частину Плану санації використовують форму “Резюме”. Рекомендуємо і вам скористатися цією формою замість короткого “Вступу” або “Передмови”. Резюме має додаткову функцію — в ньому у стислому вигляді викладаються основні позиції Плану санації. Резюме надає можливість усім зацікавленим сторонам оперативно ознайомитися зі змістом Плану санації. Не слід виключати ситуацію, за якої кредитори та суд, від котрих залежить прийняття рішення про проведення санації, обмежаться тільки ознайомленням із “Резюме”.

Вам необхідно зосередити свої зусилля на тому, щоб “Резюме” перетворилося на свого роду “політичний документ”, який з огляду на свою переконливість приверне увагу кредиторів і суду власне до Плану санації. Тези має бути викладено таким чином, аби переконати їх у тому, що:

- по-перше, санація надасть їм переваги порівняно із банкрутством (ліквідацією) підприємства;
- по-друге, саме запропоновані вами заходи забезпечать успіх;
- по-третє, План санації враховує інтереси усіх сторін.

Оскільки “Резюме” являє собою підсумковий документ, його доцільно складати після того, як ви завершите роботу над текстом Плану санації. Тільки маючи повний текст документа, можна зробити стислий опис проекту санації, в якому буде простежуватися логіка запропонованої програми оздоровлення підприємства.

¹ Забезпечені кредитори — вимоги, забезпечені заставою.

Основна частина Плану санації, як правило, включає 5 розділів. Це не означає, що ви не можете відійти від наведеної на рис. 1.1 структури, однак логіки документу слід дотримуватися.

Блок 1 — загальна інформація. У випадку судової процедури склад інформації повинен бути достатнім для того, щоб забезпечити необхідну ідентифікацію справи про банкрутство/санацію, а також вашого підприємства як суб'єкта господарювання. При досудовій санації достатньо лише охарактеризувати ваше підприємство.

Блок 2 — діагностика. Основне призначення діагностики — підтвердити наявність фінансової кризи на підприємстві, виявити точки “хвороби” та напрямки їх оздоровлення. На підставі визначених у ході діагностики точок “хвороби” розробляється концепція і визначаються основні напрямки оздоровлення підприємства. Діагностується фінансова, господарська, інвестиційна діяльність підприємства, його становище на ринку.

Блок 3 — план заходів з відновлення платоспроможності підприємства та план погашення вимог кредиторів. Заходи обираються таким чином, щоб забезпечити виведення підприємства з фінансової кризи з наступним надходженням грошових коштів у розмірі, достатньому для погашення боргів перед кредиторами і збереження бізнесу боржника.

Блок 4 — прогноз соціально-економічних наслідків проведеної санації. Оцінка ефективності заходів і виявлення можливих ризиків слугує підставою для прийняття рішення щодо вибору санації як способу вирішення проблеми неплатоспроможності боржника.

Блок 5 — прикінцеві положення, в яких визначаються умови та порядок внесення змін до Плану санації, а також інші значущі умови.

До Плану санації додаються документи, які доповнюють, пояснюють та підтверджують інформацію, викладену в ньому. Вони оформлюються як додатки.

Чи існують відмінності у форматі Плану санації залежно від розміру підприємства?

Офіційно в Україні не існує відмінностей у форматах Планів санації для великих, середніх та невеликих підприємств. Але на практиці така диференціація виникла стихійно, і різні формати Планів реструктуризації та санації стали визнаватися судами та відповідними органами державної влади.

Певний період в українській практиці як офіційний зразок Плану санації використовувався формат Типового плану реструктуризації та досудової санації, який увів у 2004 р. Фонд державного майна України. Цей формат призначався для великих підприємств і передбачав про-

ведення їх повномасштабної діагностики та реструктуризації/реорганізації. Підготовка за цим зразком Плану реструктуризації або санації являла собою складний та трудомісткий процес. Як правило, обсяг такого плану складав від 150 до 300 сторінок.

Однак практика стала диктувати необхідність використання диференційованих підходів. Для середніх та великих підприємств почав застосовуватися полегшений формат Плану санації. За обсягом він складав від 10 до 50 сторінок.

Типова форма Плану санації боржника, яка зараз впроваджена Міністерством юстиції України взамін Типового плану реструктуризації та досудової санації, також призначена для великих підприємств. За складністю та трудомісткістю вони мало відрізняються між собою.

Пропонуємо, у першу чергу, у процедурі досудової санації, де не існує жорсткого регламенту, використати існуючу практику розробки полегшеного формату Плану санації. Українська практика породила два його варіанти.

Перший варіант — при збереженні типової структури компактність Плану санації досягається за рахунок форми викладення матеріалу. Інформація групується у таблицях, які супроводжуються короткими коментарями та висновками.

Другий варіант — формат пристосовується до особливостей конкретного підприємства. Діагностика обмежується аналізом фінансового стану підприємства (експрес-аналізом), що дає можливість виявити фактори, через які воно опинилося у стані неплатоспроможності. І тільки якщо необхідно, область діагностики поширюється на деякі інші елементи підприємства. При використанні цього формату так само використовуються резерви, що надає компактності у викладенні матеріалу.

Але ви повинні усвідомлювати, що полегшений формат, надаючи вираш у часі та трудомісткості, надто поступається як “політичний” аргумент у ваших взаємовідносинах з кредиторами. Це буде суто “технічний” документ, який фіксує ваші зобов'язання перед кредиторами. І нічого більше.

Вимоги до побудови якісного Плану санації

Якісний План санації — це вагомий аргумент боржника у відстоюванні своїх позицій перед кредиторами та судом. Наявність такого плану дає можливість у віртуальній формі змодельовати процес оздоровлення підприємства, оцінити можливість вчасного та у визначеному розмірі погашення вимог кредиторів.

Пропонуємо перелік основних параметрів якісного Плану санації. З їх допомогою ви можете оцінити й ваш проект.

Аргументованість. Кредитори обирають між банкрутством, що надає гарантії швидкого і очікуваного за розміром повернення боргів, і санацією, коли повернення боргів відкладене у часі й існують сумніви щодо ефекту від реалізації запланованих заходів. Тому при підготовці Плану санації необхідно особливу увагу звернути на аргументи, які наочно і достовірно свідчитимуть про перевагу санації перед банкрутством.

Реальність. Необхідно уникати необґрунтованого оптимізму. Слід визначити всі ризики. А ефекти розрахувати не за вищим, а за нижчим рівнем. Прикрашування — це небажаний для вас шлях, оскільки може призвести до краху зусиль з порятунку бізнесу. Будь-яке невиконання показників, закладених у Плані санації, гостро сприйматиметься кредиторами та судом і знизить довіру з їхнього боку. Процес санації може бути припинений, вас оголосять банкрутом, і почнеться процедура ліквідації підприємства.

Врахування інтересів та пріоритетів. У Плані санації необхідно показати, що ви враховуєте всі важливі групи інтересів: податкових органів, кредиторів, власників цінних паперів, постачальників, споживачів, персоналу і працівників.

Можливість застосування як інструменту управління та контролю. Це важливий критерій якості Плану санації. Цей документ має включати чіткі та конкретні кількісні орієнтири. Функція управління та контролю над процесом санації здійснюється шляхом постійного співставлення планових показників з реальними. Тому важливим завданням для боржника при розробці Плану санації є визначення системи орієнтирів, які відображають особливості діяльності та структури підприємства, а також його комерційного і конкурентного середовища.

Як здійснюється ухвалення Плану санації?

Текст Плану санації підготовлений. Наступний крок — це надання йому статусу офіційного документа, без чого він не буде дієвим інструментом регулювання процесу оздоровлення вашого підприємства.

План санації повинен бути підтриманий обома сторонами — власником підприємства і його кредиторами. Необхідна їхня згода на вирішення проблеми погашення накопичених зобов'язань підприємства перед кредиторами саме у такий спосіб — через санацію, у визначений період і з використанням запропонованих конкретних заходів.

Кожен боржник, який обрав санацію, неминуче стикнеться з необхідністю одержання згоди на свої дії з боку кредиторів. План санації залишиться просто на папері, якщо він не буде ухвалений забезпеченими кредиторами та щонайменше 51% голосів зборів кредиторів. Він не буде прийнятий судом до розгляду.

Завжди пам'ятайте, що від позиції кредиторів багато що залежить. Господарський суд заслуховує кожного кредитора, який має заперечення щодо Плану санації. Для відмови в його ухваленні достатньо, щоб хоча б один із кредиторів довів у суді, що у випадку санації він одержить гірші умови повернення боргів, ніж при банкрутстві.

Тому, перед тим як розпочати розробку Плану санації, доцільно провести попередні переговори з кредиторами, яким належать вирішальні голоси у прийнятті рішень. Ви повинні бути впевнені у їх лояльності під час ухвалення Плану санації.

* * *

Отже, підіб'ємо перші підсумки. За допомогою посібника ви одержали можливість ознайомитися із загальними вимогами до змісту і структури Плану санації. Зрозуміли призначення та логіку побудови цього документа. Засвоїли те, що План санації повинен включати вступ і 5 розділів, об'єднаних логікою.

Наступний важливий етап — це засвоєння практичних навичок складання Плану санації. Будемо формувати ці навички послідовно — крок за кроком. У подальших розділах посібника кожен із вас зможе знайти детальні методичні рекомендації та практичні поради щодо підготовки усіх перелічених вище 5 розділів.

Ми врахували, що підготовка Плану санації потребуватиме від вас певного рівня знань. Якщо раптом при роботі над цим документом ви відчули їх нестачу, не губіться. Посібник побудований таким чином, щоб максимально допомогти вам. Усі необхідні пояснення у посібнику надані у доступній формі, що полегшить для вас розуміння необхідності проведення розрахунків та інтерпретацію одержаних показників. До посібника включені у вигляді додатків основні методичні документи, які стануть вам у нагоді при розробці Плану санації.

Матеріали посібника, з одного боку, нададуть вам можливість самостійно підготувати якісний План санації свого підприємства, з іншого боку, вбережуть вас від нераціональних витрат часу і зусиль на пошук необхідної інформації.

РОЗДІЛ III



Загальна інформація щодо справи про банкрутство/ санацію

Цей розділ включається до Плану санації, якщо він розробляється як офіційний документ для використання у судовій процедурі.

У цьому випадку до складу обов'язкової інформації належать: дата порушення справи про банкрутство/санацію, номер судової справи, найменування суду, кредитор/боржник, який ініціює справу, дата затвердження реєстру вимог кредиторів, загальний розмір вимог кредиторів.

Якщо План санації розробляється для процедури санації до порушення справи про банкрутство, то у цьому розділі слід позначити намір про залучення або відмову від залучення керуючого санацією. Якщо задіяти керуючого санацією, доцільно чітко визначити коло його повноважень. У цьому випадку враховуйте ваші можливості та інтереси.

РОЗДІЛ IV



Загальна характеристика підприємства

Основне призначення розділу — це ідентифікація підприємства як суб'єкта господарювання. Ідентифікація підприємства здійснюється за двома параметрами:

- реквізити підприємства;
- діяльність підприємства.

Що мається на увазі під реквізитами підприємства?

Реквізитами називають сукупність обов'язкових даних, без яких підприємство неможливо однозначно ідентифікувати як суб'єкт господарювання. Тому необхідно суворо дотримуватися переліку реквізитів, які наведено у “Вимогах щодо розроблення плану санації боржника відповідно до Типової форми плану санації боржника у справі про банкрутство”.

Реквізити включають наступну інформацію про підприємство:

- повна і скорочена назва;
- ідентифікаційний код за ЄДРПОУ;
- номер і дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію;
- місцезнаходження;
- інформація про засоби зв'язку.

Інформація, яка необхідна для визначення реквізитів підприємства, є загальнодоступною. Вона міститься в офіційних документах вашого підприємства — статутних документах, звітах, довідках тощо.

Іноді при визначенні реквізитів окремих підприємств виникає необхідність зазначати їхні особливі ознаки, такі як монопольне становище на ринку продукції (робіт, послуг), стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

Перша ознака — монопольне становище на ринку продукції (робіт, послуг) — застосовується для підприємства, якщо його домінування на загальнодержавному ринку певної продукції (робіт, послуг) визнане офіційно. Підприємство є монополістом, якщо його частка як суб'єкта господарювання на ринку перевищує 35% і воно не зазнає значної конкуренції¹.

Друга ознака — стратегічне значення для економіки та безпеки держави — стосується лише тих підприємств, що за рішенням Кабінету Міністрів України включені до спеціального Переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави².

Що входить до складу інформації про діяльність підприємства?

Загальна інформація про підприємство включає чотири групи відомостей: розмір та структура статутного капіталу, організаційна структура, основні види діяльності та основні види продукції, штатний розклад. Дані, які вносяться до Плану санації, повинні відповідати інформації, яка міститься у відповідних офіційних документах вашого підприємства.

Незважаючи на простоту та звичність зазначених відомостей, ви можете стикнутися з деякими складнощами. Тому ми надаємо окремі пояснення, які можуть полегшити підготовку цього розділу Плану санації.

При визначенні структури статутного капіталу наводиться інформація про основних засновників (учасників, акціонерів) підприємства. Вона необхідна, якщо за процедурою потребується одержання згоди власника боржника на санацію або вибір заходів з відновлення платоспроможності підприємства (наприклад залучення третіх осіб для погашення боргів тощо).

Особливу увагу необхідно приділити тим підприємствам, в яких існує частка державної власності. Всі заходи, які стосуються власності держави у статутному капіталі або майна, що не включене до статутного капіталу, узгоджуються з відповідними органами, уповноваженими управляти державним майном.

В окремих ситуаціях можуть виникнути складності з визначенням організаційної структури підприємства. Під організаційною структурою розуміється сукупність тих або інших елементів підприємства, які мають визначені функції та пов'язані між собою сталою системою взаємовідносин.

Частина підприємств мають офіційно затверджені організаційні структури, іноді у вигляді схем. Але у більшості підприємств їх немає або вони застарілі. Тоді вашим завданням є створення цих схем або оновлення тих, що застарілі. Надаємо декілька практичних порад для боржників, які вперше стикнуться з проблемою складання схеми організаційної структури своїх підприємств.

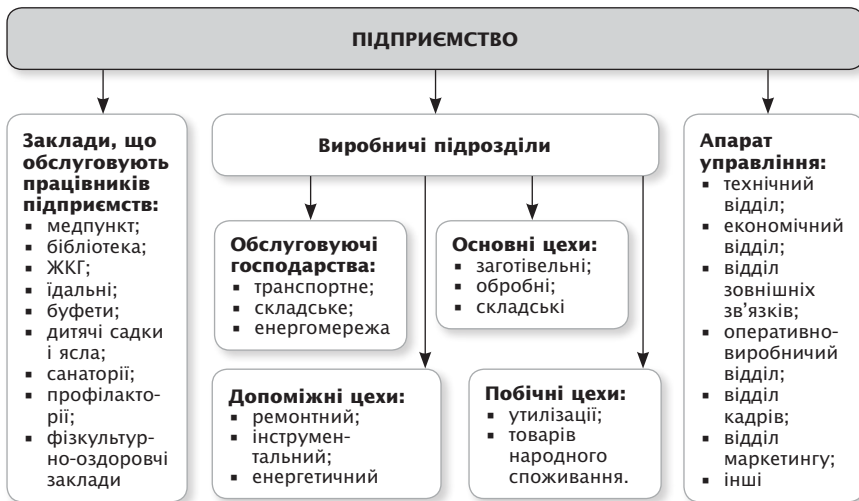
Не будемо навантажувати вас зайвою професійною інформацією. Вам необхідно розібратися з поняттями “загальна організаційна структура підприємства” та “організаційна структура управління”. Нижче як ілюстрація наведено дві схеми (рис. 4.1-4.2). Дослідіть їх, і вам одразу стане зрозумілим термін “організаційна структура” і яка різниця між цими двома схемами.

¹ Ст. 12 Закону України від 11.01.2001 № 2210-III “Про захист економічної конкуренції”.

² Постанова Кабінету Міністрів України від 23.12.2004 № 1734 “Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави”.

Для наочності на рис. 4.1 представлена загальна організаційна структура великого підприємства. На ній можна чіткіше побачити, з яких функціональних блоків складається структура підприємства: виробничі підрозділи (основне, допоміжне і побічне виробництво), апарат управління і заклади, які обслуговують персонал підприємства. Іноді підприємства мають дочірні підприємства, філії та інші відокремлені структурні підрозділи. Їх також необхідно вказувати на загальній організаційній схемі підприємства.

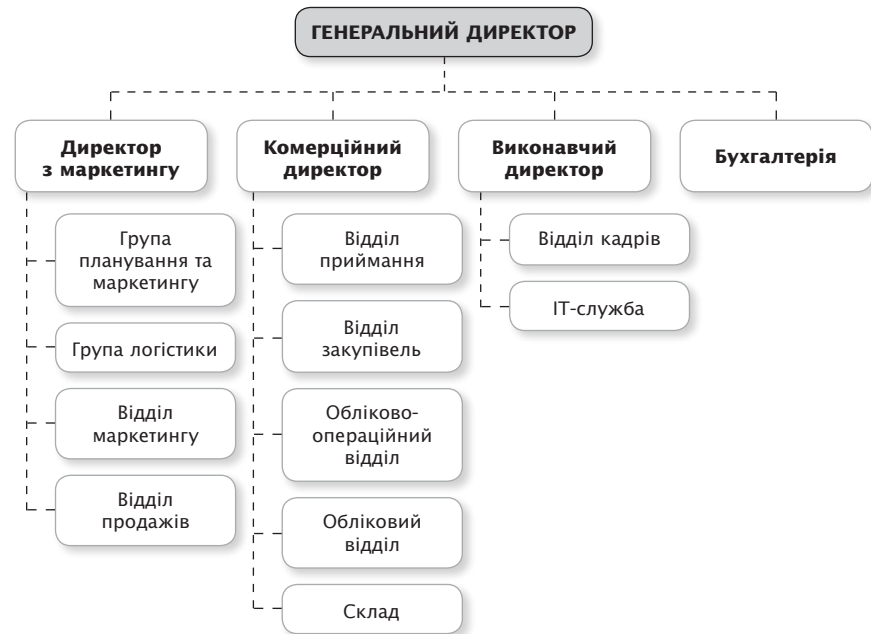
Рисунок 4.1. Приклад загальної організаційної структури підприємства



Не в усіх підприємств організаційна структура складається з окремих підрозділів, що мають офіційно визначені межі (цехи, управління, відділи). Невеликі фірми, як правило, не мають закріпленого внутрішнього поділу. Але, орієнтуючись на стандартний поділ функцій, наведений на рис. 4.1, ви можете самостійно визначити межі та структуру функцій на вашому підприємстві. За функціями потрібно розподілити наявний персонал.

На рис. 4.2 представлена організаційна структура управління великим підприємством. Організаційна структура управління — це сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок підприємства. Вона характеризується функціями, кількістю органів управління та порядком їх взаємодії. Якщо на вашому підприємстві не існує чіткого організаційного поділу апарату управління, то можете скористатися нашою попередньою порадою — розподілити працівників за функціями, які вони виконують.

Рисунок 4.2. Приклад організаційної структури управління підприємством



Іноді для розробників Планів санації виникають труднощі з визначенням основного виду господарської діяльності. Практика показує, що підприємства досить рідко обмежуються одним видом, як правило, вони здійснюють декілька видів діяльності. Принаймні, їхні статутні документи містять широкий перелік варіантів діяльності, якими може займатися підприємство.

У Плані санації ви повинні визначити реальний основний вид діяльності. Він вказується відповідно до найменувань, прийнятих у Національному класифікаторі України³. Основним називається вид діяльності, на який припадає понад 50% валової доданої вартості, що виробляється на підприємстві. В усіх інших випадках слід визначати основний вид діяльності за методом “згори-донизу” (top-down).

Аналогічний підхід застосовується і для визначення основного виду продукції. Важливою характеристикою підприємства є опис позиції на ринку продукції, його конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

Вам також слід описати місце розташування підприємства, вказавши його переваги та недоліки. Вдале розміщення може стати непрямою

³ <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1157.660.7&nobreak=1>

ілюстрацією переваг вашого підприємства. Текст можна доповнити картою, на якій виділити місцезнаходження підприємства поряд із прилеглою територією або в масштабах населеного пункту.

Іноді для обґрунтування вибору напрямків санації підприємства необхідно спиратись на його історію. Якщо підприємство функціонує довгий час, то досить часто воно обростає надлишковими або застарілими активами, має нераціональну організаційну структуру, продовжує триматися старих ринкових ніш, які не мають перспектив росту тощо. Для таких підприємств доцільно у цьому розділі надати коротку історичну довідку.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що в цьому розділі надається лише загальна характеристика підприємства. Тому не перевантажуйте його зайвою інформацією. Вкажіть лише ті відомості, які важливі для характеристики підприємства як боржника і визначення його подальшої долі. У вас іще буде нагода оцінити підприємство у наступному розділі, в якому йтиметься про діагностику його стану.

Загальну інформацію про підприємство необхідно підкріплювати офіційними документами та іншими відомостями.

Не забувайте про інформацію, що зміцнює імідж вашого підприємства. Цим самим ви зможете здобути прихильність з боку суду, кредиторів та інвесторів.

РОЗДІЛ V



Діагностика: загальні підходи, послідовність аналізу

Наступний блок Плану санації — це діагностика стану підприємства. Слово “діагностика” походить від грецького *diagnostikos*, що означає “розпізнавання”. У нашому випадку її можна трактувати як процес розпізнавання “хвороби” підприємства.

Загальні підходи до проведення діагностики підприємства

Ми упевнені, що ви на власному життєвому досвіді переконалися у важливості діагностики. Як-то кажуть, “правильний діагноз — це половина успіху”. Незалежно від того, кому ставиться діагноз — хворій людині, автомобілю, що зламався, або підприємству, яке опинилося у критичному фінансовому стані.

Від того, наскільки ретельно ви зможете провести діагностику становища свого підприємства, на пряму залежатиме позитивний ефект від його “лікування”. Без її проведення важко підібрати потрібні “ліки” та оптимальний режим його оздоровлення.

Продовжуючи цю аналогію, ви зможете зрозуміти для себе, що належить робити на цьому етапі складання Плану санації. Подібно до того, як людині для встановлення діагнозу та вибору способів лікування проводять аналіз крові, кардіограму, УЗД, МРТ і тому подібне, “хворому” підприємству також необхідно буде здійснити серію аналізів.

Типова форма Плану санації передбачає проведення *тестування наступних елементів підприємства*:

- фінансова діяльність;
- господарська діяльність,
- інвестиційна діяльність,
- становище на ринку.

Ці чотири позиції складають мінімальну область діагностики при розробці Плану санації. Якщо ви вважаєте, що цього недостатньо для виявлення факторів, які втягнули підприємство у фінансову кризу, то поширюйте діапазон перевірки. Наприклад, практика показує, що втрати багатьох підприємств пов’язані з невдалою організаційною структурою — непропорційним апаратом управління або збереженням збиткових виробництв.

При підготовці Плану санації будь-якого формату обов’язково слід діагностувати фінансовий стан підприємства. При виборі для великих підприємств повного формату Плану санації доцільно обстежувати, окрім фінансового стану, всі перераховані вище елементи підприємства. Якщо обрано полегшений формат, то ви можете варіювати у виборі об’єктів тестування. Як правило, крім діагностики фінансового стану, здійснюється аналіз того елемента підприємства, де відзначене відхилення від норми.

За вами залишається і вибір способу проведення діагностики. Вона може здійснюватися у повному форматі або у вигляді експрес-аналізу.

Діагностика не повинна проводитися вами формально, інакше це буде нераціональною втратою часу і зусиль. Тому ми поставили перед собою завдання сформулювати у вас чітке уявлення про цілі діагностики та допомогти набуті необхідні навички тестування кожного із перелічених елементів підприємства. Керуючись нашими рекомендаціями, ви зможете самостійно дослідити підприємство з різних позицій і застосовуючи різні способи.

Звертаємо вашу увагу ще на один важливий момент проведення діагностики. При будь-якій діагностиці, коли йдеться про стан людини, автомобіля або телевізора, використовуються спеціальні інструментарій та технологія. У світовій практиці сформувалися певні методичні підходи та стандарти і для проведення аналізу становища підприємства. Їх дотримуються і в українському середовищі.

Необхідність застосування цих методичних підходів та стандартів створить основні труднощі для вас при проведенні діагностики підприємства. Але ними необхідно оволодіти. В іншому разі отримані результати діагностики можуть викликати недовіру у тих, хто приймає рішення щодо проведення санації та ухвалює План санації підприємства.

Полегшує завдання той факт, що тим, хто приступає до діагностики, не потрібно опановувати увесь накопичений масив методичних підходів і стандартів. Як правило, підприємці обирають полегшений формат Плану санації. А це означає, що вони мають оволодіти лише тими діагностичними прийомом, які будуть застосовуватися безпосередньо для аналізу стану їхніх підприємств.

Оскільки ми не знаємо конкретної ситуації на вашому підприємстві, то посібник включає всю інформацію, яка може знадобитися під час проведення діагностики. Тому нехай вас не бентежить той обсяг матеріалу, який міститься у цих розділах посібника. Обирайте ту інформацію, яка вам потрібна, і починайте її вивчати. А ми докладемо усіх зусиль, щоб допомогти вам у цьому.

Отже, в результаті проведеного обстеження ви одержите масу інформації. І постане складне питання — “обробки” результатів тестування. Їх інтерпретацію рекомендуємо здійснювати у три етапи, щоб не порушити логіку діагностичного процесу.

На першому етапі робляться висновки окремо за кожною групою показників. Наприклад, при здійсненні аналізу фінансової системи необхідно оцінити:

- а) майновий стан підприємства;
- б) результати діяльності підприємства з точки зору спроможності повернути накопичені борги кредиторам та зберегти бізнес.

На другому етапі формуються висновки з результатів обстеження кожного з перелічених вище елементів підприємства — окремо за результатами аналізу фінансової, господарської, інвестиційної діяльності та позицій продукції на ринку.

Третій етап — заключний, в ході якого складається підсумковий діагноз стану підприємства. Повноцінний підсумковий діагноз повинен відображати наступні позиції.

Підтвердити наявність у підприємства “хвороби” — неплатоспроможності, тобто стану, в якому боржник не може погасити борги без попередньої реалізації спеціальних заходів з оздоровлення підприємства.

Неплатоспроможність — неспроможність суб’єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого терміну грошові зобов’язання перед кредиторами інакше, як через відновлення його платоспроможності.

Зафіксувати точки, де спостерігається відхилення від норми, і фактори, під впливом яких це відбувається. Наведемо два приклади висновків.

Приклад 1. Відзначено стійку тенденцію до зменшення обсягів продажу основної продукції, яку виробляє підприємство. На основі діагностики встановлено, що за три роки її реалізація скоротилася на 40%. Виявлено фактори, які викликали негативні тенденції у діяльності підприємства:

По-перше, на підприємстві не здійснюється оновлення виробничих активів. Обладнання морально і фізично застаріло. Це обмежує можливості підприємства щодо збільшення обсягів виробництва і впровадження нових видів продукції.

По-друге, система просування продукції на ринку неефективна. У підсумку не вся продукція, що виробляється, продається на ринку. На підприємстві накопичуються залишки нереалізованих товарів.

Приклад 2. Зменшення обсягів реалізації продукції супроводжується збільшенням поточних витрат підприємства. За три роки змінні витрати на виробництво продукції зросли на 15%, постійні витрати підприємства — на 20%. Негативний вплив спричинили фактори:

- по-перше, внутрішні — збільшення адміністративних витрат, нерационально завищені витрати на матеріали та ресурси;
- по-друге, зовнішні — збільшення орендних платежів, запровадження нових обов’язкових платежів до бюджету, зростання цін на матеріали, ресурси (газ, електроенергію, воду тощо).

Визначити основні напрямки оздоровлення, які планується реалізувати для виведення підприємства зі стану фінансової кризи. Від вас поки що не потребується підготовка програми конкретних заходів з

реструктуризації. Це завдання постане після закінчення етапу діагностики. Але напрямки оздоровлення для подальшого вибору конкретних заходів реструктуризації повинні бути чітко визначені.

Практичні поради щодо вибору напрямків оздоровлення підприємства:

Перше. Обирати напрямки оздоровлення підприємства слід виходячи із цільового призначення Плану санації — відновлення платоспроможності підприємства з метою підтримки поточної діяльності та погашення накопиченої заборгованості перед кредиторами.

Друге. Обрані напрямки повинні мати оперативний характер — бути реалізованими у строки процедури санації.

Третє. Вибір напрямків санації має враховувати ресурси та резерви, які є у розпорядженні підприємства, або які воно може залучити ззовні.

3 чого слід починати діагностику підприємства?

Ми дійшли з вами єдиної думки, що достовірність встановлення діагнозу “хвороби” підприємства значною мірою залежить від якості обстеження. І одразу перед вами постає запитання: з чого розпочати аналіз, чи існують вимоги щодо послідовності проведення діагностики стану підприємства?

Типовою помилкою українських підприємців є сприйняття підприємства виключно як виробника конкретного виду продукції. Можливо, в цьому проявляється наше соціалістичне минуле, коли ринок був відсутнім, а діяльність підприємства регулювалася планом виробництва продукції. Зараз економіка України функціонує в умовах жорсткого конкурентного ринку, і ваше підприємство виступає на ньому одним із операторів.

Успішність підприємства як оператора ринку визначається його *спроможністю генерувати прибуток*. Навіть якщо продукція, яку виробляє підприємство, є високоякісною, але вона не користується попитом на ринку, то ваш бізнес виявиться збитковим і ви як підприємець можете стати банкрутом.

Виходячи з цього, діагностику слід починати з оцінки підприємства як продуцента прибутку, тобто з аналізу його фінансового стану. Фінансовий стан оцінюється за сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його справжні та потенційні фінансові можливості.

Наголошуємо ще раз, що аналіз фінансового стану підприємства є обов’язковим розділом будь-якого формату Плану санації. Вам не вдасться уникнути його підготовки. Тому ми вважаємо за необхідне детальніше прокоментувати підходи до його проведення.



Діагностика: аналіз фінансового стану

Діагностика фінансового стану підприємства є складним і трудомістким процесом. Існуючі методики передбачають детальне тестування понад двох десятків фінансових показників. Така деталізація необхідна і виправдана для здійснення діагностики стану великого підприємства, однак вона є обтяжливою для середніх і невеликих підприємств.

Ми вже згадували про те, що в українській практиці стихійно виник формат експрес-аналізу. Тому, перед тим як ви розпочнете діагностику фінансового стану свого підприємства, доцільно визначитися з її форматом. Він не має якогось офіційно затвердженого стандарту, однак практика вже виробила певні підходи, якими можна користуватися.

Повний формат і формат експрес-аналізу фактично не відрізняються один від одного за переліком оцінюваних показників. Експрес-аналіз вирізняє лише компактніша форма подання матеріалу. Якщо у повному форматі наводиться детальний опис і робляться висновки за кожним показником, то при експрес-аналізі у таблиці об'єднують групи показників, які характеризують окремі сторони фінансової системи підприємства. Кожна така таблиця супроводжується висновком. У кінці аналізу фінансового стану підприємства наводиться заключний висновок.

Формат експрес-аналізу є достатнім для складання Плану санації з метою подолання неплатоспроможності підприємства. При цьому ви зможете відчутно зекономити час і полегшити свою роботу.

Як побудувати на практиці роботу з аналізу фінансового стану підприємства?

Діагностика фінансового стану підприємства є складною справою і потребує певних спеціальних знань. Тому для її проведення широко залучаються сторонні професійні спеціалісти.

Однак якщо на вашому підприємстві існують відповідні фінансові служби або працює досвідчений бухгалтер, то діагностику можна здійснити самостійно. Подібне завдання відповідає їхньому кваліфікаційному рівню.

Зі свого боку ми докладемо усіх зусиль, щоб допомогти вам у цьому. Враховуючи складність проведення фінансового аналізу, у цьому розділі посібника ми не обмежуємося загальними рекомендаціями. У тексті посібника наведено конкретні методики розрахунку та підходи до інтерпретації всіх показників (коефіцієнтів), які використовуються у процесі аналізу.

З чого починати? В першу чергу, необхідно уважно ознайомитися з матеріалом, який міститься у цьому розділі посібника. Тут ви зможете

одержати необхідну інформацію у доступній формі. Це допоможе вам зрозуміти цілі та підходи до проведення фінансового аналізу підприємства.

Однак, для того щоб застосувати методи фінансового аналізу на практиці, цього недостатньо. Тому ми радимо вам ознайомитися з методичними рекомендаціями, які містяться у “Положенні про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації”, затверджене спільним наказом Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України¹. Його норми призначено для підприємств, які підлягають приватизації, але в українській практиці використовуються в усіх випадках, коли виникає необхідність провести діагностику фінансового стану підприємства. Текст Положення ви можете знайти серед додатків до цього посібника.

Перша практична порада. Для аналізу фінансового стану потрібно використовувати показники з форм фінансової звітності вашого підприємства:

- Форма 1 — “Баланс підприємства”;
- Форма 2 — “Звіт про фінансові результати підприємства”;
- Форма 5 — “Примітки до річної фінансової звітності підприємства”.

Друга практична порада. Для одержання достовірних і прийнятних результатів аналіз показників необхідно здійснювати за три роки — поточний та два попередніх. Без урахування динаміки можна припуститися помилок в оцінці фінансового стану підприємства. Показники за один рік не дозволяють виявити тенденцію, чи втягується ваше підприємство у кризу, чи, навпаки, воно ефективно проходить стадію оздоровлення.

Третя практична порада. Згадане вище Положення включає кілька додатків у вигляді таблиць. Вам необхідно користуватися ними у ході діагностики. До таблиць заносяться показники, за якими здійснюється обстеження:

- Додаток 1 “Алгоритм розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів)”;
- Додаток 2 “Оцінка майнового стану підприємства”;
- Додаток 3 “Зведена таблиця фінансових показників підприємства”;
- Додаток 4 “Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства”.

Користуючись Додатком 1 та володіючи інформацією із перерахованих вище форм фінансової звітності за трирічний період, ви зможете

порівняно легко обчислити коефіцієнти, необхідні для проведення аналізу. В цьому Додатку для кожного коефіцієнта наведено алгоритм його розрахунку. Проілюструємо для вас методику обчислення показників на прикладі алгоритму розрахунку коефіцієнта оновлення основних засобів.

Приклад 1. Алгоритм розрахунку коефіцієнта оновлення основних засобів

ф.5 р.260 (гр.5)

ф.1 р.031 (гр.4)

Позначення:

ф.1 — “Баланс підприємства”, ф.5 — “Примітки до річної фінансової звітності”,
р. — рядок, гр. — графа.

Додаток 2 стане вам у нагоді для інтерпретації обчислених коефіцієнтів. Ви маєте внести до таблиці розраховані коефіцієнти та порівняти їх з нормативними показниками. Таким чином ви зможете одержати точну інформацію про те, значення яких коефіцієнтів не відповідають нормі.

Нижче ілюструємо для вас алгоритм проведення інтерпретації значень коефіцієнта оновлення основних засобів.

Приклад 2. Інтерпретація коефіцієнта оновлення основних засобів

Показник	Нормативне значення	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	0,06	0,00	0,00

Висновок: Динаміка значень коефіцієнта засвідчує, що починаючи з 2006 р. на підприємстві зупинено інвестування в оновлення основних засобів. Основна причина — збиткова діяльність. У результаті основні засоби, які використовуються у виробництві основної продукції, морально і фізично застаріли. Підприємство має обмежені можливості для збільшення виробництва продукції.

Фінансовий аналіз підприємства здійснюється у двох напрямках: оцінка майнового стану й аналіз результатів фінансової діяльності. Для того аби ви мали повне уявлення про зміст і обсяг робіт з діагностики фінансового стану підприємства, надаємо стислий опис кожного із цих напрямків.

¹ Наказ Міністерства фінансів України від 26.01.2001 № 49/121 “Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємства, що підлягає приватизації”

Етап 1. Оцінка майнового стану підприємства

Оцінка майнового стану включає аналіз основних засобів та визначення розміру і структури простроченої заборгованості підприємства.

Для проведення аналізу стану основних засобів вам необхідно розрахувати три коефіцієнти і дослідити динаміку їх зміни. Ще раз нагадаємо, що алгоритм розрахунків коефіцієнтів наведено у Додатку 1 “Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств”.

Зазначимо коефіцієнти, які вам доведеться розрахувати при аналізі стану основних засобів підприємства:

- коефіцієнт зносу основних засобів — відношення суми зносу основних засобів до їх первісної вартості;
- коефіцієнт оновлення основних засобів (яку частину складають нові основні засоби) — відношення первісної вартості основних засобів, що надійшли за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на початок звітного періоду;
- коефіцієнт вибуття основних засобів (яка частина основних засобів вибула за звітний період) — відношення первісної вартості основних засобів, що вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на початок звітного періоду.

Інтерпретувати ці коефіцієнти ви зможете на підставі Додатка 2. Тлумачення одного з них — коефіцієнта оновлення основних засобів для умовного підприємства — вже було наведено вище.

Досить важливо для вас як боржника провести аналіз простроченої заборгованості підприємства, оскільки План санації складається саме для того, щоб забезпечити її повернення кредиторам. В процедурі діагностики встановлюються:

- загальна сума боргу перед кредиторами;
- загальна кількість кредиторів та їх склад;
- сума боргу кожній категорії кредиторів.

Серед кредиторів особливо рекомендується виділити дві групи:

1) Забезпечені кредитори, кредити яких забезпечено заставним майном. Законодавство відводить їм особливу роль у прийнятті рішень щодо впровадження процедури санації та ухвалення Плану санації. Вони мають беззаперечні переваги при поверненні боргів.

2) Критично важливі кредитори — це ті, сукупність боргів яким перевищує 51% від усіх зобов'язань підприємства (мінімальна кількість голосів кредиторів для прийняття важливих для боржника рішень).

Ви повинні усвідомлювати, що надання недостовірних даних про склад кредиторів та обсяг боргів може стати підставою для відмови господарського суду у проведенні процедури санації на підприємстві.

Етап 2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Другий напрямок діагностики — це здійснення аналізу фінансових результатів діяльності. Він має надати матеріали для висновків щодо спроможності підприємства:

- по-перше, оплачувати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних резервів;
- по-друге, генерувати чистий прибуток, який необхідний для підтримки діяльності підприємства і погашення накопиченої заборгованості.

Оцінка проводиться на базі спеціальних коефіцієнтів, алгоритм розрахунку котрих наведений у Додатку 1, а їх інтерпретація — у Додатку 2, які ми вже неодноразово згадували. Паралельно необхідно виявити фактори, що вплинули на формування чистого прибутку (збитку) підприємства.

Ви повинні бути готовими до того, що аналіз фінансових результатів підприємства здійснюватиметься детально і з різних боків, у певному сенсі “під мікроскопом”. Стисло зазначимо 4 обов'язкових аспекти аналізу.

1) Аналіз ліквідності підприємства

Перш за все, вам необхідно буде визначити спроможність підприємства оплачувати свої поточні зобов'язання. У цьому вам допоможуть наступні коефіцієнти, які розраховуються на підставі даних Форми 1 “Баланс підприємства”:

- коефіцієнт покриття — показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань;
- коефіцієнт швидкої ліквідності — відображає платіжні можливості підприємства (гроші та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість) щодо сплати поточних зобов'язань;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності — показує, яку частину боргу підприємства може бути сплачено негайно.

Щоб визначити спроможність підприємства погасити свої поточні зобов'язання та розширити подальшу діяльність, вам належить обчислити ще один показник — абсолютну величину чистого оборотного капіталу, який може бути використаний на ці цілі. Він розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями.

2) Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

Другий аспект аналізу — це визначення джерел фінансування діяльності підприємства й оцінка того, наскільки вони можуть забезпечити його фінансову стійкість та незалежність від зовнішнього фінансування, тобто боргів. Для оцінки платоспроможності підприємства обчислюються наступні показники:

- коефіцієнт платоспроможності (автономії) — показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства;
- коефіцієнт фінансування — характеризує залежність підприємства від залучених засобів;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами — показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу — демонструє, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка — капіталізована.

3) Аналіз ділової активності

Вам необхідно буде проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, яка характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів. Аналіз ділової активності здійснюється шляхом розрахунку і порівняння з нормативними значеннями наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнт оборотності активів — характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їх залучення;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості — показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості — показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству;
- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів — демонструє швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства;
- коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) — характеризує ефективність використання основних засобів;
- коефіцієнт оборотності власного капіталу — характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства.

4) Аналіз рентабельності підприємства

Завершує аналіз фінансових результатів діяльності підприємства оцінка ефективності вкладення коштів у підприємство та раціональність їх використання. Аналіз здійснюється шляхом розрахунку і порівняння з нормативними значеннями наступних показників:

- коефіцієнт рентабельності активів — показує ефективність використання активів підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу — показує ефективність вкладення коштів у це підприємство;
- коефіцієнт рентабельності діяльності — характеризує ефективність господарської діяльності підприємства;
- коефіцієнт рентабельності продукції — характеризує прибутковість основної діяльності підприємства.

Таблиця 6.1 Висновки за результатами аналізу ліквідності підприємства

Показник	Фактичне значення	Нормативне значення	Висновки
Коефіцієнт покриття	0,6	більше 1	Ресурсів підприємства недостатньо для погашення поточних зобов'язань
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4	0,6-0,8	Своєчасне проведення розрахунків з дебіторами не забезпечить можливості сплати підприємством поточних зобов'язань
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,57	більше 1, збільшення	Частина боргу, яку підприємство може сплатити негайно, дорівнює 253,4 тис. грн, що складає 0,57% поточних зобов'язань
Чистий оборотний капітал, тис. грн	135,5	більше 0, збільшення	Чистого оборотного капіталу не вистачить для сплати поточних зобов'язань та розширення подальшої діяльності

Кожну групу коефіцієнтів необхідно супроводити коментарями та висновками. Як ілюстрацію надамо форму викладення результатів аналізу ліквідності підприємства на умовному прикладі (табл. 6.1).

Що означає для підприємства “точка беззбитковості”?

Одним із важливих завдань діагностики є визначення *точки беззбитковості*, коли між величиною доходів і витрат на ведення бізнесу на підприємстві досягається рівновага. Ви можете зробити прогноз, при яких обсягах виробництва продукції ваш поки що збитковий бізнес зможе вийти в нуль.

Точку беззбитковості образно називають “ватерлінією” бізнесу. Продаж кожної наступної одиниці продукції нестиме підприємству прибуток, зниження обсягів продажу — збиток. Досягнення точки без-

збитковості означає, що ваше підприємство нарешті перестало потопати, і подальше нарощування продажів буде створювати базу для погашення накопичених боргів.

Таким чином, точка беззбитковості слугує тим орієнтиром, за яким ви зможете звирятати свої дії з оздоровлення підприємства. Досягнення точки беззбитковості є першим етапом виведення підприємства з фінансової кризи.

Як обчислюється точка беззбитковості? Пояснимо це на методиці проведення розрахунків і проілюструємо на конкретному прикладі.

Для визначення точки беззбитковості вам необхідно володіти даними про (у дужках наведено скорочення):

- ціну продажу одиниці продукції підприємства (Ц);
- змінні витрати (безпосередні витрати ресурсів і фінансових коштів) на виробництво одиниці продукції. Ці витрати так називають, оскільки вони змінюються залежно від обсягу виробленої продукції (ЗВ);
- постійні витрати (не залежать від обсягів виробленої продукції) на виробництво — це фіксовані, загальні операційні витрати, наприклад орендні платежі, амортизаційні відрахування, управлінські витрати тощо (ПВ).

Обрахунок точки беззбитковості (Тб) здійснюється за простою формулою:

$$Тб = ПВ / (Ц - ЗВ)$$

Проілюструємо алгоритм обчислення точки беззбитковості на прикладі. Для прикладу обрано умовне підприємство, що виробляє один вид продукції — офісні столи. Підприємство продає столи на ринку за ціною 450 грн. Змінні витрати на виробництво одного столу складають 300 грн. Постійні витрати на підтримку виробництва — 3000 грн на місяць. Поставимо для себе завдання визначити точку беззбитковості в одиницях продукції.

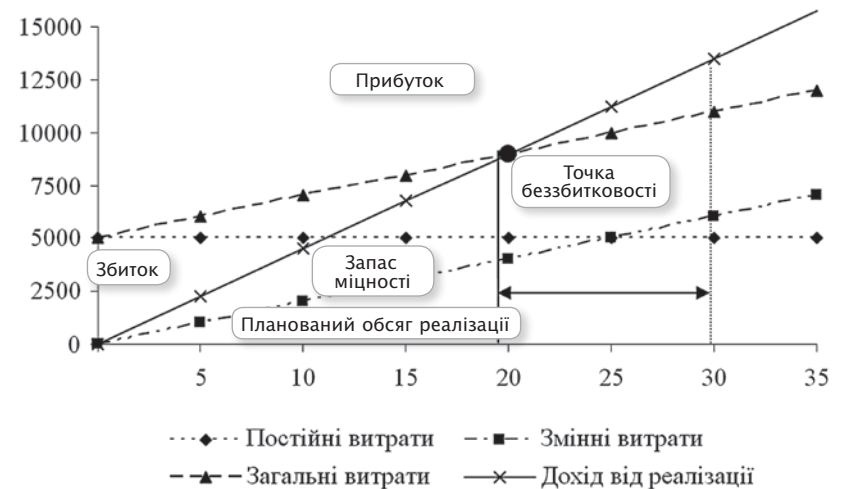
Розрахунок: $3000 / (450 - 300) = 20$ столів.

При виробництві 20 столів підприємство закінчить місяць з нульовим результатом (без прибутку і збитку). Кожен додатково проданий стіл забезпечить покриття постійних витрат на суму $450 - 300 = 150$ грн. Загальна сума коштів від продажу 20 столів, яку підприємство може використати на покриття постійних витрат, дорівнюватиме $150 \times 20 = 3000$ грн.

Багато інформації для вибору напрямків санації підприємства надає графік беззбитковості (див. рис. 6.1). Він побудований на даних,

які були використані для визначення точки беззбитковості умовного підприємства.

Рисунок 6.1. Графічне визначення точки беззбитковості для умовного підприємства



Побудувати цей графік нескладно. Горизонтальна лінія відображає величину постійних витрат, а похила — змінних витрат. Сумарні витрати складають суму постійних і змінних. Далі ви малюєте лінію доходів від реалізації продукції. Точка перетину ліній сумарних витрат і доходів від реалізації продукції і буде *точкою беззбитковості*.

Придивіться до цього графіка уважно. Вам не треба бути професійним фінансовим аналітиком, щоб виявити важливу для вибору напрямків санації закономірність. Графік чітко показує, що збільшення величини прибутку підприємства досягається за рахунок збільшення обсягів продажу продукції або/і зниження витрат на її виробництво.

Безперечно, цей графік надає лише гіпотетичний прогноз обсягів реалізації продукції. Під час санації можуть змінитися зовнішні умови, або реалізація заходів з реструктуризації не дасть очікуваних результатів. Проте гіпотетичність цього методу не можна вважати його недоліком. Це характерна особливість планування загалом.

Будь-який план завжди певною мірою відрізнятиметься від реального розвитку подій. Його призначення — слугувати своєрідним орієнтиром для контролю над процесом практичної реалізації програми заходів. Порівняння запланованих і реальних показників дозволяє ефективно обирати напрямки коригування програми санаційних заходів.

Враховуючи це, ви погодитеся з тим, що мати гіпотетичний за характером план все одно краще, аніж коли заходи з оздоровлення підприємства будуть здійснюватися спонтанно, на підставі прийняття оперативних несистемних рішень. Жоден навіть геніальний власник або керівник підприємства не зможе так само ефективно координувати численні санаційні заходи.

Цінність діагностики фінансового стану підприємства — у загальних висновках і систематизації проблем

В ході діагностики фінансового стану здійснюється аналіз багатьох показників діяльності підприємства. В результаті на цій стадії ви одержите масу різноманітної інформації, у якій важко орієнтуватися без спеціальної обробки.

Тому вашим завданням буде скласти із цих численних показників цілісну картину, тобто дійти висновку про задовільний або незадовільний фінансовий стан підприємства.

Висновок про *задовільний фінансовий стан підприємства* робиться у разі наявності наступних ознак:

- стійка ліквідність;
- платоспроможність і фінансова стійкість підприємства;
- забезпеченість власними оборотними засобами;
- ефективне використання ресурсів підприємства.

Висновок про *незадовільний фінансовий стан підприємства* може бути зроблений за наявності таких ознак:

- неефективне розміщення і використання ресурсів;
- незадовільна платоспроможність;
- наявність простроченої заборгованості перед бюджетом, із заробітної плати;
- недостатня фінансова стійкість унаслідок несприятливих тенденцій розвитку виробництва та збуту продукції підприємства.

Логічне завершення процедури діагностики — це визначення та систематизація основних проблем, які для вирішення потребують застосування спеціальних заходів з відновлення платоспроможності підприємства. Напрямки фінансової санації безпосередньо залежать від глибини та критичності негараздів, які виникли з поверненням накопиченої заборгованості, а також особливостей самого підприємства.

Якщо фінансова криза на підприємстві ще не набула загрозливого характеру, то робиться висновок про можливість погашення боргів в установлені строки за рахунок наявних фінансових резервів. Ними можуть бути:

- повернення дебіторської заборгованості;
- перекредитування;
- випуск довгострокових векселів.

У цьому випадку діагностика завершується висновком про те, що для відновлення платоспроможності немає потреби у застосуванні спеціальних заходів з відновлення платоспроможності підприємства. Повернення боргів відбувається за рахунок використання наявних на підприємстві фінансових резервів.

Якщо ж наявні фінансові резерви обмежені, але при цьому підприємство здатне відновити свою платоспроможність, то робиться висновок про необхідність застосування до нього процедури санації — здійснення комплексу спеціальних заходів з оздоровлення.

У випадку, коли підприємство не здатне повернутися до нормального функціонування, приймається висновок про доцільність визнання його банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Рекомендуємо у підсумковій частині фінансового аналізу підібрати вагомні аргументи для підтвердження висновку про можливість відновлення платоспроможності вашого підприємства за рахунок проведення спеціальних заходів, тобто застосування до нього процедури санації. Аргументами буде визначення конкретних напрямків оздоровлення підприємства, за допомогою яких можна вивести підприємство зі стану фінансової кризи.



Діагностика: аналіз господарської діяльності

Під господарською діяльністю мається на увазі діяльність підприємства, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції (робіт, послуг). Діагностика цієї області зводиться до оцінки стану та ступеня використання потенціалу підприємства у процесі господарської діяльності конкретного підприємства.

У розділі, в якому надавалася загальна характеристика підприємства, ми рекомендували вам побудувати схеми загальної організаційної структури та організаційної структури управління вашим підприємством. Чому ми наполягаємо на складанні таких схем? Як свідчить досвід проведення діагностики стану підприємства, їх наявність помітно конкретизує завдання аналізу господарської діяльності підприємства.

За допомогою організаційних схем ви зможете розподілити між окремими структурами підприємства майно і трудові ресурси, а також визначити їхній внесок у загальні доходи та витрати. Паралельно слід оцінити їх технічний та технологічний рівень.

Перед вами постане наочна картина, яка надасть чітку базу для тестування. При використанні інших підходів досить складно дійти висновків щодо реальної ситуації.

При тестуванні господарської діяльності підприємства перед усіма аналітиками неминуче постає проблема вибору еталонів. Діагностика “хвороби” підприємства, як ви вже зрозуміли, є процесом визначення критичних точок, де утворилися відхилення від норми, що викликають стан неплатоспроможності. Наприклад, при оцінці фінансового стану підприємства ми рекомендували вам використовувати як еталони нормативні показники, зафіксовані у “Положенні про здійснення аналізу фінансового стану підприємств при приватизації”. На жаль, така можливість при проведенні діагностики господарської діяльності підприємства відсутня.

Перша практична порада. Для того щоб вашим оцінкам довіряли, необхідно віднайти еталони, які б не викликали сумнівів у тих, хто приймає рішення про введення процедури санації та ухвалення Плану санації. При аналізі господарської діяльності підприємства такими еталонами можуть бути:

- офіційні стандарти та норми, які використовуються у сферах будівництва та масового обслуговування: забезпечення площами, персоналом, робочими місцями, навантаження або витрати часу на здійснення послуг, витрати електроенергії, матеріальних ресурсів тощо;
- еталони, рекомендовані спеціалістами, експертами;
- середньогалузеві показники,
- дані аналогічних, успішніших підприємств.

Друга практична порада. Для оцінки ефективності виконання управлінських функцій рекомендуємо зіставити динамічні ряди показників, які надають непрямі, але достатньо переконливі докази:

- обсяг реалізації продукції;
- рентабельність діяльності;
- витрати на здійснення управлінських функцій.

Яких висновків необхідно дійти в ході діагностики?

Тестування розподілу потенціалу підприємства між його окремими структурами доцільно здійснювати у три кроки.

Перший крок — у структурі підприємства необхідно визначити *центри прибутків і центри витрат*. До перших слід віднести структури, які безпосередньо акумулюють доходи для підприємства. До центрів витрат — ті структури, що не приносять доходів і витрати на роботу яких фінансує підприємство. Причому центри витрат — це не лише надлишкові структури, до ліквідації яких, як-то кажуть, руки не дійшли, але й і ті, що необхідні для забезпечення діяльності центрів прибутків — апарату управління, складів, інструментального цеху тощо.

Другий крок — оцінити раціональність існуючого розподілу потенціалу підприємства між центрами прибутків і центрами витрат. Слід визначити, чи впливає цей фактор на рівень платоспроможності підприємства.

Третій крок — *дійти висновку щодо доцільності внесення змін до існуючого розподілу потенціалу підприємства між центрами прибутків та центрами витрат*. Під час короткотривалої процедури санації навряд чи вдасться створити нові центри прибутків. Водночас реальним напрямком оздоровлення підприємства може стати або ліквідація частини центрів витрат, або зменшення витрат тих структур, що не акумулюють прибутків, але які доцільно зберегти у складі підприємства.

Якщо ви дійшли однозначного висновку, що підприємство за цими параметрами потребує змін, то пропонуємо включити до Плану санації проект нових схем організаційної структури та структури управління підприємством.

Діагностиці підлягає і сам наявний потенціал підприємства. Слід підготувати відомості про рухоме та нерухоме майно, майнові права і земельні ділянки, а також структуру та кваліфікаційний рівень персоналу. Оцінка майна і персоналу повинна здійснюватися з двох позицій:

- по-перше, спроможність забезпечувати господарську діяльність підприємства, в тому числі і після проведення оздоровлення;
- по-друге, наявність резервів, що не використовуються і яких доцільно позбутися.

За результатами оцінки необхідно обґрунтувати пропозиції щодо вибору напрямків оздоровлення підприємства у процедурі санації.

Нагадуємо, що ці пропозиції повинні вкладатися в межі оперативних заходів з відновлення платоспроможності підприємства для погашення накопиченої заборгованості. При виборі напрямків санації завжди пам'ятайте, що вам необхідно буде заручитися підтримкою з боку кредиторів. А вони, без сумніву, будуть проявляти прискіпливість до всіх пропозицій, які збільшують строки і витрати на проведення санації.



Діагностика: аналіз інвестиційної діяльності

Фінансовий аналіз — у першу чергу, визначення точки беззбитковості — наочно показує, що важливим фактором виникнення фінансової кризи на підприємстві є зростання витрат. Частина витрат підприємства направляється на інвестиційну та інноваційну діяльність.

Спочатку необхідно визначитися з об'єктами діагностики і лише потім оцінювати вплив цього фактора на фінансовий стан підприємства.

Інвестиційна діяльність підприємства — це вкладення інвестицій (грошових, майнових та інших видів цінностей) в об'єкти підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Підприємницька діяльність, особливо якщо вона ведеться активно, завжди потребує витрат такого характеру — будівництва нової або реконструкції існуючої споруди, придбання верстатів, обладнання, транспортних засобів тощо.

Окремим різновидом інвестиційної діяльності є інноваційна діяльність. Це вкладення інвестицій в інновації. Цей термін вперше почав застосовуватися в американському менеджменті, але сьогодні широко використовується і в Україні. Термін “інновація” у буквальному перекладі означає появу чогось нового — новації. Це може бути новий продукт, технологія, схема організації праці тощо. Досить часто під інноваційною діяльністю мається на увазі впровадження у виробництво науково-технічних результатів.

Інвестиційна та інноваційна діяльність є необхідною умовою здійснення успішної підприємницької діяльності. Однак їй притаманні певні ризики. Витрати на інвестиційну та інноваційну діяльність завжди здійснюються до того, як підприємство починає одержувати прибуток на вкладені інвестиції. Існує великий ризик, що фінансування проектів може стати одним із факторів збільшення розміру заборгованості (за кредитами) та погіршення платоспроможності підприємства (відволікання доходів). Фінансування інвестиційних та інноваційних проектів створює відчутне фінансове навантаження на підприємство.

Тому у процесі діагностики доцільно скласти відомості про існуючі на підприємстві інвестиційні або інноваційні проекти із зазначенням строків завершення, ступеня реалізації, розмірів загальних і поточних витрат.

Надалі слід провести оцінку проектів з двох позицій:

- по-перше, вплив поточних витрат, пов'язаних з реалізацією проектів, на формування загального обсягу витрат, тобто яка їх роль при виникненні стану неплатоспроможності підприємства;
- по-друге, рівень залежності господарської діяльності підприємства від практичної реалізації проектів.

На основі цього аналізу ви зможете однозначно вирішити питання доцільності зниження витрат на інвестиційну та інноваційну діяльність як один із напрямків оздоровлення підприємства. Якщо дійдете такого висновку, то відповідні пропозиції щодо зменшення витрат мають бути включені до плану заходів з відновлення платоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ IX



Діагностика: аналіз становища на ринку

Ознайомившись з процесом діагностики, ви вже усвідомили, що вибір об'єктів аналізу прямо пов'язаний із результатами оцінки фінансового стану підприємства. Так, якщо перевірка показала, що однією з причин виникнення неплатоспроможності є падіння обсягів реалізації продукції, яка випускається, то вам належить провести ретельний аналіз становища підприємства на ринку.

Маркетинговий аналіз, так само як і фінансовий, потребує застосування певних методичних підходів і стандартів. Тому, окрім методичних рекомендацій та практичних порад, які містяться у цьому розділі посібника, ви можете скористатися додатковою інформацією¹.

Експозиція — базова інформація для діагностики

Для того щоб прояснити причини, які зумовили падіння обсягів реалізації продукції, та визначитися з напрямками відновлення позицій підприємства на ринку, необхідно здійснити детальний аналіз чотирьох об'єктів:

- продукція;
- ринок;
- споживачі;
- конкуренти.

Починати треба з детального і конкретного їх опису. Не розглядайте це як нераціональну витрату часу. Опис допоможе систематизувати інформацію й автоматично змусить вас оцінювати кожен параметр для виявлення точок втрат, пошуку резервів та перспектив збільшення збуту продукції.

За результатами діагностики необхідно буде дійти двох важливих висновків.

Перший висновок — наявність зовнішніх умов (на ринку) для відновлення платоспроможності підприємства.

Для обґрунтування висновку про наявність зовнішніх умов для відновлення платоспроможності підприємства ви повинні показати, що продукція, яку воно виробляє, користується попитом на ринку, має коло постійних споживачів, ринок продукції є перспективним, підприємство спроможне конкурувати з іншими виробниками аналогічної продукції.

Якщо ж буде констатовано, що підприємство втратило ринок і його позиції через відсутність попиту на продукцію та протидію сильних конкурентів неможливо відновити, або ринок продукції підприєм-

ства неперспективний, то воно не має зовнішніх умов для відновлення платоспроможності. Підприємство доцільно визнати банкрутом і відкрити ліквідаційну процедуру.

Другий висновок — обґрунтування доцільності вибору як напрямку санації збільшення збуту продукції, що виробляється підприємством.

Ваше завдання — оцінити доцільність використання цього напрямку реструктуризації для відновлення платоспроможності свого підприємства. Одразу попереджаємо, що збільшення збуту продукції є складним, витратним за часом та ресурсами напрямком реструктуризації підприємств. Тому його, як правило, застосовують у проектах стратегічної реструктуризації підприємств, орієнтованих на збільшення конкурентних позицій на ринку (так званий шлях до успіху). І рідше — у процедурі санації, метою якої є виведення підприємства з фінансової кризи. Проблема полягає у тому, що заходи зі збільшення збуту продукції не завжди можливо реалізувати у коротких межах процедури санації.

Доцільність використання цього напрямку реструктуризації ви можете розглядати, якщо ваше підприємство середнє або невелике за розміром. Для таких підприємств характерні відносно прості види продукції, що дозволяє їм мобільно змінювати асортимент і обсяг виробництва, постійно удосконалювати політику збуту.

Наведемо іще один аргумент. Середні та невеликі підприємства обмежені у своїх можливостях погашати критичні борги за рахунок інших способів — продажу або передачі в оренду надлишкових активів, зниження витрат. Тому, якщо кредитори не бажають чекати, то для таких підприємств може не існувати іншого виходу з ситуації, окрім як стати банкрутом.

Вам залишається один вихід — переконати кредиторів в тому, що збільшення збуту продукції є оптимальним напрямком реструктуризації вашого підприємства. Практика засвідчує, що в окремих випадках кредитори погоджуються на такий напрямок санації. Особливо коли підприємство довело свою сумлінність і надійність у попередніх відносинах із кредиторами.

Спробуйте застосувати при аналізі сучасні підходи

Звертаємо вашу увагу на те, що за традицією розробники Планів санації при обранні заходів з відновлення позицій підприємства на ринку орієнтуються на відому маркетингову модель, яка у світовій практиці одержала назву 4Ps Marketing mix model²:

¹ <http://www.aup.ru/books/m59/12.htm>;

² http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm

Product — товар або послуга, асортимент, якість, властивості товару, дизайн і ергономіка;

Price — ціна, націнки, знижки;

Promotion — просування, реклама, піар (зв'язки з громадськістю), стимулювання збуту;

Place — місце розташування торгівельної точки, канали розподілу, персонал продавця.

Ця модель передбачає, що при плануванні маркетингової стратегії підприємець розробляє заходи, які дозволять йому відрізнятись від конкурентів за одним або декількома "Р". Цей базовий підхід залишався незмінним у світі понад півстоліття. Його застосовували знані у світі компанії — Coca-Cola, Procter & Gamble, Microsoft, Dell тощо.

Але в 2000-х роках поширення одержала нова маркетингова модель 4С³, яка відрізняється іншими принциповими підходами:

Consumer — покупець, тобто не просто якісний продукт, а спосіб задовольнити бажання споживача;

Cost — вартість, не просто розумна ціна, а реальна сума витрат споживача з урахуванням можливих варіантів оплати та сервісу;

Communications — комунікації, тобто не просто просування, а інтерактивні комунікації (наприклад віртуальні банківські послуги у соціальних мережах);

Convenience — зручність, не просто вдале розміщення магазину або кафе, а можливість задовольняти бажання споживача у максимально зручній і доступній для нього спосіб (наприклад мобільний шиномонтаж, який працює біля автомобільних стоянок у сезони зміни гуми).

Причини еволюції маркетингової моделі очевидні: традиційний підхід просто перестав гарантувати передові позиції компаній на ринку. У новій моделі 4С перше місце у шкалі маркетингових цінностей посідає не продукт, а покупець (орієнтація маркетингу на клієнта). На сьогодні цей підхід одержав повсюдне поширення. І вам доцільно змінити свої погляди щодо пошуку резервів розвитку підприємства. Зверніть увагу на клієнта.

Для чого необхідно сегментувати ринок?

Сказати, що ваше підприємство функціонує на ринку, означає не сказати нічого. Характеристика підприємства як ринкового оператора втратить необхідну конкретність. Воно працює не на ринку загалом, а на його конкретних сегментах. Кожен сегмент має індивідуальні характеристики, без урахування яких складно розробити для підприємства ефективну

маркетингову політику. Тому для цілей діагностики рекомендуємо вам позиціонувати підприємство щодо конкретних сегментів ринку.

Що таке "сегмент ринку" і як його визначити? Спробуємо пояснити це у доступній та спрощеній формі. Ринок являє собою сукупність покупців, які мають свої інтереси, доходи і доступ до придбання товарів. Сегментом же ринку є певна група покупців, яка має ті або інші схожі ознаки:

- за територією розміщення (світовий, регіональний, місцевий ринок);
- за типом (стать, вік, рівень доходів, соціальна група, рівень освіти тощо);
- за інтересом до певного виду товарів (будівельні матеріали, автомобілі, тканини тощо).

Продемонструємо це на прикладі визначення сегментів ринку хлібопродуктів для умовного підприємства.

Припустимо, ви власник або керівник хлібокомбінату, який виробляє традиційний асортимент продукції. Опановані вашим підприємством сегменти ринку хлібопродуктів можна згрупувати за видами продукції, за якими стоять конкретні покупці. За цим принципом у табл. 9.1 наведено сегменти ринку хлібопродуктів, на яких присутнє це умовне підприємство (частка у загальному обсязі продажів).

Таблиця 9.1. Приклад визначення сегментів ринку хлібопродуктів, на яких присутнє умовне підприємство

Сегмент	Частка, у відсотках
<i>Види продукції:</i>	100,0
хліб	65,0
батони	20,0
булочні вироби	15,0
<i>Групи покупців:</i>	100,0
із середніми доходами	70,0
з низькими доходами	30,0
<i>Умови ціноутворення:</i>	100,0
ринкові	30,0
соціальні ціни	70,0

Порівняйте сегменти, охоплені умовним підприємством, і перспективні сегменти, в опануванні яких вас випередили конкуренти. Припустимо, це будуть такі перспективні сегменти:

- за видом продукції — продукція тривалого зберігання (круасани, сухарики, бісквітні рулети), екзотична продукція (націо-

³ <http://1marketing.ru/post/4p-umer-da-zdravstvuet-4s>

нальні види виробів), кондитерські вироби (торти, тістечка тощо);

- за групами покупців — населення з високим рівнем доходів, споживачі екзотичних видів продукції;
- за умовами ціноутворення — виробництво продукції з ринковими умовами ціноутворення.

На цьому прикладі ви можете переконатися в тому, що навіть нескладне групування, яке не потребує професійних знань з маркетингу, може стати ефективним інструментом для вибору цілей вашої оновленої політики на ринку. Справа за вами — намагайтеся використати ті можливості, які надає ринок. Головне випередити конкурентів, щоб ваші зусилля не виявилися марними.

Професіонали в усьому світі зараз використовують термін SMART-цілі. Він досить ємний, його легко зрозуміти, оскільки він має афористичну форму. Усвідомте, що цілі, які ви ставите перед своїм підприємством, повинні бути:

- конкретними (Specific);
- вимірювальними (Measurable);
- досяжними (Achievable);
- орієнтованими на результат (Result-oriented);
- чітко прив'язаними до часу (Timed).

На чому необхідно робити акцент при оцінці конкурентів?

Ринкового успіху ваше підприємство може досягти тільки в тому випадку, якщо забезпечить собі конкурентні переваги. Вам необхідно досконально вивчити своїх головних конкурентів, визначивши їхні переваги та слабкі сторони. Слід порівняти споживчу цінність продукції, яку виробляють конкурентні підприємства, міру задоволення потреб покупців, ефективність каналів розподілу і просування товарів на ринку.

Перш за все ви маєте чітко окреслити склад конкурентів і їх позиції на ринку. Для цілей розробки маркетингової політики доцільно розподілити підприємства конкурентів на групи та визначити позицію вашого підприємства:

- лідер ринку — компанія, яка володіє максимальною часткою ринку галузі, визначає цінові зміни та вихід на ринок нових товарів, стимулює збут;
- претендент на лідерство — компанія, яка посідає друге місце в галузі та веде жорстку боротьбу за збільшення своєї частки ринку;

- послідовник — одна із провідних компаній галузі, яка прагне утримати свою частку ринку, не вдаючись при цьому до різних дій;
- аутсайдер — компанія, яка діє у невеликому сегменті ринку, який решта підприємств ігнорують.

Володіючи інформацією про своїх опонентів на ринку, Вам буде легше обрати напрямки досягнення конкурентних переваг для свого підприємства.

Завершити маркетинговий аналіз прогнозом та рекомендаціями

На завершення діагностики необхідно скласти прогноз розвитку ринку продукції, що виробляє ваше підприємство. Цей прогноз є оцінкою зовнішніх можливостей, які надає підприємству ринок.

Прогноз має бути відображений у чітких кількісних параметрах. Від вас потребуватиметься здійснення реальної оцінки ринкової ситуації, визначення факторів, що можуть вплинути на її динаміку.

Проілюструємо підходи до складання прогнозу на прикладі оцінки перспектив розвитку ринку умовного хлібокомбінату.

Спочатку необхідно визначити розмір існуючого ринку на момент складання Плану санації. Він визначається або у натуральних одиницях, або у грошовому еквіваленті (обсяг виробництва або реалізації продукції).

Другий крок — це виявлення факторів, які впливають на ємність ринку хлібобулочних виробів. Одержимо такий орієнтовний перелік:

- чисельність і структура населення;
- величина і структура доходів населення;
- культурні фактори та зміна смаків;
- імпорту;
- ціна продукції.

Необхідно визначити тенденції у дії перерахованих факторів. Наприклад, зменшення чисельності населення, збільшення в його складі осіб пенсійного віку, зростання середнього рівня доходів населення, збільшення полярності у рівнях доходів (населення з мінімальними доходами та з високим їх рівнем), зростання імпорту і цін на продукцію тощо.

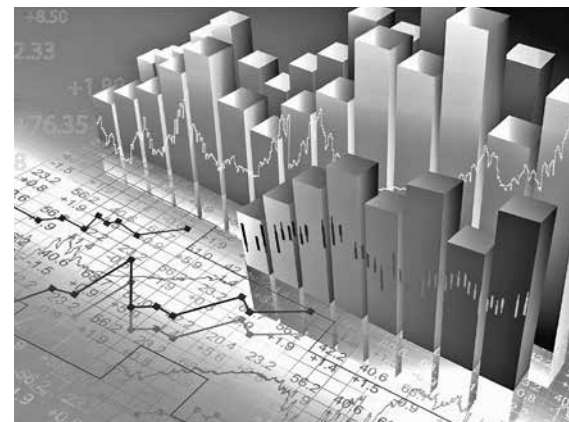
Прогноз розвитку ринку будується на оцінці впливу тенденцій у діях факторів на розмір ринку та структуру попиту. Наприклад, зменшення кількості населення, зростання імпорту і цін будуть скорочувати попит на хлібобулочні вироби, які виготовляються українськими виробниками. Таким самим чином аналізується вплив інших факторів на зміну попиту на хлібобулочні вироби.

Практична порада. Можна очікувати, що ви скептично поставитеся до складання прогнозів таким чином. І це зрозуміло: та інформація, яка буде необхідною для їх складання, не сповна достовірна. Але прогноз, хай і неточний, виведе вас на “контрольні точки”, тобто орієнтири при реалізації нової маркетингової політики. Знаючи їх, досить просто виявляти відхилення від очікуваної моделі розвитку подій на ринку і вносити корективи у заходи з реструктуризації підприємства.

Попит на ринку замикає ваше підприємство у зовнішні рамки, тобто від нього залежить обсяг продукції, яку зможе поглинути ринок. Окрім зовнішніх, існують ще внутрішні обмежувальні рамки — це спроможність підприємства наростити обсяги збуту продукції. До них належать:

- товарна політика (зміна асортименту, забезпечення якості товарів);
- цінова політика (цінова конкуренція, використання переваг у якості товарів);
- збутова політика (мережа розподілу товарів, залучення посередників);
- політика просування (реклама, піар, розповсюдження пробних партій тощо).

РОЗДІЛ X



Загальні підсумки діагностики підприємства

Отже, ви завершили процес діагностики свого підприємства. Здійснено аналіз і оцінку фінансової, господарської та інвестиційної діяльності та позицій підприємства на ринку. На підставі цього визначено базові напрямки санації для використання у процесі відновлення платоспроможності підприємства.

Проте, на нашу думку, зарано ставити крапку у процесі діагностики. У вас поки що не склалася цілісна картина — перед вами лише її окремі фрагменти. В цьому ми вбачаємо основний недолік методологічного підходу, який використовується у сучасних форматах Планів санації.

У світовій практиці санації та реструктуризації підприємств для узагальнення результатів діагностики використовують метод SWOT-аналізу. Цей метод поки що не набув поширення в українській офіційній практиці. Його переважно застосовують ті експерти, які співпрацюють з іноземними компаніями. Незважаючи на це, ми наполегливо рекомендуємо вам при завершенні процесу діагностики свого підприємства використати цей метод аналізу.

Які ж переваги має SWOT-аналіз і чим він відрізняється від методів діагностики, що застосовуються в офіційній українській практиці?

Можливо, це вільне трактування, але українська практика діагностики підприємств за характером нагадує поширену практику обстеження та лікування хворої людини. Наша медицина в основному діагностує та лікує окремі органи, а не тіло людини загалом. Поза увагою залишаються і зовнішні фактори, які можуть у той або інший спосіб впливати на стан здоров'я людини. Так само при діагностиці підприємства, яке опинилося у фінансовій кризі, оцінюються окремі елементи та розробляються окремі заходи з оздоровлення. Підприємство як цілісний об'єкт діагностування випадає із поля зору аналітиків і відповідних служб підприємства.

На відміну від цих підходів, метод SWOT-аналізу являє собою комплексну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства. У процесі діагностики оцінюються чотири важливих для діяльності підприємства аспекти.

Сильні сторони підприємства (Strengths) — це те, в чому воно успішне, або його певні особливості, що надають додаткові можливості. Наприклад, наявний досвід, доступ до унікальних ресурсів, використання передової технології і сучасного обладнання, кваліфікований персонал, висока якість виробленої продукції, торгівельна марка тощо.

Слабкі сторони підприємства (Weaknesses) — це відсутність чогось важливого для його функціонування або те, в чому воно поступається

іншим компаніям і що ставить його у несприятливе становище. Наприклад, занадто вузький асортимент виробленої продукції, погана репутація на ринку, брак фінансування, низький рівень сервісу тощо.

Можливості (Opportunities) — це сприятливі обставини, які підприємство може використати для одержання переваг на ринку. Як приклад, погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту на конкретний вид продукції, поява нових технологій виробництва, зростання рівня доходів населення тощо. Слід зауважити, що для SWOT-аналізу можливостями є лише ті, якими конкретне підприємство здатне скористатися.

Загрози (Threats) — це події, настання яких може негативно вплинути на підприємство. Як приклад, вихід на ринок нових сильних конкурентів, збільшення податкового тиску, зміна смаків споживачів, зниження народжуваності тощо.

За допомогою методу SWOT-аналізу ви зможете структурувати інформацію про підприємство і ринки та по-новому поглянути на поточну ситуацію і перспективу, що відкривається.

Завдяки цьому методу замість окремих фрагментів перед вами постане цілісна картина, в якій знайдуть відображення стан і особливості підприємства як суб'єкта господарювання, а також його поточні позиції у зовнішньому середовищі. І це допоможе вам обрати адекватну конкретній ситуації стратегію виведення підприємства з фінансової кризи та відновлення його платоспроможності.

Як показала практика, такі риси SWOT-аналізу, як наочність та комплексність, справляють великий позитивний ефект на кредиторів, суд та інвесторів. Цей позитивний ефект слід використати і вам.

Маємо надію, що наведені аргументи переконали вас у необхідності використання у процесі діагностики методу SWOT-аналізу.

Зразок стандартної матриці SWOT-аналізу

Спробуємо розвіяти ваші сумніви у доцільності цієї новації та спроможності самостійно провести SWOT-аналіз. Детальну методичну допомогу ви зможете одержати також у наступних роботах¹.

SWOT-аналіз фактично зводиться до заповнення матриці, яка включає чотири позиції. Приклад заповнення матриці для умовного підприємства з виробництва офісних меблів надано у табл. 10.1.

¹ <http://oms.ram.ru/mark/smb/plan/swot.html>

Таблиця 10.1 Приклад застосування стандартної матриці SWOT-аналізу при діагностиці умовного підприємства з виробництва офісних меблів

	Характеристики
Сильні сторони	
Висока якість продукції	Створює конкурентну перевагу на ринку
Досвід роботи на ринку більше 10 років	Позитивний імідж, який можна використати для реклами “надійності” та “досвіду” компанії
Сучасне обладнання	Гарантія якості продукції, високого рівня продуктивності праці. Можливість забезпечити зростання обсягів виробництва продукції
Постійний персонал, що має достатній рівень кваліфікації	
Слабкі сторони	
Вузький асортимент продукції, особливо у групі “дорогих” меблів	Обмежує цільові групи споживачів, неможливо залучити масову цільову групу компаній, які мають офісні приміщення економкласу
Відсутність маркетингової служби	Не веде системної маркетингової політики
Обмежені канали збуту	Нераціональні витрати часу у процесі реалізації продукції
Відсутність можливості замовлення продукції і проведення розрахунків через мережу Інтернет	Ускладнюється доступ для контрагентів, втрачається оперативність при управлінні виробництвом і реалізації продукції
Можливості	
Існує тенденція до розширення мережі офісних приміщень економкласу	Зростання попиту на групу офісних меблів для приміщень економкласу
Доступність комплектуючих матеріалів	Скорочує строк впровадження у виробництво нового виду продукції
Наявність широкої мережі торговельних об’єктів, які можуть здійснювати продаж меблів	Ефективна система просування продукції на ринку
Загрози	
Висока конкуренція на ринку	Ризик витіснення з ринку
Обмежений ринок продукції, що складає групу “дорогих” меблів	Відсутність перспектив розширення попиту на ключову продукцію компанії
Використання окремими конкурентами “сірих” каналів ввезення	Ціна на продукцію компанії може стати неконкурентоспроможною
Можливість погіршення умов ведення бізнесу через прийняття непопулярних регуляторних актів	Ризик зниження рентабельності бізнесу

Алгоритм заповнення матриці нескладний. Для заповнення частини матриці, де наводиться характеристика стану підприємства, спочатку формується перелік параметрів, за якими доцільно здійснювати його оцінку. Потім необхідно визначити, котрий з параметрів є сильною, а який — слабкою стороною підприємства. Найбільш значущі параметри із переліку вносяться до відповідних граф матриці. Для оцінки зовнішнього середовища так само складається перелік параметрів. Далі вони розподіляються на ті, які можна віднести до можливостей підприємства, і ті, які несуть загрозу для нього. Значущі параметри заносяться до відповідних граф матриці.

Процес діагностики завершено. Ви як на рентгенівському знімку змогли побачити всі “хвороби” вашого підприємства. Швидше за все, ви вперше для себе чітко уявили ситуацію, в якій воно опинилося.

Діагностика показала і причини хвороби підприємства — помилки у веденні бізнесу або неспроможність ефективно протидіяти зовнішнім негативним факторам.

Разом з цим діагностика вас обнадіяла. “Хвороби” існують, але вони не смертельні — підприємство може бути оздоровлене. Причому вже на цій стадії роботи над Планом санації ви зуміли визначити основні напрямки його лікування.

Зараз необхідно ваші задуми викласти у програмі конкретних заходів з відновлення платоспроможності підприємства.



Заходи з відновлення платоспроможності підприємства

У процесі діагностики було визначено “точки хвороби” і обґрунтовано основні напрямки проведення оздоровлення підприємства. Ваше наступне завдання — кожен із напрямків наповнити конкретними заходами з відновлення платоспроможності підприємства. Спільно вони складуть той план заходів, який ви як боржник будете презентувати кредиторам і суду.

При виборі заходів з реструктуризації ви, перш за все, маєте знову звернутися до ст. 29 Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” та “Вимог щодо розроблення плану санації боржника відповідно до Типової форми плану санації боржника у справі про банкрутство” в частині, де міститься перелік заходів, які можуть бути використані при проведенні процедури санації підприємства боржника.

Спочатку необхідно визначити строки проведення санації

Перед тим як почати розробляти програму заходів з відновлення платоспроможності, вам необхідно визначитися зі строком проведення процедури санації підприємства. Заходи потрібно обирати не тільки зважаючи на їх характер, але й орієнтуючись на узгоджені з кредиторами, а у випадку судової процедури санації — затверджені господарським судом строки.

Якщо санація здійснюється у досудовому варіанті і ви як боржник є її ініціатором, то з визначенням строків її проведення проблем не буде. Досудовий варіант процедури санації у законодавстві не регулюється за часом. Щоправда, проблеми можуть виникнути у випадку появи заперечень з боку кредиторів, особливо забезпечених або тих, від яких критично залежить підприємство. Суперечності, що виникли, треба вирішувати у ході переговорів. Але якщо згоди між сторонами так і не буде досягнуто, то, як правило, процедура санації переводиться у судову площину.

І в цьому разі боржники надто обмежуються у часі. Законодавство встановлює чіткі строки від моменту ухвалення Плану санації судом до моменту, коли підприємство відновить свою платоспроможність, тобто звільниться від ознак неплатоспроможності.

При варіанті санації до порушення провадження у справі про банкрутство ви можете розраховувати на те, що реалізація заходів з відновлення платоспроможності триватиме до 12 місяців. При варіанті санації у процедурі провадження у справі про банкрутство спочатку відводиться шестимісячний період. Однак за мотивованим клопотанням кредиторів або керуючого санацією цей строк може бути подовжено іще на 12 місяців.

Це максимально можливий період, на який ви можете сподіватися. Проте майте на увазі, що ваші кредитори можуть вимагати проведення процедури санації у більш стислий строк.

Вам необхідно вкластися у строки, встановлені за згодою з кредиторами. Цим самим ви підтвердите свою репутацію сумлінного підприємця, а також зможете здобути підтримку суду і кредиторів. Вам буде легше вирішувати проблеми, які неминуче постають перед кожним боржником при втіленні Плану санації на практиці.

Натомість якщо після закінчення відведеного строку ваше підприємство не відновить свою платоспроможність і не погасить заборгованість перед кредиторами, то суд матиме повне право оголосити боржника банкрутом і перейти до процедури ліквідації.

Як підходити до вибору заходів з відновлення платоспроможності підприємства

Ми вже розповіли вам, що при виборі заходів з відновлення платоспроможності підприємства обов'язково слід враховувати законодавчі вимоги та стандартні підходи, що закладені у нормативних актах Міністерства юстиції України.

Однак звертаємо вашу увагу на те, що критерії вибору заходів з оздоровлення підприємства, які використовуються для запобігання банкрутству, і заходів при управлінні підприємством у звичайному стані у більшості випадків кардинально різняться за характером. У цьому сенсі вам доведеться відмовитися від деяких стереотипів, якими керувалися раніше.

В ситуації гострої кризи, коли над вами завис дамоклів меч банкрутства, для порятунку бізнесу виникне потреба у застосуванні нетрадиційних заходів. І навіть тих, реалізація яких пов'язана з високими ризиками, відчутними втратами та негативними наслідками. У цій ситуації ви будете змушені обрати якусь альтернативу — або змиритися з частковими втратами, або зробити можливою повну загибель свого бізнесу. Але це зовсім не означає, що загроза банкрутства може слугувати виправданням втрати порядності, чесності та милосердя.

Надамо декілька практичних порад, які допоможуть вам у виборі заходів з відновлення платоспроможності вашого підприємства.

Перше. Орієнтуйтеся на мету процедури санації. Про це вже кілька разів згадувалося, але не вважаємо зайвим повторити ще раз. Мета санації — це відновлення платоспроможності підприємства, що надасть можливість підтримати його діяльність і повернути борги кредиторам.

Друге. План заходів повинен бути адекватним поставленим завданням з оздоровлення підприємства. Якщо ви необдуманно обмежите діа-

пазон заходів, то розрахунки за боргами можуть втягнути вас у нову фінансову кризу. І, як наслідок, ви не зможете уникнути банкрутства і втрати свого бізнесу. Водночас надлишкові заходи неминуче викличуть опір у кредиторів. І в цьому випадку здобути підтримку ваших планів буде складніше.

Третє. Надавайте перевагу оперативним і конкретним заходам. Вони повинні укладатися у строки, відведені для процедури санації. В цьому вас будуть строго контролювати кредитори. Звісно, вони можуть погодитися на збільшення строків повернення боргів за чітко визначених і достовірних умов. Проте довгострокові заходи санації створюють для них невизначеність, з якою вони навряд чи змиряться.

Четверте. Пам'ятайте, що заходи самі по собі не мають абстрактної ефективності. Що приносить користь для одних підприємств, може викликати негативні наслідки для інших. Формуючи план заходів, максимально враховуйте специфіку вашого підприємства, конкретні умови, в яких воно функціонує, а також інтереси кредиторів, під жорстким контролем яких ви опинитесь.

Чи можуть брати участь у санації підприємства інвестори?

Українське законодавство допускає участь інвестора у проведенні санації підприємства. Вам необхідно враховувати таку можливість, оскільки це суттєво прискорює та збільшує ефективність процесу оздоровлення підприємства. Особливо у випадку нестачі власних коштів. При цьому законодавство створює умови, які мінімізують для вас ризики невиконання інвесторами своїх зобов'язань.

Інвестор — це особа, яка приймає рішення щодо внесення власних, позичених та залучених майнових і інтелектуальних цінностей в об'єкт інвестування та несе відповідальність за невиконання своїх зобов'язань.

Разом з тим участь інвестора у санації підприємства зумовлює певні недоліки і ураження ваших інтересів. Інвестор автоматично набуває права на:

- участь у підготовці та обговоренні Плану санації;
- участь у судових засіданнях;
- ознайомлення з матеріалами судової справи, документами підприємства;
- оскарження судових рішень.

Якщо співвідношення вигід та негативних моментів вас задовольняє, то можна розробляти програму заходів з реструктуризації за участю інвестора.

Чи існують соціальні обмеження, які необхідно враховувати при складанні плану заходів?

При виборі заходів з відновлення платоспроможності підприємства ви повинні враховувати притаманну українському суспільству підвищену чутливість до порушення інтересів трудових колективів. Ваші необачні дії можуть викликати гострий публічний резонанс і зумовити критичну реакцію суду та влади. Окремі працівники можуть звернутися до суду з позовами про порушення їхніх прав.

Рекомендуємо вживати заходів, які будуть демонструвати вашу лояльність до інтересів працівників. Безперечно, це потребуватиме від вас додаткових витрат часу і ресурсів, але так все одно краще, ніж весь час перебувати під публічним тиском.

Перерахуємо найважливіші соціальні аспекти, які необхідно враховувати при виборі заходів з реструктуризації підприємства.

По-перше, законодавство відносить виплату заборгованості із заробітної плати перед працівниками до першої черги задоволення вимог кредиторів.

По-друге, окрім зарплатних боргів, першочерговому здійсненню підлягають усі види виплат трудовому колективу: грошові компенсації за всі невикористані дні щорічної та додаткової відпустки, працівникам, які мають дітей, інші кошти, належні працівникам у зв'язку з оплачуваною відсутністю на роботі (оплата часу простою не з вини працівників, гарантії на час виконання громадських та державних обов'язків, гарантії та компенсації при службових відрядженнях, підвищенні кваліфікації, гарантії для донорів, для працівників, що направляються для обстеження до медичного закладу, соціальні виплати у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності тощо).

По-третє, встановлюються спеціальні умови для використання такого заходу, як звільнення працівників. Його може бути включено до Плану санації лише після інформування і проведення переговорів з профспілковою організацією. При цьому ви маєте застосовувати пом'якшений варіант процедури звільнення працівників:

- звести до мінімуму чисельність працівників, яких планується звільнити;
- вжити заходів для пом'якшення негативних наслідків від втрати місця роботи (запропонувати нові робочі місця, неповну зайнятість тощо);
- обов'язково виплатити вихідну допомогу.

Заходи з реструктуризації боргових зобов'язань

На етапі діагностики ви як сумлінний боржник склали реєстр кредиторів і визначили обсяг боргів, які має ваше підприємство перед третіми особами. При підготовці програми заходів з відновлення платоспроможності слід зважити на вигоди, які надає реструктуризація заборгованості. Через неї ви зможете домогтися зменшення тиску боргових зобов'язань під час санації. Для цього існують кілька способів.

Перший спосіб — зменшення розміру грошових вимог, які висувають боржнику кредитори. Практика санації показала, що від цього способу не слід відмовлятися. Таку можливість, з одного боку, надає законодавство, з іншого боку, збіг інтересів і лояльність самих кредиторів. Наведемо як приклад дві ситуації.

Приклад 1. Використайте ваше право на списання заборгованості підприємства з простроченим терміном позовної давності. За Цивільним кодексом України, це три роки, для окремих видів боргів — один рік. Однак не варто очікувати від даного цього вагомego ефекту, оскільки за найпоширенішими видами заборгованості підприємства (заробітна плата, платежі до бюджету тощо) строку позовної давності не існує. Хоча навіть такі крихти слід збирати, оскільки разом вони можуть справити помітний ефект.

Приклад 2. Спробуйте використати на свою користь лояльність кредиторів. Ті з них, які зацікавлені у збереженні підприємства-боржника, досить часто погоджуються на списання боргу (частини або у повному обсязі). Ладні списати заборгованість й ті кредитори, яким не вигідно брати участь у процесі санації (через витрати на оплату керуючого санацією, підготовку Плану санації, участь у загальних зборах кредиторів і судових засіданнях тощо).

Другий спосіб — перенесення термінів повернення боргів. У практиці санації та реструктуризації він наймасовіший. Основний позитивний ефект цього способу — це те, що процес санації звільняється від тиску боргових зобов'язань, погашення яких виноситься за його межі. Ви будете сплачувати борги лише після того, як ваше підприємство подолає фінансову кризу.

Третій спосіб — трансформація зовнішнього боргу у внутрішній борг підприємства перед його власником. Фінансові ресурси власника підприємства можуть бути задіяні для задоволення вимог конкурсних кредиторів. Але використання цього способу потребує судового погодження.

Четвертий спосіб — трансформація заборгованості у права власності. Однак попереджаємо, що поряд з позитивним ефектом — звіль-

ненням від боргових зобов'язань — вас неминуче спіткають неприємні наслідки — обмеження у ваших правах власності. Порівняйте всі “за” та “проти” — остаточний вибір за вами. Переведення боргу у права власності може бути здійснене шляхом:

- збільшення статутного капіталу господарського товариства і обміну додаткової емісії акцій (часток) на борги кредиторів;
- створення на окремому структурному підрозділі (з використанням частини майна) підприємства нового господарського товариства за участю кредиторів.

Вибір заходів, що збільшують надходження грошових коштів на підприємство

Одним із основних напрямків санації підприємства, яке опинилося у фінансовій кризі, є забезпечення додаткового надходження грошових коштів.

Для вибору конкретних заходів у цьому напрямку насамперед слід оцінити приблизний обсяг коштів, які необхідно залучити в процесі санації. Додатковий притік грошових коштів повинен бути достатнім для фінансування поточних витрат підприємства і погашення існуючих зобов'язань перед кредиторами.

Звертаємо вашу увагу на відмінність у виборі відповідних заходів у ситуації звичайного функціонування підприємства і якщо виникає загроза банкрутства.

Як чинить підприємець у звичайній ситуації, коли надходження грошових коштів на підприємство недостатнє? Пригадайте свої дії за умови, що ви обмежені у можливостях одержати кошти у борг. За логікою підприємницької діяльності, ви почнете шукати способи збільшення обсягів продажу своєї продукції на ринку. Залежно від особливостей підприємства та стану ринку ви дієте наступним чином: збільшуєте виробництво продукції, вдосконалюєте свою збутову політику і нарешті виводите на ринок новий вид продукції, що користується попитом. Для реалізації цих заходів потрібен певний час і додаткові значні витрати, але у підсумку вони себе виправдовують.

Проте подібні дії у більшості випадків неможливі в ситуації, коли підприємство перебуває у фінансовій скруті і йому загрожує банкрутство. Слід надати перевагу таким заходам, які забезпечать необхідний за обсягом додатковий притік грошових коштів на підприємство, причому швидко і з мінімальними витратами. На відміну від звичайної практики, у процедурі санації застосовуються заходи, що забезпечують додаткове надходження грошових коштів *шляхом трансформації наявних резервів підприємства у грошові кошти*.

Наведемо перелік заходів з відновлення платоспроможності, за допомогою яких можна забезпечити швидке переведення резервів підприємства у грошові кошти:

- повернення існуючої дебіторської заборгованості;
- продаж цінних паперів, накопичених запасів нереалізованої продукції, надлишкових матеріалів, сировини, комплектуючих виробів;
- продаж рухомого та нерухомого майна (обладнання, транспортних засобів, приміщень, споруд тощо);
- відокремлення і продаж структурних підрозділів (окремих виробництв, складів, торгових місць тощо).
- передача в оренду надлишкових земельних ділянок і приміщень.

Якщо ви погодилися на проведення санації, то маєте прийняти для себе неминучі втрати. Краще вчасно розлучитися з частиною майна в ході санації, ніж загалом втратити свій бізнес у випадку банкрутства підприємства. Не виключено, що реалізація окремих заходів матиме болючий характер. Особливо коли будуть вражені ваші особисті інтереси. Наприклад, продаж побудованого з використанням великих зусиль нового адміністративного/виробничого приміщення.

При розробці програми заходів з реструктуризації ви маєте усвідомлено обрати ті активи, якими ладні пожертвувати для акумулювання додаткового грошового потоку. Пропонуємо керуватися при цьому загальними вимогами. Перетворювати на грошові кошти доцільно ті активи, які мають другорядне значення і не беруть безпосередньої участі в основному виробництві або неспроможні генерувати прибуток.

Рекомендуємо дотримуватися такої черговості при виведенні з обігу і продажу активів:

- перша черга — невиробничі об'єкти (клуби, спортивні споруди, медичні заклади тощо) та обслуговуючі виробництва (ремонтний, транспортний цехи тощо);
- друга черга — допоміжні виробництва для основного виробництва (виготовлення запасних частин, деталей, напівфабрикатів тощо), якщо їх можна замінити через придбання відповідної продукції на ринку;
- третя черга — нерентабельні об'єкти основного виробництва, які знаходяться на початку технологічного циклу (застаріле обладнання) і їхню продукцію можна закупити на ринку;
- четверта черга — нерентабельні об'єкти основного виробництва, які перебувають на кінцевій стадії технологічного циклу (наприклад цехи з виробництва напівфабрикатів для інших підприємств).

Сподіваємося, ви й самі усвідомлюєте, що продаж об'єктів основного виробництва — це крайній випадок. Головне, щоб при ухваленні рішення про продаж таких об'єктів не завдати непоправної шкоди вашому бізнесу.

Ми вже зазначили, що у практиці санації досить рідко застосовуються *заходи, спрямовані на збільшення доходів підприємства від реалізації продукції*. Основна причина — це тривалий період окупності витрат на виробництво та збут продукції. Це обмежує фінансові ресурси, які підприємство повинне спрямовувати на погашення заборгованості перед кредиторами.

Заходи такого характеру можуть дозволити собі лише ті середні й невеликі підприємства, у яких витрати на виробництво і збут окупаються в стислі строки. При оцінці можливості та доцільності використання заходів, спрямованих на збільшення доходів від реалізації продукції, рекомендуємо вам виходити з таких позицій.

Перше. Заходи зі збільшення виробництва продукції підприємства варто застосовувати лише тоді, коли це не потребує додаткових витрат на перебудову активів та існує відповідний попит на ринку.

Друге. Заходи щодо розширення збуту продукції можна планувати при достатньому ринковому попиті і можливості в межах процедури санації швидко активізувати канали та способи просування продукції на ринку.

Третє. Виведення на ринок нового виду продукції допустимо планувати в межах процедури санації, якщо обсяг доходів значимо перевищить витрати на його впровадження та реалізацію.

Вибір заходів, що зменшують відтік грошових коштів з підприємства

При побудові графіку “точки беззбитковості” ви наочно переконалися у тому, що величина чистого прибутку підприємства, який може бути спрямований на погашення боргів, залежить і від іншої складової — величини витрат. Заходи з відновлення платоспроможності, спрямовані на зниження витрат підприємства, у певному випадку можуть компенсувати нестачу ефекту від застосування заходів, спрямованих на збільшення надходження грошових коштів.

Вдалий період для бізнесу, коли він має висхідну траєкторію розвитку, досить часто притупляє у підприємців почуття небезпеки. Це природно, оскільки ризики, які супроводжували становлення бізнесу, вже зійшли нанівець. На цій стадії майже ніхто з підприємців не вдається до режиму економії. Зростає адміністративний апарат, збільшується чисельність працівників, розширюються

приміщення, які займає підприємство, виникають обслуговуючі структури.

У ці періоди, як правило, витрати починають зростати швидше, аніж доходи підприємства від реалізації продукції. Це стосується адміністративних, транспортних витрат, витрат на заробітну плату, комунальних платежів тощо.

Під час успіху підприємство накопичило певні “жирові відкладення” у вигляді надлишкових витрат, і під час кризи їх необхідно негайно позбутися. Це один із найефективніших засобів оздоровлення “хворого” підприємства. Для запобігання банкрутству ви повинні віднайти можливості скорочення відтоку грошових коштів з підприємства. Ревізії підлягають усі види витрат.

Значному відтоку грошового потоку можна запобігти двома способами:

з одного боку, через запровадження режиму економії. Мається на увазі зниження рівня заробітних плат, відмова від додаткового стимулювання та частини приміщень, закупівля сировини, матеріалів і комплектуючих виробів за нижчими цінами, введення контролю над здійсненням витрат тощо;

з іншого боку, через ухвалення більш кардинальних рішень. Наприклад, щодо закриття окремих нерентабельних виробництв, укрупнення/об'єднання структурних підрозділів (скорочення апарату управління, збільшення ефективності використання площ і обладнання тощо).

З метою виявлення резервів зниження витрат пропонуємо протестувати ваше підприємство на можливість:

- зменшення витрат на утримання адміністративного апарату (скорочення чисельності працівників, зменшення заробітних плат і інших видів стимулювання тощо);
- закриття нерентабельних виробництв;
- ліквідації неефективних каналів просування на ринку і збуту продукції;
- зменшення операційних витрат за рахунок скорочення загальної чисельності працівників, закриття/консервації довгострокових проектів, обмеження рекламних і піар-акцій тощо;
- введення жорсткого контролю над закупівлею необхідних для підприємства ресурсів;
- відмови від частини приміщень, що оренднуються.

Використовуйте позитивний ефект реорганізації

Під реорганізацією підприємства розуміється зміна організаційно-правової форми через злиття, приєднання або поділ. Оцініть можливість

проведення заходів з реорганізації для забезпечення досягнення цілей санації вашого підприємства.

Заходи з реорганізації можуть використовуватися для вирішення кількох завдань.

Перше. Для зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції. Унаслідок ліквідації надлишкових та збиткових, а також об'єднання дрібних за розміром структурних підрозділів зменшується чисельність адміністративного апарату, оптимізується зайнятість працівників, збільшується ступінь використання наявних приміщень і обладнання, а надлишкове майно спрямовується на продаж.

Друге. Для залучення третіх осіб до процесу повернення боргів. Неплатоспроможне підприємство може об'єднатися з ефективною компанією, яка контролюється його власником або зацікавленим партнером. Ефективна компанія перебирає на себе борги під різні види забезпечення — поставки продукції, проект створення спільного виробництва із використанням активів неплатоспроможного підприємства тощо. Законодавство допускає участь третіх осіб у погашенні заборгованості перед кредиторами.

Третє. Для трансформації боргу у право власності. Кредитори спільно з боржником стають засновниками нового товариства на базі майна неплатоспроможного підприємства.

План заходів з відновлення платоспроможності підприємства

Провівши діагностику, ви визначили комплекс заходів з відновлення платоспроможності підприємства, які враховують його поточний фінансово-господарський стан. Оцінили їх на відповідність вимогам законодавства і попередньо узгодили з кредиторами.

Тепер необхідно обрати форму для їх викладення у цьому розділі Плану санації. Радимо вам розподілити матеріали розділу на дві частини.

Першу частину розділу доцільно присвятити обґрунтуванню вашого вибору. На стадії діагностики ви вже окреслили напрямки, за якими доцільно проводити оздоровлення підприємства. Ваше поточне завдання — вказати конкретні заходи, за допомогою яких плануєте реалізувати кожен із напрямків оздоровлення.

Обираючи форму викладення матеріалу другої частини розділу, зважайте на те, що ви будете змушені одержати згоду кредиторів та суду на впровадження конкретних заходів з відновлення платоспроможності підприємства з обумовленими строками їх реалізації. Тому доцільно представити матеріал у табличній формі. Пропонуємо дві

примірні форми таблиць, які можуть бути використані для фіксації заходів з відновлення платоспроможності підприємства. Для полегшення їх розуміння зміст заходів має бути чітко сформульованим.

Таблиця 11.1

Примірна форма: “План заходів з відновлення платоспроможності _____” (назва підприємства)

№№	Зміст заходу	Строки (терміни)	Примітки
1			
2			

Таблиця 11.2

Примірна форма: Переліки майна _____, (назва підприємства) що підлягають продажу, передачі в оренду

№№	Найменування активів	Інвентарний номер	Рік уведення в експлуатацію	Первісна вартість, тис. грн	Залишкова вартість станом на ____, тис. грн	Примітки
1						
2						



План погашення вимог кредиторів

Важливою частиною Плану санації підприємства є план-графік погашення вимог кредиторів. Його орієнтовний вигляд представлений у Типовій формі Плану санації боржника у справі про банкрутство (див. табл. 12.1).

У плані-графіку необхідно відобразити усі вимоги кредиторів підприємства, які виникли до початку процедури санації. А також зазначити обсяг зобов'язань перед кредиторами з урахуванням заходів з реструктуризації заборгованості (за винятком сум списання, зважаючи на перегляд розмірів та строків здійснення платежів тощо).

Обов'язково мають відображатися конкретні джерела погашення кредиторської заборгованості.

Таблиця 12.1 План-графік погашення вимог кредиторів

№ з/п	Найменування, код згідно з ЄДРПОУ кредитора	Вимоги кредитора (розмір та черговість)	Графік погашення вимог

До складання цієї таблиці слід підійти досить відповідально. Всі позиції доцільно попередньо узгоджувати з кредиторами для уникнення прискіпливого контролю з їхнього боку.

При формуванні плану-графіка погашення заборгованості перед кредиторами вам необхідно чітко дотримуватися черговості, встановленої ст. 45 Закону “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”.



Прогноз соціально-економічних наслідків проведеної санації

У заключному розділі Плану санації робиться прогноз соціально-економічних наслідків реструктуризації. Рекомендуємо не обмежуватися загальними сентенціями. Кредитори та суд повинні одержати повну та переконливу інформацію щодо наслідків проведення санації на підприємстві, бажано у кількісному вимірі.

Готувати прогноз починайте зі складання підсумкової таблиці, примірні форма якої представлена у табл. 13.1. Таблична форма викладення підсумкових результатів санації надасть конкретності, що справить приємне враження на кредиторів і суд.

Зміст таблиці має продемонструвати ефективність процедури санації та її наслідки для всіх зацікавлених сторін:

- ефективність процедури санації — співставлення витрат і надходжень грошових коштів від проведення санації, зміна вартості активів;
- результати оздоровлення підприємства — обсяг реалізації, витрати, прибуток, величина кредиторської і дебіторської заборгованості;
- кредитори — ступінь погашення боргів;
- працівники підприємства — кількість робочих місць, чисельність працівників, середньомісячна заробітна плата, погашення заборгованості з виплати заробітної плати;
- надходження до бюджету у вигляді податків та зборів.

Таблиця 13.1 Прогноз соціально-економічних наслідків проведення процедури санації підприємства

№	Напрямки санації/витрат	Результати
1	Витрати на розробку Плану санації та здійснення заходів, всього, тис. грн, в тому числі на: ▪ експертну оцінку майна; ▪ проведення його продажу; ▪ інші заходи	
2	Надходження коштів від реалізації заходів з реструктуризації, всього, тис. грн, в тому числі за рахунок: ▪ продажу майна; ▪ повернення дебіторської заборгованості; ▪ зростання чистого прибутку внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції; ▪ залучення коштів власника; ▪ залучення коштів інвестора; ▪ інших заходів	

3	Напрямки використання одержаних від реалізації заходів з реструктуризації коштів, всього, тис. грн, в тому числі на: - погашення грошових зобов'язань перед кредиторами; - фінансування витрат, пов'язаних з процесом санації; - інші цілі	
4	Динаміка погашення дебіторської заборгованості, всього за ____ р., тис. грн, в тому числі за: 1 кв.; 2 кв.; 3 кв.; 4 кв.	
5	Динаміка погашення кредиторської заборгованості за рахунок проведення заходів з реструктуризації, всього за ____ р., тис. грн, в тому числі за: 1 кв.; 2 кв.; 3 кв.; 4 кв.	
6	Надходження до бюджету у вигляді податків та зборів унаслідок здійснення заходів з реструктуризації, тис. грн.	
7	Очікувані результати від реалізації заходів з реструктуризації: - збільшення обсягів виробництва, тис. грн.; - чистий прибуток від фінансово-господарської діяльності, тис. грн.; - підвищення рентабельності, у відсотках	
8	Соціальні наслідки реструктуризації: - збільшення (зменшення) кількості робочих місць, одиниць; - строк погашення заборгованості з виплати заробітної плати працівникам, місяців; - збільшення (зменшення) середньомісячної заробітної плати у розрахунку на одного працівника, грн	
9	Ринкова вартість активів товариства, тис. грн: - на початку процедури санації; - після завершення санації	

Основні висновки, які доцільно зробити при оцінці соціально-економічних наслідків реалізації Плану санації

Позначимо основні моменти, які треба відобразити у висновках:

- загальна оцінка результатів оздоровлення підприємства — досягнення мети, поставленої у Вступі;
- ступінь погашення вимог кредиторів;
- соціальні наслідки;
- ефективність санації.

Практична порада. Не робіть спроб приховати ризики та можливі негативні наслідки реалізації санаційних заходів. Особливо в тих випадках, коли йдеться про негативний соціальний ефект для працівників підприємства або навколишнього середовища. Це може стати вагомим аргументом для противників застосування до вашого підприємства процедури санації.

Ваше завдання — показати, які дії буде проведено для запобігання ризикам і зменшення негативного впливу санації. Це справить позитивне враження на кредиторів і суд.

У цьому розділі потрібно навести переконливі докази того, що запропонований вами План санації створює для кредиторів кращі умови повернення боргів, ніж процедура банкрутства. Як переваги санації перед банкрутством можна навести такі аргументи.

По-перше, санація забезпечує додаткові джерела погашення вимог кредиторів (дохід від господарської діяльності, повернення дебіторської заборгованості, трансформація боргів у права власності тощо). При банкрутстві коштів від продажу майна боржника може на всіх не вистачити, і частина кредиторів не поверне свої борги у повному обсязі.

По-друге, поступаючись у строках, процедура санації забезпечує вищий ступінь погашення кредиторських вимог. Продаж майна боржника зазвичай відбувається протягом від 6 до 8 місяців.

По-третє, реалізація майна боржника здійснюється у стислі строки, без врахування ринкової кон'юнктури. В результаті ціна продажу майна виявляється нижчою, ніж потенційна ринкова вартість. Таким чином, кредитори одержують меншу суму коштів.

Як продемонструвати ефективність реалізації процедури санації на підприємстві?

Для доведення переваг запропонованої вами програми заходів з реструктуризації підприємства слід розрахувати *показник ефективності санації*.

За основу пропонуємо взяти критерій прибутковості. Тоді ефективність санації (Е) можна визначити за такою формулою:

$$E = \frac{\text{Прогнозований обсяг додаткового прибутку}}{\text{Обсяг вкладень на проведення санації}}$$

Величина додаткового прибутку розраховується як різниця між прогнозованою сумою прибутку після санації і фактичним його розміром (або збитку) до її проведення.

Обсяг вкладень на проведення санації визначається як сума всіх витрат, які змушене буде здійснити підприємство у цій процедурі. Вони включають витрати на підготовчій стадії, витрати, пов'язані з порушенням справи у суді, а також безпосередні витрати на реалізацію заходів, в тому числі на проведення аудиту, експертної оцінки майна тощо. При обчисленні вам необхідно зважати на розміри витрат, що:

- закріплені у законодавстві (судовий збір, винагорода керуючому санацією, реєстраційний збір при створенні нової юридичної особи, вихідні виплати при скороченні працівників тощо);
- існують у реальній практиці (на організацію продажу майна, оплату послуг з експертної оцінки майна тощо).

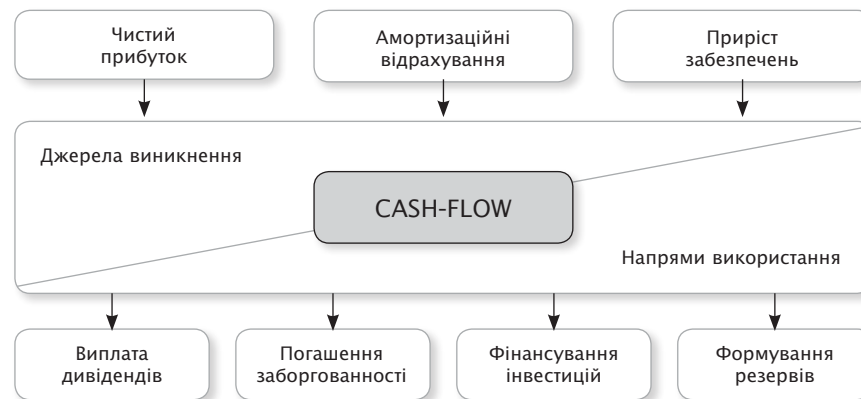
При оцінці ефективності санації іноді використовують *показник додаткової вартості активів*. Він показує абсолютний приріст вартості активів підприємства, який очікується після реалізації плану санації. Цей показник доцільно застосовувати у тих випадках, коли до процедури санації планується залучити інвестора, або потрібно досягти згоди частини кредиторів на перетворення боргів підприємства на права власності.

Додаткову вартість активів розраховують як різницю між потенційною вартістю підприємства (після проведення санації) та фактичною (до санації). Потенційна вартість визначається на підставі приведення до теперішньої вартості майбутніх грошових потоків. Цей метод оцінки ефективності санації базується на дисконтуванні майбутнього Cash flow, що характеризує рух грошових коштів на підприємстві.

Більшість із вас навряд чи стикалися раніше з поняттям Cash flow. Тому надамо коротке трактування. Показник Cash flow почав використовуватися в 50-х роках минулого століття американськими експертами при аналізі цінних паперів та звітності підприємств. У вузькому розумінні Cash flow — це величина чистого грошового потоку, що розраховується як різниця між вхідними та вихідними грошовими потоками в межах фінансової діяльності підприємства. Структурно-логічну схему виникнення та використання операційного Cash flow наведено на рис. 13.1. Вона проста і доступна для розуміння.

Для розрахунку величини Cash flow від операційної діяльності ви можете скористатися даними Форми 1 “Баланс підприємства” і Форми 2 “Звіт про фінансові результати”.

Рисунок 13.1. Виникнення та використання операційного Cash flow



Таблиця 13.2 Приклад розрахунку Cash flow від операційної діяльності

Показники	Сума
(+) Грошові надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1200
(-) Оплата постачальникам за сировину, матеріали, послуги тощо	600
(-) Грошові видатки на утримання персоналу	400
(+) Інші грошові надходження, які не належать до інвестиційної та фінансової діяльності	—
(-) Інші грошові видатки для покриття операційних витрат, які не стосуються інвестиційної та фінансової діяльності	100
(-) Сплата процентів за користування позиками	15
(-) Сплата податку на прибуток	24
= Cash flow (операційний)	61

Чистий грошовий потік від операційної діяльності розраховується як різниця між вхідними та вихідними грошовими потоками від операційної діяльності підприємства. До вхідних грошових потоків належать: грошові надходження від продажу товарів у звітному періоді, погашення дебіторської заборгованості, інші грошові надходження від операційної діяльності (від реалізації оборотних активів, операційної оренди активів тощо). Вихідними грошовими потоками є: грошові видатки на покриття витрат, які включаються до собівартості продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші у межах операційної діяльності, а також суми податку на прибуток та процентів за користування позиками.



Контроль над проведенням процедури санації

Внесення коректив до Плану санації

Отже, за допомогою наших методичних рекомендацій та практичних порад ви підготували План санації для вашого підприємства. Вам вдалося провести його через усі стадії — узгодження із забезпеченими кредиторами, ухвалення комітетом та зборами кредиторів, затвердження господарським судом.

Тепер настає новий етап — здійснення процедури санації підприємства на практиці. І ви неминуче задастеся споконвічним запитанням: що робити? Де ваше місце і які завдання постануть перед вами?

На процедуру санації відводяться стислі строки, і за цей час необхідно реалізувати велику кількість заходів з реструктуризації. Ви обрали план заходів з відновлення платоспроможності підприємства, керуючись своїми інтересами та усвідомлюючи, що від успішності їх реалізації безпосередньо залежатиме доля вашого бізнесу. Тому величезного значення набуває проблема *контролю над процесом реалізації* на практиці підготовленого вами Плану санації.

Для того щоб зрозуміти, яке місце ви можете посісти та яку роль відіграти, необхідно мати загальне уявлення про функціонування системи контролю над процесом реалізації процедури санації.

Застосування судової процедури санації означає, що у систему взаємовідносин між вами як боржником і кредиторами підприємства долучається держава. Вона створює спеціальну систему нагляду. Регламент здійснення контрольних функцій визначено у Законі України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”. Базуючись на вимогах цього Закону, ми сформуємо для вас цілісну картину побудови системи зовнішнього контролю над процесом санації, яка охопить і ваше підприємство.

Система зовнішнього контролю має два рівні, суб'єктами яких є:

- на першому рівні — держава в особі господарського суду і керуючого санацією;
- на другому рівні — кредитори, які діють через свої структури — комітет кредиторів і загальні збори кредиторів.

Наші коментарі допоможуть вам дослідити особливості цієї системи, субординацію різних фігур і регламенти, які регулюють їх взаємовідносини. Ми покажемо вам, як можна захистити свої інтереси у цій системі зовнішнього контролю.

Зазначимо ще один аспект проблеми вашої участі у контролі над процесом реалізації процедури санації. Заходи з оздоровлення на практиці реалізуються самими неплатоспроможними підприємствами. Тому на підприємствах спонтанно виникають системи контролю над процесом їх реалізації на нижчому рівні. В цій неофіційній системі головну роль відіграють представники боржника. Ми ознайомимо вас із найпо-

ширенішими формами побудови таких внутрішніх систем контролю над процесом санації на підприємстві.

Місце господарського суду в системі регулювання процесу відновлення платоспроможності підприємства

Законодавство встановлює чітку і досить жорстку систему регулювання процесу санації неплатоспроможних підприємств з боку держави. Ви постійно матимете з нею справу під час реалізації Плану санації. Окрім тих випадків, коли ви будете застосовувати санацію як профілактичний засіб, тобто процедура оздоровлення підприємства відбуватиметься за вашою ініціативою і без посередництва держави.

Вищий рівень контролю з боку держави здійснює *господарський суд*, у якому порушуються справи про санацію підприємства боржника.

Господарський суд має повноваження затверджувати рішення:

- про ведення, припинення, або продовження процедури санації;
- про ухвалення Плану санації;
- про призначення керуючого санацією;
- інші рішення у процедурі санації неплатоспроможного підприємства.

Господарський суд приймає рішення на підставі заяв та клопотань сторін процесу — керуючого санацією, боржника і кредиторів. Але може приймати рішення і за власною ініціативою.

Судова санація — це примусовий процес. Отже, ви маєте змиритися з тим, що самочинні дії тут недопустимі. Вам необхідно чітко дотримуватися заходів, визначених Планом санації, а всі додаткові дії погоджувати з господарським судом.

Ви як боржник можете самостійно представляти свої інтереси в суді у варіанті санації до порушення провадження у справі про банкрутство. Однак якщо санація відбувається в рамках провадження у справі про банкрутство, ви зможете доводити свою позицію до господарського суду виключно через керуючого санацією і комітет кредиторів/загальні збори кредиторів.

На відміну від практики розвинутих країн, в Україні при регулюванні процесу санації по відношенню до боржника переважають каральні функції. Заохочення не застосовуються.

Жорстка система судового контролю на кожному етапі прийняття рішень поєднана з високим рівнем відповідальності боржника. При відхиленні від показників затвердженого Плану санації перед вами завжди виникатиме загроза втрати свого бізнесу. В цьому випадку господарський суд набуває права на дострокове припинення процедури санації

підприємства, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Так само не слід забувати про публічний контроль. Ви повинні бути готовими до того, що зберегти у таємниці інформацію про неплатоспроможність підприємства не вдасться. Законодавство вимагає оприлюднення інформації про проведення процедури санації на вашому підприємстві на веб-сайтах державного органу з питань банкрутства та Вищого господарського суду України. Розміщенню підлягають повідомлення про скликання зборів кредиторів, прийняття господарським судом до розгляду заяви про проведення процедури санації, ухвалення Плану санації тощо.

Яка роль відводиться в цій системі керуючому санацією?

Керуючий санацією призначається господарським судом із числа професійних арбітражних керуючих. Зверніть увагу на специфічну позицію, яку він займає у процедурі санації.

З одного боку, керуючий санацією здійснює функцію нагляду. До його обов'язків входить підготовка і подання до комітету кредиторів щоквартальних і підсумкового звітів за результатами реалізації процедури санації на підприємстві. До звітів додаються пропозиції стосовно прийняття рішень. Комітет кредиторів ухвалює і направляє звіт до господарського суду, а також виступає із клопотанням щодо ухвалення певних рішень на підставі пропозицій керуючого санацією.

Тобто ваше підприємство через фігуру керуючого санацією перебуватиме під неухильним наглядом комітету кредиторів і господарського суду. Причому щоквартально підприємство буде обстежуватися на предмет необхідності припинення процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Основними позиціями, за якими керуючий санацією оцінює результати санації, є досягнення у процесі відновлення платоспроможності підприємства і ступінь задоволення вимог кредиторів. Тому відстежуйте ці параметри разом із ним, це дасть вам можливість своєчасно вжити запобіжних заходів.

З іншого боку, керуючий санацією виступає організатором цього процесу (професійне супроводження). І в цій функціональній ролі так само потрапляє під контроль.

Щоквартальні звіти слугують інструментом контролю не тільки власне над процесом реалізації процедури санації, але і над якістю роботи керуючого цим процесом. На підставі цих звітів комітет кредиторів може клопотати перед господарським судом про заміну керуючого санацією.

Крім того, комітет кредиторів має у своєму арсеналі і певні засоби для стимулювання роботи керуючого санацією. За успішного проведення процедури санації він може прийняти рішення про призначення для нього додаткової винагороди.

Як реалізують контрольну функцію кредитори?

Законодавство визначає ще один рівень контролю, який здійснюють кредитори. У процесі відновлення платоспроможності підприємства вони, як правило, займають позицію активних опонентів боржника. Це відображає їхню особисту зацікавленість у поверненні боргів.

У судовому варіанті проведення процедури санації ваші позиції як боржника набагато слабші, ніж відповідні позиції кредиторів. Звісно, це зумовлює для вас додаткові труднощі.

Ви повинні усвідомлювати, що доля вашого бізнесу може залежати навіть від думки одного кредитора. Законодавство наділяє його вагомими інструментами впливу на процес прийняття рішень. Якщо він не згоден з певними рішеннями, це фіксується у протоколах засідання комітету кредиторів або загальних зборів кредиторів. Зауваження кредитора неодмінно розглядаються в ході спеціального засідання господарського суду.

Найголовніше, якщо кредитор зможе довести у суді, що він одержить кращі умови повернення своїх боргів при банкрутстві, це може стати підставою для відмови підприємству у введенні процедури санації.

Вам необхідно враховувати особливу позицію забезпечених кредиторів¹. Адже їх вплив на процес прийняття рішень є абсолютним. Без їхньої згоди господарський суд не може прийняти рішення щодо проведення санації підприємства, затвердження Плану санації. Борги забезпечених кредиторів погашаються позачергово, тому вони можуть вимагати індивідуального режиму їх повернення.

Як правило, підприємство має грошові зобов'язання перед порівняно великою кількістю кредиторів. Тому законодавство передбачає їх самоорганізацію для участі у процедурі санації. Вам доведеться вступати у відносини із загальними зборами та комітетом кредиторів. Тобто, на відміну від вас, кредитори мають можливість консолідовано відстоювати свої позиції. На їхньому боці виступає і фігура керуючого санацією, оскільки його головною функцією є задоволення вимог кредиторів.

¹ Забезпечені кредитори — це кредитори, вимоги яких забезпечені заставою майна боржника

Вищим органом самоорганізації кредиторів є загальні збори. Голоси кредиторів розподіляються відповідно до частки вимог кожного із них у загальній сумі заборгованості підприємства. До компетенції загальних зборів кредиторів належить:

- визначення кількісного складу та обрання членів комітету кредиторів;
- дострокове припинення повноважень комітету кредиторів або його окремих членів;
- схвалення Плану санації у процедурі розпорядження майном;
- інше.

На час процедури санації загальні збори обирають комітет кредиторів у складі не більше 7 осіб. Кредитор, вимоги якого перевищують 25% боргу, включається до комітету кредиторів автоматично. До компетенції комітету кредиторів належить:

- обрання голови комітету;
- скликання зборів кредиторів;
- звернення до господарського суду з клопотанням про відкриття процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;
- звернення до господарського суду про призначення керуючого санацією, припинення його повноважень;
- підготовка та укладання мирової угоди;
- схвалення Плану санації, змін та доповнень до нього;
- визначення складу майна боржника для продажу;
- внесення пропозицій господарському суду щодо продовження або скорочення строку процедури санації, інше.

Яку роль відіграє у системі контролю План санації?

План санації є офіційним документом, який узгоджено і ухвалено кредиторами та затверджено господарським судом. Він має роль “еталону”, за яким здійснюється управління і контроль над процесом реалізації процедури санації на практиці.

Господарський суд і керуючий санацією контролюють процес санації щодо повноти і дотримання строків виконання програми заходів з реструктуризації.

Це знову має переконати вас у тому, наскільки важливою є підготовка якісного Плану санації з чітким вибором заходів з відновлення платоспроможності підприємства та реальними строками їх виконання. Відступити від зафіксованих у Плані санації позицій ви не зможете. Всі помилки, допущені при його складанні, потім можуть зумовити ваші практичні втрати.

Чи доцільно створювати додаткову внутрішню систему контролю на підприємстві?

Це питання природно виникло у вас після того, як ви ознайомились із зовнішньою системою контролю над процесом реалізації процедури санації. Вона багаторівнева, в ній беруть участь багато фігурантів. Еталоном виступає План санації, який ви підготували. Система контролю побудована на досить жорстких засадах з точки зору ступеня відповідальності боржника і керуючого санацією і обтяжена особистими інтересами кредиторів у поверненні боргів.

Однак, незважаючи на це, ми наполегливо рекомендуємо створити на вашому підприємстві паралельну систему внутрішнього контролю. Викладемо наші думки з цього приводу.

По-перше, ви маєте найбільшу зацікавленість у запобіганні банкрутству та оздоровленні підприємства. Тому вам необхідні організаційні можливості для здійснення постійного нагляду за реалізацією процедури санації на практиці.

По-друге, у варіанті санації до порушення провадження у справі про банкрутство фігура керуючого санацією відсутня або його повноваження суттєво обмежені. Звідси, ефективність процедури санації повністю залежатиме від вашої активності. Необхідно створити організаційну структуру для виконання функцій управління та контролю над реалізацією процедури санації.

По-третє, навіть у варіанті санації після порушення провадження у справі про банкрутство, коли функції нагляду і організатора процесу повністю передано керуючому санацією, внутрішня паралельна система оцінки проміжних та підсумкових результатів санації дасть можливість своєчасно вдаватися до корекції програми заходів і не допустити банкрутства підприємства.

По-четверте, більшість заходів з реструктуризації на практиці будуть виконуватися вашими працівниками. Їхні дії необхідно координувати та контролювати.

Підходи до побудови внутрішньої системи контролю

Оскільки ви як власник або керівник підприємства маєте загальне уявлення щодо процедури контролю на підприємстві, то вам буде легше зрозуміти, яким чином треба побудувати систему контролю над процесом санації. Спробуємо конкретизувати ваші дії в цьому напрямку.

Перш за все необхідно визначити об'єкти контролю. Ви повинні чітко усвідомлювати для себе, що саме підлягає ревізії. Для цього ми в

черговий раз наголошуємо, що процес санації має дві складові, які різняться між собою за цілями:

- *перший процес* — це відновлення платоспроможності підприємства;
- *другий процес* — це задоволення вимог кредиторів.

Що треба розуміти під поняттям ефективності процесу санації? В межах процедури санації ефективність процесів визначається ступенем досягнення поставлених цілей у встановлені строки. Наприклад, процес задоволення вимог кредиторів може бути визнано успішним, якщо за час санації вимоги кредиторів задоволено у запланованому обсязі та у визначені строки.

Будь-яка система контролю базується на виборі стандартів/параметрів, за якими він здійснюється. Реперні або контрольні точки надає підготовлений вами та затверджений судом План санації. В ролі контрольних показників слід використовувати дані таких таблиць:

- План заходів з відновлення платоспроможності підприємства;
- Переліки майна підприємства, що підлягає продажу, передачі в оренду;
- План-графік погашення вимог кредиторів;
- Прогноз показників діяльності підприємства на три наступних роки.

Як побудувати внутрішню систему контролю?

Практика показує, що для управління процесом санації підприємства і здійснення контролю необхідно створити спеціальну організаційну систему. Вона повинна бути відокремленою від існуючої на підприємстві загальної системи управління і контролю. Їх поєднання, як правило, дає негативні результати. За традицією менеджери та спеціалісти надаватимуть перевагу загальним функціям, і це неминуче відсуне завдання санації підприємства на другий план. Вони будуть сприйматися як другорядні та необов'язкові.

Вам належить створити спеціальну комісію з санації і наділити її необхідними повноваженнями. Відповідальність за реалізацію конкретних заходів доцільно покласти на конкретних менеджерів/спеціалістів.

Важливим елементом контролю є організація постійного моніторингу процесу проведення санації на підприємстві. Для цього слід виділити групу конкретних спеціалістів. Нехай вона буде складатися навіть із 1-2 осіб, але при цьому функція набуде конкретного виконавця. Спеціалісти, відповідальні за реалізацію конкретних заходів, повинні забезпечувати групу моніторингу необхідною інформацією.

Дані щодо процесу проведення санації мають оновлюватися у щотижневому режимі і надаватися до спеціальної комісії з санації підприємства. Комісія робить висновки та пропонує заходи, яких необхідно вжити у випадку відхилення від запланованих строків реалізації або недосягнення планових показників. Мінімум двічі на місяць результати моніторингу повинні обговорюватися керівництвом підприємства.

Постійний моніторинг дозволяє своєчасно виявити відхилення у процесі санації і знайти їх причини. І потім зосередити зусилля на тому, щоб компенсувати відставання або здійснити коригування плану заходів з відновлення платоспроможності підприємства і плану-графіка погашення вимог кредиторів.

Якщо ви будете дотримуватися наших порад, то зможете створити систему управління і контролю над процесом санації, яка матиме необхідну дієздатність та гнучкість.

Внесення корективів до Плану санації

Життя постійно змінюється, тому існує велика вірогідність того, що вам необхідно буде вносити зміни до Плану санації. Неможливо ще на стадії планування передбачити всі події, які можуть виникнути у процесі реалізації плану заходів з відновлення платоспроможності підприємства і плану-графіка погашення вимог кредиторів.

Це можуть бути зміни у зовнішніх умовах діяльності підприємства — відкриття додаткових можливостей або, з іншого боку, виникнення непередбачених загроз. Підприємство змушене реагувати на них.

Не слід виключати і того, що запропоновані заходи з реструктуризації виявляться неефективними і їх потрібно буде доповнювати або змінювати.

Можуть змінитися інтереси самих кредиторів, або з'явиться потенційний інвестор.

Цей перелік змін у умовах санації можна продовжувати ще довго.

Отже, виникла нова ситуація, що потребує коректування Плану санації. Як діяти у цьому випадку? Відповідь можна знайти в тих частинах Закону “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”, в яких регулюється процедура узгодження, ухвалення і затвердження Плану санації.

Пропозиція щодо внесення змін до Плану санації має бути обґрунтованою, тобто ви повинні навести вагомі аргументи на користь цього.

Пропозицію з обґрунтуванням слід подати до комітету кредиторів. Якщо процедуру санації організує керуючий санацією, то вона вноситься через нього. Керуючий санацією оцінює вашу пропозицію та робить власний висновок.

Комітет кредиторів повинен прийняти одне з наступних рішень: ухвалити пропозицію; відхилити пропозицію; доробити пропозицію.

Якщо пропозицію схвалено, комітет кредиторів надсилає відповідне клопотання до господарського суду. Після затвердження судом зміни оформлюються як окремий документ і з того моменту стають невід'ємною частиною Плану санації.

В якому випадку План санації вважається виконаним, а процедура санації — завершеною?

Розглядаючи систему державного контролю над проведенням процесу санації, ми вже згадували, що висновки стосовно виконання Плану санації та реалізації процедури здійснюються щоквартально. Керуючий санацією презентує Звіт комітету кредиторів і додає до нього пропозиції щодо:

- припинення процедури санації у зв'язку з виконанням Плану санації і відновленням платоспроможності боржника;
- припинення процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;
- припинення або продовження процедури санації та укладання мирової угоди.

На підставі звіту і пропозицій керуючого санацією комітет кредиторів робить власний висновок. Він виступає перед господарським судом із клопотанням щодо прийняття одного із наведених вище рішень.

Які можуть бути підстави для прийняття таких рішень?

Підставою для припинення господарським судом процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури може стати існування відхилень за результатами та строками реалізації заходів з реструктуризації, що створює ризик для своєчасного і повного погашення боргів перед кредиторами.

Якщо окремі проблеми виникають, але загалом процес відновлення платоспроможності підприємства і виплати боргів кредиторам є успішним, то за вмотивованим клопотанням комітету кредиторів до Плану санації можуть бути внесені зміни або строк його дії продовжений.

План санації вважається виконаним, а процедура санації — завершеною у випадку досягнення її цілей — відновлення платоспроможності підприємства і погашення вимог кредиторів.

Рішення про виконання Плану санації та завершення процедури може бути прийняте достроково і навіть у тому випадку, якщо не всі передбачені заходи з відновлення платоспроможності підприємства

було реалізовано. Головне надати кредиторам і суду переконливі аргументи і довести факт досягнення цілей санації.

За 15 днів до завершення строку процедури санації керуючий санацією зобов'язаний надати комітету кредиторів підсумковий Звіт разом зі своїми пропозиціями щодо прийняття остаточного рішення.

У Звіті обов'язково знаходять відображення: баланс боржника на останню звітну дату; розрахунок прибутків і збитків боржника; відомості про наявність дебіторської заборгованості; відомості про стан кредиторської заборгованості боржника на дату подання Звіту.

Ви маєте зробити для себе обов'язковий висновок — показники, які зафіксовані у Плані санації, потрібно постійно відстежувати. Лише так ви матимете впевненість, що за період, відведений для проведення процедури санації, його буде виконано і господарський суд визнає процес санації вашого підприємства завершеним.

В результаті вашому підприємству не буде загрожувати банкрутство. І перед вами знову відкриються перспективи подальшого успішного розвитку бізнесу. Величезну роль у цьому відіграв План санації, який ви підготували за нашою допомогою.

ДОДАТКИ



Додаток 1
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства юстиції України
19.06.2013 року №1223/5

Типова форма плану санації боржника у справі про банкрутство

«Схвалено»
Комітетом кредиторів

«_____»
(найменування боржника)

Протокол від _____ року № _____
Голова комітету кредиторів

(підпис) (П.І.Б.)

«Погоджено» ²

(орган, уповноважений управляти майном)

(посада) (підпис) (П.І.Б.)

(дата) М.П.

«Схвалено»¹
Зборами кредиторів

«_____»
(найменування боржника)

Протокол зборів кредиторів
від _____ року № _____

«Затверджено» ³

Забезпечені кредитори: _____ *

(найменування, код згідно з ЄДРПОУ
(для юридичних осіб))

(посада) (підпис) (П.І.Б.)

(дата) М.П.

План санації

(найменування боржника, код згідно з ЄДРПОУ)
справа про банкрутство № _____, порушена

(найменування суду, дата порушення)

I. Вступ (передмова)

План санації розроблено _____
(найменування арбітражного керуючого)

відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Метою плану санації є _____ *

II. Загальна інформація щодо справи про банкрутство _____

(найменування боржника, код згідно з ЄДРПОУ)

(дата порушення справи про банкрутство, номер справи про банкрутство, найменування суду, кредитор, який ініціює справу про банкрутство, дата затвердження реєстру вимог кредиторів, загальний розмір вимог кредиторів тощо): _____ *

III. Загальна характеристика боржника (реквізити, види господарської діяльності, значення для економіки України, організаційна структура, частка державної власності тощо): _____ *

IV. Аналіз фінансової, господарської, інвестиційної діяльності боржника, його становища на ринках на дату порушення справи про банкрутство _____ *

V. Заходи з відновлення платоспроможності _____ *

VI. Погашення вимог кредиторів:

№ з/п	Найменування, код згідно з ЄДРПОУ (для юридичних осіб) кредитора	Вимоги кредитора (розмір та черговість)	Графік погашення вимог
_____	_____	_____	_____

VII. Заходи щодо забезпечення охорони державної таємниці _____ *

VIII. Прогноз соціально-економічних наслідків проведеної санації: _____ *

IX. Прикінцеві положення (умови та порядок внесення змін до плану санації тощо) _____ *

Керуючий санацією _____
(підпис) (П.І.Б.) (дата)

Інвестори⁴ _____
(підпис) (П.І.Б.) (дата)

* Кількість рядків визначається обсягом тексту.

¹ У разі схвалення плану санації боржника в процедурі розпорядження майном.

² Для державних підприємств або підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків.

³ У разі наявності забезпечених кредиторів.

⁴ У разі наявності інвесторів.

**Вимоги щодо розроблення плану санації боржника відповідно до
Типової форми плану санації боржника у справі про банкрутство**

1. Ці Вимоги розроблені відповідно до абзацу восьмого частини першої статті 3 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» з метою уніфікованого підходу до розроблення плану санації боржника відповідно до Типової форми плану санації боржника у справі про банкрутство (далі – План санації). Ці Вимоги містять опис методики заповнення розділів Плану санації.

2. План санації оформляється у вигляді систематизованого переліку взаємопов'язаних і послідовних заходів, що підлягають здійсненню під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом або його ліквідації, що спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також на задоволення вимог кредиторів, із зазначенням строків здійснення таких заходів, з передбаченням їх очікуваних результатів (наслідків).

3. Оформлення Плану санації здійснюється у вигляді документа, що містить обов'язкові для нього реквізити, а саме: дату і номер документа, номер провадження у справі про банкрутство, повне найменування господарського суду, найменування боржника, зміст Плану санації, заголовки до тексту, підпис (підписи), грифи схвалення (погоджень, затверджень), перелік додатків. При оформленні Плану санації можливе використання інших реквізитів, якщо цього вимагає його зміст.

4. Письмове викладення Плану санації боржника здійснюється за допомогою друкувальних засобів. Для друкування Плану санації використовується гарнітура Times New Roman, шрифт розміром 12-14 друкарських пунктів (крім заголовків) та папір формату А4 (210 x 297 мм).

5. Сторінки Плану санації підлягають обов'язковій нумерації. Нумерація сторінок Плану санації починається з другої.

6. Оформлений План санації має бути прошитий з підклеєнням на його звороті паперової відмітки: “Пронумеровано, прошнуровано та скріплено (кількість (арабськими цифрами та словами) аркушів)”. Зазначена відмітка підписується керуючим санацією (розпорядником майна) та скріплюється печаткою арбітражного керуючого (боржника) з розміщенням частин підпису та печатки на звороті Плану санації і їх інших частин – на підклеєній паперовій відмітці.

7. Схвалення (затвердження, погодження) Плану санації оформляється відповідним грифом на лицьовому боці титульного аркуша Плану санації. План санації містить лише ті з грифів схвалення (затвердження, погодження), які передбачені законодавством для конкретної справи про банкрутство. Підпис посадової (відповідальної) особи, що схвалює (затверджує, погоджує) План санації, скріплюється печаткою установи (за наявності).

8. В абзаці другому розділу I Плану санації «Вступ (передмова)» слід вказувати узагальнене викладення мети санації, суті передбачених Планом санації заходів з відновлення платоспроможності боржника, способів, засобів та очікуваних результатів (наслідків) виконання Плану санації.

9. У розділі II наводиться загальна інформація щодо справи про банкрутство (дата порушення справи про банкрутство, номер справи про банкрутство, найменування суду, кредитор, який ініціює справу про банкрутство, інформація про реєстр вимог кредиторів, загальний розмір вимог кредиторів тощо).

10. У розділі III наводиться загальна характеристика боржника: повне і скорочене найменування, ідентифікаційний код за Єдиним державним реєстрі підприємств та організацій України, номер і дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію (перереєстрацію), місцезнаходження, інформація про засоби зв'язку, відомості про основні види господарської діяльності, відомості щодо статутного (складеного) капіталу, власників акцій (часток), структурна схема, штатний розпис, перелік дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів;

відомості про основні види продукції (робіт, послуг) (перелік основних видів продукції, питома вага кожного виду продукції у загальному обсязі виробництва, у собівартості продукції та у її реалізації (у грошовому еквіваленті); випуск продукції в натуральних одиницях; ціна та загальна характеристика ринків збуту, аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства).

11. У розділі IV «Аналіз фінансової, господарської, інвестиційної діяльності боржника, його становища на ринках на дату порушення справи про банкрутство» Плану санації зазначаються відомості про фінансову, господарську, інвестиційну діяльність боржника за 3 роки, що передували порушенню провадження у справі про банкрутство, та висновок щодо загальних перспектив санації і подальшої господарської діяльності підприємства.

Відомості про фінансову, господарську, інвестиційну діяльність боржника на дату порушення справи про банкрутство включають: оцінку фінансового стану підприємства;

аналіз факторів, що призвели до неплатоспроможності;
 визначення можливості санації підприємства;
 аналіз структури активів, власних оборотних засобів, структури дебіторської та кредиторської заборгованості;
 аналіз прибутковості підприємства, використання виробничого апарату та трудових ресурсів (витрат на виробництво, використання трудових ресурсів, інвестицій та інновацій, об'єктів житлово-комунального та соціально-культурного призначення);
 структуру довгострокових та поточних фінансових інвестицій;
 відомості про майно (майнові права боржника) згідно з результатами інвентаризації, а саме:

1) перелік рухомого майна, яке обліковується на балансі боржника з характеристикою за фінансово-бухгалтерськими та технічними показниками;

2) перелік нерухомого майна, яке обліковується на балансі у розрізі підрозділів боржника з характеристикою за фінансово-бухгалтерськими, технічними та будівельними показниками;

3) інформацію про наявність земельних ділянок, які належать на праві власності або на праві користування;

4) перелік державного майна, яке у процесі приватизації не увійшло до статутного (складеного) капіталу (фонду) товариства, але залишилося на його балансі (перелік об'єктів, вартість, пропозиції щодо подальшого використання, затверджені керівником органу приватизації за місцезнаходженням балансоутримувача такого майна);

5) перелік об'єктів соціально-побутової та комунальної сфер (житло, гуртожитки тощо).

12. Розділ V «Заходи з відновлення платоспроможності» Плану санації повинен містити черговість, строки (терміни) виконання та відомості про:

реструктуризацію підприємства;
 перепрофілювання виробництва;
 закриття нерентабельних виробництв;
 відстрочення та/або розстрочення платежів або прощення (спинання) частини боргів;
 ліквідацію дебіторської заборгованості;
 реструктуризацію активів боржника;
 продаж частини майна боржника;
 виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
 збільшення статутного капіталу боржника;
 відчуження у процедурі санації майна боржника шляхом заміщення активів;

звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі виконання плану санації;

одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з Планом санації;

відомості про інвестора (інвесторів) та умови його (їх) участі у відновленні платоспроможності боржника (за наявності);

наміри інвестора стосовно викупу державної частки акцій у статутному (складеному) капіталі боржника та умови такого викупу;

відомості про інші заходи, що вживатимуться з метою відновлення платоспроможності боржника (передачу житлового фонду та соціально-культурних об'єктів до комунальної власності чи до сфери управління уповноважених органів управління тощо).

Зазначені заходи Плану санації повинні застосовуватись із дотриманням всіх умов, передбачених законодавством. Кількість заходів Плану санації визначається його розробником з урахуванням фінансово-господарського стану боржника.

13. У розділі VI «Погашення вимог кредиторів» Плану санації вказуються погашення вимог кредиторів з урахуванням черговості, визначеної законодавством, строки, графік та обсяги погашення кредиторської заборгованості боржника із зазначенням джерел.

14. Розділ VII «Заходи щодо забезпечення охорони державної таємниці» Плану санації заповнюється у разі провадження боржником діяльності, пов'язаної з державною таємницею.

15. Розділ VIII «Прогноз соціально-економічних наслідків проведеної санації» Плану санації містить прогноз економічних результатів на період виконання Плану санації та за результатами його виконання (відомості про обсяги виробництва й реалізації продукції, структуру й співвідношення доходів та витрат, планові фінансові показники діяльності боржника).

16. У розділі IX «Прикінцеві положення» Плану санації зазначається порядок внесення змін, доповнень, викладення у нових редакціях Планів санації.

17. До Плану санації долучаються документи, які доповнюють, пояснюють та підтверджують інформацію, викладену в ньому, що оформляються як додатки до Плану санації.

**Директор Департаменту нотаріату,
 банкрутства та функціонування
 центрального засвідчувального органу**

К.І.Чижмарь

Додаток 3
Затверджено
Наказ Міністерства фінансів України
та Фонду державного майна України 26.01.2001 N 49/121

Положення
про порядок здійснення аналізу фінансового стану
підприємств, що підлягають приватизації

{У тексті Положення слова «бухгалтерська (фінансова)» у всіх відмінках замінено словом «фінансова» згідно з Наказом Міністерства фінансів N 2/23 (з0188-13) від 04.01.2013}

Це Положення розроблено відповідно до Закону України «Про приватизацію державного майна» (2163-12) та Державної програми приватизації на 2012-2014 роки, затвердженої Законом України від 13 січня 2012 року №4335-VI (4335-17) «Про Державну програму приватизації», з метою встановлення єдиного порядку та основних методичних засад проведення за спрощеною схемою аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації.

{Преамбула в редакції Наказу Міністерства фінансів № 2/23 (з0188-13) від 04.01.2013}

1. Визначення термінів

1.1. У цьому Положенні наведені нижче терміни вживаються у такому значенні:

фінансовий стан підприємства – сукупність показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, реальні й потенційні фінансові можливості підприємства;

фінансовий аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів фінансового аналізу за даними фінансової звітності підприємства;

задовільний фінансовий стан – це стійка ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства, його забезпеченість власними оборотними засобами та ефективне використання ресурсів підприємства;

незадовільний фінансовий стан – характеризується неефективним розміщенням ресурсів та неефективним використанням їх, незадовільною платоспроможністю підприємства, наявністю простроченої заборгованості перед бюджетом, з заробітної плати, недостатньою фінансовою стійкістю у зв'язку з несприятливими тенденціями розвитку виробництва та збуту продукції підприємства;

методи фінансового аналізу – прийоми та способи обробки фінансової звітності;

фінансова звітність – звітність підприємства в обсягах та за формою, передбаченими чинним законодавством.

2. Загальні положення

2.1. Аналіз фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, здійснюється у випадках, передбачених чинним законодавством. Цим Положенням установлюються порядок розрахунку показників (коефіцієнтів), що характеризують фінансовий стан підприємства, та їх нормативні значення, які застосовуються при проведенні аналізу фінансового стану підприємства за спрощеною схемою.

{Пункт 2.1 глави 2 в редакції Наказу Міністерства фінансів № 2/23 (з0188-13) від 04.01.2013}

2.2. Фінансовий аналіз проводиться відповідно до цього Положення загальноприйнятими методами.

2.3. Метою фінансового аналізу підприємства, що здійснюється відповідно до цього Положення, є оцінка фінансового стану підприємства на останню звітну дату з урахуванням динаміки його змін, які склалися за результатами господарської діяльності підприємства за два останні роки; визначення факторів, що вплинули на ці зміни, та прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства. Результати проведеного аналізу використовуються для підготовки рекомендацій щодо доцільності приватизації підприємства (вибір способу приватизації) або його реструктуризації.

{Пункт 2.3 глави 2 із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів № 2/23 (з0188-13) від 04.01.2013}

2.4. Фінансовий аналіз проводиться державним органом приватизації у двотижневий строк з дня отримання відповідного запиту. У разі потреби державний орган приватизації може залучати незалежних консультантів та експертів, порядок оплати послуг яких визначається Фондом державного майна України.

{Пункт 2.4 глави 2 із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів № 2/23 (з0188-13) від 04.01.2013}

3. Аналіз фінансового стану підприємств

3.1. Основним джерелом інформації для фінансового аналізу є фінансова звітність підприємства за два останні календарні роки та останній звітний період.

3.2. Фінансовий аналіз підприємства складається з таких етапів:

- оцінка майнового стану підприємства та динаміка його зміни;
- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- аналіз ліквідності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз платоспроможності (фінансової стійкості);
- аналіз рентабельності.

Алгоритм розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів) та їх нормативні значення визначені в додатку 1 до цього Положення. Для порівняння значень розрахованих показників (коефіцієнтів) у разі, якщо останнім звітним періодом, за який подається звіт про фінансові результати, є квар-

тал, а всі попередні періоди, за які здійснюється розрахунок, є річними, необхідно дані квартального звіту про фінансові результати помножити на коефіцієнт $K = 4/N$, де N – порядковий номер останнього звітного кварталу.

3.3. Оцінка майнового стану підприємства дає змогу визначити абсолютні й відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Для проведення аналізу за даними балансу підприємства заповнюється таблиця за формою, наведеною в додатку 2 до цього Положення.

Для оцінки майнового стану доцільно розраховувати такі показники (коефіцієнти), які характеризують виробничий потенціал підприємства: коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів та коефіцієнт вибуття основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує стан та ступінь зносу основних засобів і розраховується як відношення суми зносу основних засобів до їхньої первісної вартості.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від наявних на кінець звітного періоду становлять нові основні засоби, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, що надійшли за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період, та розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, що вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на початок звітного періоду.

Розраховані показники (коефіцієнти) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

За результатами аналізу робиться висновок щодо абсолютної величини та структури балансу, динаміки зміни вартості активів підприємства, окремих статей балансу підприємства порівняно з попередніми періодами, зазначивши позитивні та негативні тенденції таких змін. Особливу увагу слід приділити наявності та структурі простроченої заборгованості підприємства.

3.4. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства передбачає дослідження динаміки та структури фінансових результатів його діяльності, дозволяє визначити фактори, що вплинули на формування величини чистого прибутку (збитку) підприємства.

Для проведення аналізу даних звіту про фінансові результати підприємства заповнюється таблиця за формою, наведеною в додатку 4 до цього Положення.

За результатами аналізу робиться висновок щодо прибутковості або збитковості діяльності підприємства, тенденцій зміни фінансових

результатів діяльності підприємства порівняно з попередніми періодами, основних факторів, що вплинули на формування кінцевих результатів господарської діяльності підприємства.

3.5. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його наявність та величина свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Розраховані показники (коефіцієнти) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

3.6. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта платоспроможності (автономії), коефіцієнта фінансування, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених та власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Розраховані показники (коефіцієнти) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

3.7. Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта оборотності активів, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, тривалості обертів дебіторської та кредиторської заборгованостей, коефіцієнта оборотності матеріальних запасів, коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі) та коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієн-

та оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Розраховані показники (коефіцієнти) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

3.8. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності власного капіталу, коефіцієнта рентабельності діяльності та коефіцієнта рентабельності продукції.

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво та збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

Розраховані коефіцієнти (показники) заносяться до таблиці за формою, наведеною в Додатку 3 до цього Положення.

4. Оформлення результатів фінансового аналізу

4.1. На підставі узагальнення результатів аналізу фінансового стану підприємства за даними заповнених таблиць (додатки 2-4 до цього Положення) готується висновок, який містить у собі загальну оцінку фінансового стану підприємства на останню звітну дату і динаміки його зміни та рекомендації щодо доцільності прийняття рішення про приватизацію підприємства (вибір способу приватизації) або його реструктуризацію згідно з вимогами п.4.3 цього Положення.

{Пункт 4.1 глави 4 із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів № 2/23 (з0188-13) від 04.01.2013}

4.2. Висновок не є єдиним і безумовним критерієм для прийняття остаточного рішення щодо доцільності приватизації підприємства, вибору оптимального способу його продажу або реструктуризації за результатами аналізу фінансового стану підприємства.

4.3. Якщо підприємство є прибутковим (коефіцієнт рентабельності діяльності більше 0,01) або показники (коефіцієнти) його фінансового стану (ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості), ділової активності) відповідають нормативним вимогам, установленим цим Положенням, фінансовий стан підприємства визнається задовільним та робиться висновок про доцільність приватизації зазначеного підприємства.

Якщо коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства має низькі значення (дорівнює або менше 0,01) або за останній звітний період підприємство отримало чистий збиток, але показники (коефіцієнти) фінансового стану підприємства – ліквідність, платоспроможність (фінансова стійкість) – відповідають нормативним вимогам, установленим цим Положенням, фінансовий стан підприємства визнається задовільним, що дає змогу прийняти рішення про його приватизацію з визначеними умовами продажу для покупця щодо забезпечення ефективного функціонування об'єкта в післяприватизаційний період.

{Абзац другий пункту 4.3 глави 4 в редакції Наказу Міністерства фінансів № 2/23 (з0188-13) від 04.01.2013 }

Якщо підприємство є збитковим протягом періоду, який аналізується, більшість показників фінансового стану підприємства не відповідають нормативним вимогам, існує тенденція до їх погіршення, то фінансовий стан підприємства визнається незадовільним і робиться висновок про доцільність реструктуризації зазначеного підприємства.

Начальник Департаменту
фінансових установ та ринків

А.Литвин

Начальник Управління оцінки
майна та фінансово-господарського аналізу

Н.Лебідь

Додатки до Положення
про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств,
що підлягають приватизації

Алгоритм розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів)

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
	за даними фінансової звітності з 2000 року	
1	2	3
1. Аналіз майнового стану підприємства		
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\text{ф1р.032}}{\text{ф1р.031}}$	зменшення
1.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\text{ф.5 р.260 (гр.5)}}{\text{ф.1 р.031 (гр.4)}}$	збільшення
1.3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{\text{ф.5 р.260 (гр.8)}}{\text{ф.1 р.031 (гр.3)}}$	повинен бути менше ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
2. Аналіз ліквідності підприємства		
2.1. Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{ф1р.260}}{\text{ф1р.620}}$	>1
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{ф1(р.260-р.100-р.110-р.120-р.130-р.140)}}{\text{ф1р.620}}$	0,6-0,8
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф1(р.220+р.230+р.240)}}{\text{ф1р.620}}$	>0 збільшення
2.4. Чистий оборотний капітал тис. грн.	ф1(р.260-р.620)	>0 збільшення
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства		
3.1. Коефіцієнт платоспроможності	$\frac{\text{ф1р.380}}{\text{-----}}$	

автономії)	$\phi 1p.640$	$>0,5$
3.2. Коефіцієнт фінансування	$\frac{\phi 1(p.430+p.480+p.620+p.630)}{\phi 1p.380}$	<1 зменшення
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\phi 1(p.260-p.620)}{\phi 1p.260}$	$>0,1$
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\phi 1(p.260-p.620)}{\phi 1p.380}$	>0 збільшення
4. Аналіз ділової активності підприємства		
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi 2p.035}{\phi 1(p.280(гр.3)+p.280(гр.4))/2}$	збільшення
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi 2p.035}{(S(p.520/p.600)гр.3+S(p.520/p.600)гр.4)/2}$	збільшення
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi 2p.035}{\phi 1(S(p.150/p.210)гр.3+S(p.150/p.210)гр.4)/2}$	збільшення
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості днів	$\frac{\text{тривалість періоду}}{\text{коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$	зменшення
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості днів	$\frac{\text{тривалість періоду}}{\text{коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$	зменшення
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\frac{\phi 2p.040}{\phi 1(S(p.100/p.140)гр.3+S(p.100/p.140)гр.4)/2}$	збільшення
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\frac{\phi 2p.035}{\phi 1(p.031(гр.3)+p.031(гр.4))/2}$	збільшення
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\phi 2p.035}{\phi 1(p.380(гр.3)+p.380(гр.4))/2}$	збільшення

5. Аналіз рентабельності підприємства

5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\phi 2p.220 \text{ або } p.225}{\phi 1(p.280(гр.3)+p.280(гр.4))/2}$	>0 збільшення
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi 2p.220 \text{ або } p.225}{\phi 1(p.380(гр.3)+p.380(гр.4))/2}$	>0 збільшення
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\phi 2p.220 \text{ або } p.225}{\phi 2p.035}$	>0 збільшення
5.4. Коефіцієнт рентабельності продукції	$\frac{\phi 2p.100(\text{або } p.105)+090-060}{\phi 2(p.040+070+080)}$	>0 збільшення

Примітки.

$\phi 1$ – «Баланс підприємства»;

$\phi 2$ – «Звіт про фінансові результати»;

$\phi 5$ – «Примітки до річної фінансової звітності»;

S – сума.

Оцінка майнового стану підприємства

Показник	на ____ р. (базовий період)		на ____ р.		на ____ р.								
	на початок року		на початок року		на початок року			на кінець періоду					
	абсолютна величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	абсолютна величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	відхилення, %	абсолютна величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	відхилення, %	абсолютна величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	абсолютна відхилення, тис. грн.	відхилення, %	відхилення від показників базового періоду, %
1	2	3	4	5	6=(4-2)/2*100	7	8	9=(7-4)/4*100	10	11	12=10-7	13=12/7*100	14=(10/2*100)-100

Зведена таблиця фінансових показників підприємства

Показник	Нормативне значення	___ р. (на початок року)	___ р. (на початок року)	___ р. (на початок періоду)	___ р. (на кінець періоду)
1	2	3	4	5	6
1. Аналіз майнового стану підприємства					
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення				
1.2. Коефіцієнт зносу основних засобів	збільшення				
1.3. Коефіцієнт вибуття	повинен менше ніж коефіцієнт оновлення основних засобів				
2. Аналіз ліквідності підприємства					
2.1. Коефіцієнт покриття	>1				
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8				
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення				
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільшення				
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
3.1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5				
3.2. Коефіцієнт фінансування	<1 зменшення				
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1				
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення				

4. Аналіз ділової активності підприємства

4.1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	x			
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	x			
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	x			
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості днів	зменшення	x			
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості днів	зменшення	x			
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	x			
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	x			
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	x			
5. Аналіз рентабельності підприємства					
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	x			
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	x			
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0 збільшення	x			
5.4. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	x			

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

Показ- ник	На ___ р. (базовий період)	За _____ р.			За _____ р.			
	абсолют. величина, тис. грн.	абсолют. величина, тис. грн.	абсолют. відхилення тис. грн.	відхилення, %	абсолютна величина, тис. грн.	абсолютне відхилення тис. грн.	відхилення, %	відхилення від показників такого ж періоду базового року, %
1	2	3	4=3-2	5=4/2x x100	6	7=6-3	8=7/3x x100	9=(6/2x x100)-100

Підписано до друку 31.10.2013 р.
Формат 148x210мм. Обсяг 112 сторінок. Наклад 1000 прим.
Замовлення №111 від 17.10.2013

Видавець і виготовлювач: ТОВ "ІТЕМ ЛТД"
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи Серія ДК № 4606 від 28.08.2013р.
01030, Київ, вул. Б. Хмельницького, 32, оф. 40а
тел.: (044) 284-08-60, факс: (044) 284-08-50
e-mail: adef@adef.com.ua
www.adef.com.ua