

## САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ТА РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В ЇЇ ПРОВЕДЕННІ

*У статті визначено необхідність застосування процедури санації підприємства в умовах фінансової кризи. Розглянуто класичну модель санації та кожен її складову. Досліджено головні аспекти стратегічного контролінгу підприємства, який забезпечує життєздатність підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху*

В умовах нестабільності економіки, зумовлених світовою фінансовою кризою, нестабільності ринку в Україні, різких коливань валютних курсів, високих темпів інфляції для багатьох підприємств особливо актуальною є задача ефективного оздоровлення за рахунок мобілізації фінансових ресурсів та грамотного управління діяльністю підприємств. Саме процес прийняття виважених та ефективних управлінських рішень виступає найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи та надійним механізмом соціально-економічних перетворень, яких неможливо досягти без здійснення ефективної процедури контролінгу та моніторингу підприємства.

Розгортання фінансової кризи на підприємстві може призвести навіть до його банкрутства. Найефективнішим засобом запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація. Проблеми санації сьогодні є об'єктом пильного дослідження вчених, зокрема, в дисертаційних роботах, присвячених проблемам антикризового управління й фінансового оздоровлення підприємств різних галузей і форм власності, що обумовлюється необхідністю підвищення ефективності її здійснення щодо підприємств, які знаходяться у кризовому стані. Зокрема, дослідженню санації присвячено такі праці: О.О. Терещенко "Антикризове управління фінансами підприємств", К.В. Багацька "Фінансовий механізм санації підприємства", Г.В. Булкот "Облік і аналіз процесів ліквідації та санації підприємства", О.В. Маковоз "Шляхи фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств", Л.І. Лачкова "Економічний механізм санаційної реструктуризації підприємств", К.А. Мараховська "Науково-методичні засади державного регулювання відновлення платоспроможності (банкрутства) підприємств", О.В. Панасенко "Моделі оцінки і аналізу схильності підприємства до банкрутства", В.В. Цурик "Управління підприємством в умовах кризи" та інші.

Проте до теперішнього часу в нормативно-правовій та науковій літературі поняття санації трактується неоднозначно: не визначено єдиної методики, не розкрито критерії оцінки ефективності проведення санації та існують розбіжності законодавчої бази щодо доцільності проведення санації.

Тому метою роботи є розкриття сутності та складових процедури санації на підприємстві та дослідження ролі контролінгу для підвищення прибутковості підприємства.

Економічно розвинені країни по-різному вирішують проблеми санації та банкрутства підприємств. Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства являє собою так звана "класична модель санації", яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації суб'єктів господарювання у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Процедура банкрутства є досить ефективним інструментом для відновлення платоспроможності підприємства, що дозволяє успішно позбутися боргів і фактично почати роботу з початку, не втрачаючи активи підприємства після проведення

кредиторами виконавчого впровадження проти боржника, а також зберігаючи за собою контроль над підприємством. Проведення процедури банкрутства є вигідним як для кредиторів, так і для держави. Як свідчить статистика розгляду справ про банкрутство, у випадку ліквідації підприємства держава одержує близько 15-30 % належних їй податків. Вимоги кредиторів задовольняються у меншому обсязі у зв'язку з відсутністю попиту на застаріле устаткування і виробничі активи.

План фінансового оздоровлення розробляють, як правило, фінансові і контролінгові служби підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представники потенційного санатора, незалежні аудиторські і консалтингові фірми. Однієї з причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані і помилкові дії керівництва привели більшість суб'єктів господарювання до банкрутства. Істотним фактором, що обумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу. Більшість фахівців у галузі керування і фінансового менеджменту під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтінгу і загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. У реалізації плану санації важливу роль відіграє оперативний санаційний контролінг, який координує діяльність різних підрозділів, контролює якість реалізації запланованих заходів, аналізує відхилення, ідентифікує і нейтралізує ризики, а також виявляє додаткові шанси і можливості. Санація вважається успішною, якщо за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних і виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить із кризи: нормалізує виробничу діяльність, уникає оголошення банкрутства та забезпечує свою прибутковість і конкурентоздатність у довгостроковому періоді [6, с. 48].

Згідно з класичною моделлю санації (рис. 1), санація як процес фінансового оздоровлення підприємства розпочинається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи [8, с. 25]. Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану фірми.

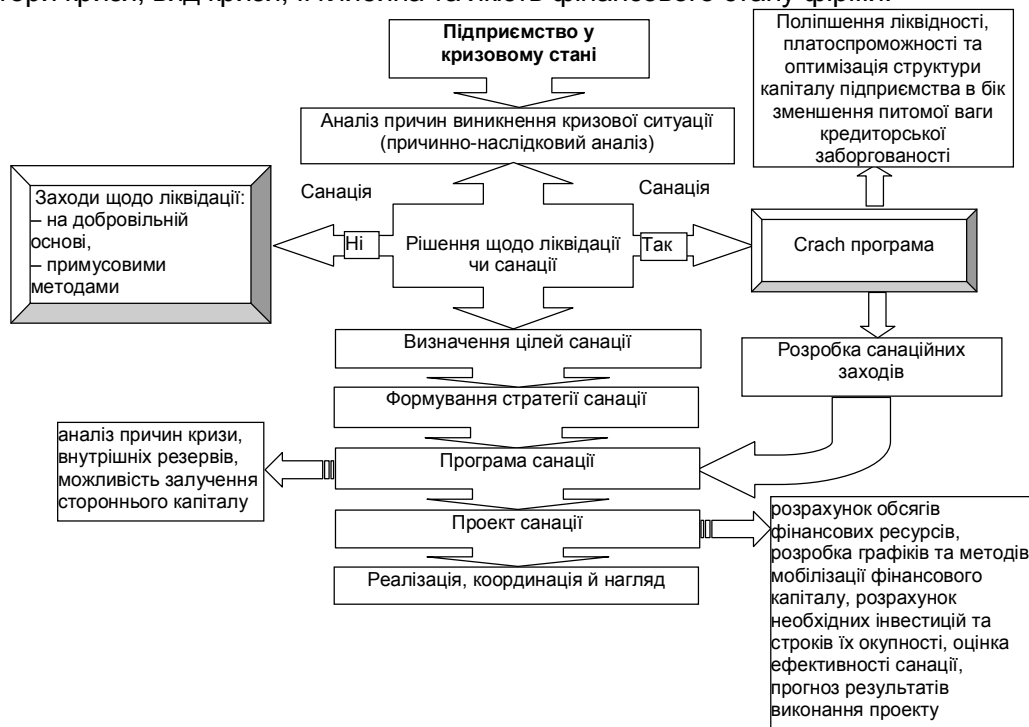


Рис. 1. Класична модель санації

У рамках аналізу санації підприємства здійснюється експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони. На підставі результатів причинно-наслідкового аналізу, згідно з класичною моделлю санації, робиться висновок про санаційну спроможність підприємства, доцільність чи недоцільність санації відповідної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринки збуту продукції втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання. В іншому випадку процедура санації означатиме лише відстрочку в часі ліквідації підприємства та принесе додаткові збитки для власників та кредиторів.

У разі прийняття рішення на користь санації слід здійснити невідкладні заходи щодо поліпшення ліквідності, платоспроможності підприємства та оптимізації структури капіталу в бік зменшення питомої ваги кредиторської заборгованості, тобто реалізація так званої першочергової (Crash) програми. Цією програмою можуть бути передбачені такі санаційні заходи: лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, пролонгація заборгованості, акції з розпродажу товарів за зниженими цінами та інші.

Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей і тактики проведення санації. При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси, обмежені можливості збуту продукції та має здійснювати свою діяльність у рамках правового законодавства держави, в якій воно розташоване. Цілі мають бути реальними та піддаватися кількісному та якісному вимірюванню. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності підприємства в довгостроковому періоді. Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі: сферу діяльності, асортимент продукції та її споживачів, основні вартісні цільові показники (виручка, прибуток, ліквідність тощо), соціальні цілі.

Лише за умови досягнення консенсусу щодо тактичних цілей між сторонами, відповідальними за прийняття рішень, можна досягти головної стратегічної мети санації. Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Конкретні оперативні заходи в санаційній стратегії не відображаються. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечили компанії високу рентабельність. Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень. Згідно з обраною стратегією розробляється програма санації, яка являє собою послідовний перелік основних етапів та заходів, що передбачається здійснювати в ході фінансового оздоровлення підприємства. Конкретизація програмних заходів здійснюється в плані санації. Програма формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливість залучення стороннього капіталу та стратегічних завдань санації.

Наступним елементом класичної моделі санації є її проект, який розробляється на базі санаційної програми і містить техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту.

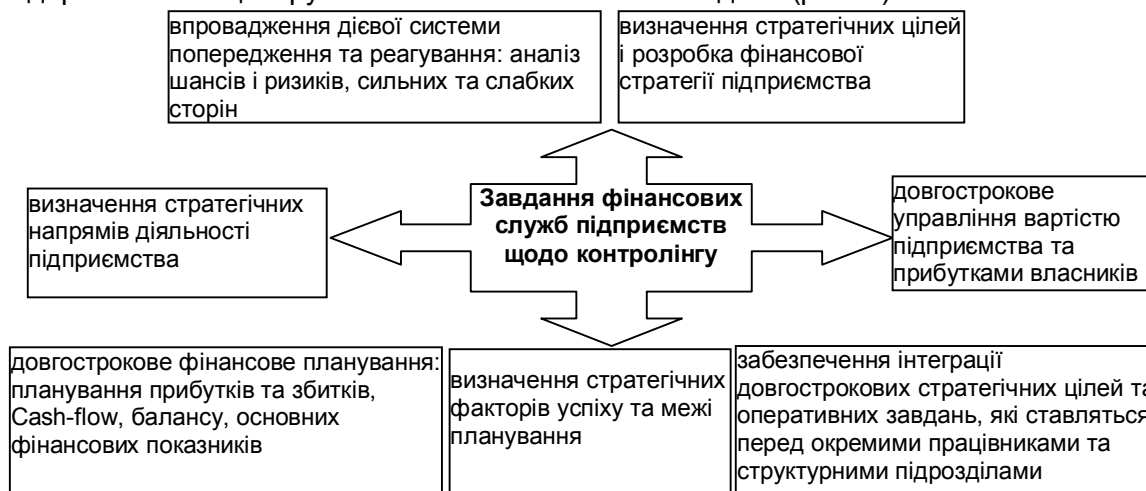
Важливим компонентом санаційного процесу є координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Менеджмент підприємств має своєчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод при здійсненні оздоровчих заходів. Значну допомогу надає оперативний санаційний контролінг, який синтезує в собі інформаційну, планову, консалтингову, координаційну та

контрольну функції. Завданням санаційного контролінгу є ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод [6, с. 212].

Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності в повному або хоча б в достатньому обсязі не завантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного контролінгу.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений [6, с. 196].

У рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні таких завдань (рис. 2):



**Рис. 2.** Основні завдання фінансових служб щодо контролінгу підприємств.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху. Наявний у підприємства потенціал розвитку визначається такими основними факторами:

- фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність надійних і дешевих джерел постачання сировини та матеріалів;
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

До основних інструментів стратегічного контролінгу належать аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, аналіз shareholder-value, Balanced-Scorecard, бенчмаркінг та ряд інших [5, с. 68].

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70 % від стратегічної спрямованості, майже на 20 % – від ефективності оперативного управління і майже на 10 % від якості виконання поточних завдань. Ефективність стратегії визначається величиною розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства.

Найважливішою формою прояву стратегічного фінансового контролінгу є система стратегічного планування. Стратегічний план повинен враховувати результати аналізу сильних і слабких сторін підприємства, вимоги партнерів по ринку та інтереси власників. Розробка стратегічного плану є результатом спільних дискусій керівництва і провідних менеджерів підприємства. У плані фіксуються цілі, яких підприємство прагне досягти в довгостроковому періоді. Ці цілі можуть мати немонетарний (якісні цілі) або монетарний вигляд.

Отже, діяльність підприємства може бути зорієнтована на максимізацію прибутковості та рентабельності, досягнення певного рівня показників Cash-flow, забезпечення стабільної ліквідності та платоспроможності. Власники підприємств вимагають від керівництва насамперед приросту вартості, яка їм належить. Саме тому поряд з традиційними цільовими орієнтирами стратегічного фінансового контролінгу (зростання обсягів реалізації, прибутків, підвищення рентабельності) власники вимагають планування показників, які характеризують зростання й вартості підприємства, а отже, корпоративних прав, які їм належать.

У разі неможливості точного прогнозування монетарних показників у планах можна фіксувати прогнозовані їх межі, наприклад планова рентабельність власного капіталу в межах від 12 до 14 %.

Багато підприємств стикаються з проблемою відсутності логічного поєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, які виконуються окремими працівниками і структурними підрозділами. Довгострокове стратегічне планування та короткострокове річне бюджетування досить часто розглядаються як два паралельні, навіть дещо автономні процеси. Під час контролю головна увага зосереджується на дотриманні бюджетних показників без прив'язки їх до стратегічних цілей, що ставить під загрозу їх досягнення. З іншого боку, виявляється, що для реалізації певних оперативних завдань відсутні необхідні ресурси або їх бюджет надто дефіцитний. Особливо розбалансованим є досягнення немонетарних цілей. Для подолання такого роду слабких місць в сучасному контролінгу рекомендується впроваджувати в конкретні оперативні заходи спеціальний інструментарій забезпечення трансформації стратегічних цілей, який прийнято позначати як Balanced-Scorecard. Взаємоузгодженість окремих цільових показників стратегічного та оперативного контролінгу досягається в результаті побудови інтегрованої системи довгострокового та оперативного планування [6, с. 40].

Необхідною передумовою успішного стратегічного контролінгу є високоякісний бухгалтерський (фінансовий та управлінський) облік. До основних сфер контролю та аналізу відхилень у контексті стратегічного контролінгу належать:

- стратегічні цілі (як монетарні, так і немонетарні);
- зовнішні чинники, покладені в основу довгострокового планування;
- внутрішні вузькі місця стратегічного характеру.

Система стратегічного планування може бути побудована не лише на рівні окремого підприємства, а й на консолідованій основі – на рівні концерну. На великих підприємствах завдання, які належать до компетенції стратегічного контролінгу, досить часто вирішує спеціально створений відділ стратегічного планування. Поряд із стратегічним плануванням вирішальне значення для організації ефективного стратегічного контролінгу має система раннього попередження та швидкого реагування.

На сьогодні у законодавстві нашої держави закладено певні підвалини для урегулювання процесів банкрутства і санації, але деякі важливі механізми не виписані із достатньою чіткістю. Однак, потрібно констатувати той факт, що у Законі України “Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом” [1, с. 6], знайшли своє відображення дійсно нові для України підходи до банкрутства та санації боржників, кардинально змінено фінансовий механізм санації підприємств у ході провадження справи про банкрутство. Головними нововведеннями щодо фінансового оздоровлення боржника є запровадження інституту арбітражного керуючого, можливість реалізувати план санації та укласти мирову угоду в ході провадження справи про банкрутство. Таким чином, відповідне законодавство України розвивається, що дає надії на швидке його удосконалення і приведення до світових стандартів.

Хоча основною проблемою, що виникає при здійсненні аналізу процедури санації, залишається низький рівень менеджменту, а саме некваліфіковані і помилкові дії керівництва, що і призводять в більшості випадків до банкрутства підприємства, та відсутність на підприємствах системи контролінгу. Проте менеджмент підприємств має своєчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об’єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод при здійсненні оздоровчих заходів. У реалізації плану санації важливу роль грає оперативний санаційний контролінг, що за допомогою свого методичного і функціонального інструментарію координує діяльність різних підрозділів, контролює якість реалізації запланованих заходів, аналізує відхилення, ідентифікує і нейтралізує ризики, а також виявляє додаткові шанси і можливості.

Виходячи з викладеного, можна зробити висновок, що в умовах фінансової кризи проведення санації підприємства займає вагоме місце в забезпеченні його ефективного функціонування та підвищенні прибутковості. Розкритий порядок проведення санації та здійснення процедур контролінгу свідчать про необхідність моніторингу аналізу санації для зменшення ризиків при оздоровленні неплатоспроможного підприємства, здійснення ефективного контролю за реалізацією санації підприємства та забезпечення результативності процесу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”, від 14.05.1992, N 2343-XII, внесення змін від 04.06.2009 № 1442-VI /1442-17
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008. – 297 с.
3. *Лишценко О.М.* Напрями вдосконалення обліку та аудиту фінансових результатів.//Бухгалтерський облік та аудит. – 2005. – № 6. – с. 16-23.
4. *Мец В.О.* Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 132 с.
5. *Петрусевич Н.Ю.* Застосування контролінгу у сфері управління оборотним капіталом // Матеріали VII Міжнародних наук конф. “Наука і освіта”2004”. – Том 15.- Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2004. – С. 33-34.
6. *Терещенко О.О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. Посібник. –К.:КНЕУ, 2008. – 412 с .
7. *Титов М.І.* Банкрутство: Матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В. М. Гайворонського. – Х.: Консум, 2005. – С. 49.
8. *N. Zdrawomyslow, C. Spies, M. Gellink:* Sanierung in Krisenzeiten // Der Betriebswirtschaft. – 2004. – № 2. – S. 25