

Гайдаенко О.Н., Выхрыстюк М.В.

Одесский национальный экономический университет

## РОЛЬ САНАЦИИ В МЕХАНИЗМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*В статье рассматривается место санации в системе антикризисного управления предприятием, что в условиях финансовой нестабильности приобретает особую актуальность. Исследуется вероятность банкротства предприятий «Украинской железной дороги» и предоставляется оценка целесообразности проведения санационных мероприятий для оптимизации их деятельности.*

**Ключевые слова:** санация, стратегия, финансовый кризис.

**I. Введение.** Современные тенденции развития отечественной экономики усиливают углубление финансовых осложнений на предприятиях Украины, связанные как с внешней средой (экономические, политические, социальные, международные метаморфозы), так и с внутренними проблемами.

Стратегической задачей эффективного развития производственного потенциала отечественных предприятий должна стать структурная перестройка экономики и ее базовых отраслей. Такое переустройство необходимо осуществлять, по мнению многочисленных аналитиков, с одной стороны, посредством проведения эффективной политики реструктуризации и санации потенциально конкурентоспособных предприятий, а с другой - ликвидации (реконструкции или концессии) убыточных и обанкротившихся предприятий. Однако, в Украине средства, полученные от ликвидации предприятий-должников, в среднем составляли 1,5% требований кредиторов, а в международной практике предпринимательства этот показатель составлял 30%. [1,с.138]. С другой стороны уровень удовлетворения требований государственных органов (бюджеты всех уровней, налоговые службы) от ликвидации (продажи) предприятий очень низкий.

На фоне экономической, политической, финансовой нестабильности, несовершенства рынка товаров и услуг, системы инвестирования, увеличения количества банкротств отечественных предприятий особую актуальность приобретает изучение возможностей эффективного управления предприятием в условиях кризиса, обостряются вопросы определения глубины кризиса, исследования причин ее развития и контроля распределения денежных средств для санации. Исследовали природу экономических кризисов (банкротств), методы антикризисного управления предприятием такие известные экономисты, как Жан Шарль Леонор де Сисмонди, Д. Рикардо, К. Маркс, Й. Шумпетер, Н. Кондратьев, а также Терещенко А.А., Благодетелева-Волк С.Л. и другие.

**II. Постановка задачи.** Целью работы является определение тактики проведения санации и ее места среди мероприятий механизма антикризисного управления предприятием.

**III. Результаты.** Под антикризисным управлением обычно понимают управление предприятием в условиях общего кризиса экономики или при угрозе банкротства. Оно также ассоциируется с деятельностью руководителей в рамках судебных процедур банкротства, в том числе и при проведении санации [2, с. 209].

Санация - это система финансово - экономических, производственно - технических, организационно - правовых и социальных мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности предприятия - должника в долгосрочном периоде. Санационные мероприятия классифицируют по различным признакам. По сферам деятельности выделяют технологические, финансово - экономические, правовые, гуманитарные и др. По этапам проведения - исследовательские и прикладные, по влиянию на будущее - тактические и стратегические и т.д.

Экономисты выделяют различные виды стратегий оздоровления предприятий: наступательная, стратегия делегирования полномочий, стратегия компромисса, защитная стратегия. Например, наступательная стратегия широко применяется на Западе, особенно в США. Стратегия делегирования характерна для покровительственно настроенных к собственному бизнесу стран, в частности Евросоюз, Япония, Китай. Стратегия компромисса и консенсуса основывается на восточной философии и мировоззрении. Наиболее характерной для практики отечественных хозяйственных субъектов является стратегия защиты. Но в условиях кризиса целесообразно формировать санационную концепцию, учитывая зарубежный опыт и особенности различных вариантов комплексного решения проблемы. Такой подход должен формироваться на основе общего изучения причин финансового кризиса, анализа внутренних резервов, выводов о возможностях привлечения иностранного капитала и обоснованных стратегических задач санации.

Наличие плана финансового оздоровления у предприятия - должника является основным критерием его санационной способности, а отсюда и принятия обоснованного решения о возможности санации как в судебном, так и в досудебном порядке. В плане должно быть учтены интересы и приоритеты налоговых органов, кредиторов, владельцев ценных бумаг, поставщиков, потребителей, персонала и рабочих. Готовый план утверждается хозяйственным судом. Особое внимание в плане уделяется разделу о мерах восстановления прибыльности и конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде. В финансовом плане должна быть указана величина потребности в капитале для финансирования антикризисных мероприятий и источники покрытия этой потребности по отдельным периодам. Проекты санации в обязательном порядке проходят государственную экспертизу оценки их

качества и определения субъектов хозяйствования, для которых необходима государственная финансовая поддержка.

Для получения государственной поддержки проводится обоснование технико - экономических показателей (факторов) санации предприятия . Наибольшее внимание уделяется :

- спросу на продукцию и анализу рынка ;
- себестоимости продукции ;
- оценке эффективности мероприятий по санации предприятия ;
- главным технико -экономическим показателям, подлежащим санации , и финансовой и экономической оценке санации;
- обеспечению ресурсами, направлениям их пополнения;
- оценке компетентности персонала, производительности труда .

Одобренный комитетом кредиторов, план санации и протокол заседания комитета кредиторов подаются управляющему санацией в хозяйственный суд на утверждение.

Важное практическое значение имеет формирование алгоритма финансового оздоровления субъекта санации:

1. Периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, которые определяют угрозу банкротства. С этой целью в системе общего анализа финансового состояния предприятия выделяется особая группа объектов наблюдения, формирующая возможное " кризисное поле ".

2. Определение масштабов кризисного состояния предприятия. При обнаружении существенных отклонений от нормального хода финансовой деятельности, обусловленного направлениями его финансовой стратегии и системой плановых и нормативных финансовых показателей, выявляются масштабы кризисного состояния предприятия, т.е. его глубина с позиций угрозы банкротства и проводится прогноз вероятности банкротства .

Учитывая современное состояние дел в Государственной администрации железнодорожного транспорта Украины (УкрЖД) (попытки доведения компании до фиктивного банкротства с целью приватизации и преобразования ее в публичное акционерное общество), оценим прогноз вероятности банкротства этой группы предприятий с помощью Z - модели, предложенной американским экономистом Альтманом ( таблица 1).

Таблица 1

Прогноз ймовірності банкрутства

Показатели	Алгоритм расчета, тыс.грн	Коефіцієнт на конец 2012 года
Доля оборотных средств в активах (Коб)	Оборотные активы / валюта баланса	0,097
Рентабельность активов, исчисленная по чистой прибыли (Кчп)	Чистая прибыль / валюта баланса	0,029
Рентабельность активов, исчисленная по валовой прибыли (Кр)	Валовый прибуток/ валюта балансу	0,057
Коэффициент покрытия по рыночной стоимости собственного капитала (Кп)	(Уставный капитал + дополнительно вложенный + другой дополнительный капитал) / текущие	1,087
Отдача всех активов (Кв)	Выручка / валюта баланса	0,708
Z-показатель вероятности банкротства $Z = 1,2 \cdot K_{об} + 1,4 \cdot K_{чп} + 3,3 \cdot K_{р} + 0,6 \cdot K_{п} + K_{в}$	x	1,7053
Оценка возможности банкротства	x	< 1,8

*Рассчитано авторами на основе данных [3]*

$Z = 1,7053 < 1,8$  - то есть вероятность возможности банкротства очень высокая. В связи с этим аналитики рекомендуют руководящим структурам применять реабилитационные мероприятия, в том числе и разрабатывать эффективный план санации .

3. Изучение основных факторов, обусловивших кризисное развитие предприятия. Разработка политики антикризисного управления определяет необходимость предварительной группировки таких факторов по основным определяющим признакам; исследования

степени влияния отдельных факторов на формы и масштабы кризисного финансового развития; прогнозирования развития факторов, оказывающих такое негативное влияние ( табл.2 ).

4. Формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного управления предприятием при угрозе банкротства. Цели и механизмы антикризисного управления должны соответствовать масштабам кризисного состояния предприятия и учитывать прогноз развития основных факторов, определяющих угрозу банкротства.

Таблица 2

Причины кризисного состояния предприятий «УкрЖД»  
и возможные пути выхода из него

Причины кризисного состояния отрасли	Возможные пути выхода из кризиса
<p>1. Высокая степень износа основных фондов. 2.Отставание балансовой стоимости ОФ от реальной более, чем в 4 раза, сокращение амортизационных отчислений и т.п.. 3.Инвестиционные потребности удовлетворяются на треть. 4.Наличие перекрестного субсидирования. 5.Несоответствие тарифов на грузовые и пассажирские перевозки существующим экономическим условиям. 6.Сокращение доли железнодорожного транспорта на рынках транспортных услуг. 7. Отток квалифицированных кадров. 8.Несоответствие уровня качества и ассортимента услуг железнодорожного транспорта требованиям рынка. 9.Объединение хозяйственной деятельности и государственного регулирования в одном органе управления. 10.Несоответствие законодательства экономической ситуации в Украине и в мире. 11.Практически полная невозможность проведения реконструкции и введения инновационных видов перевозок.</p>	<p>1.Проведение реформ на железнодорожном транспорте. 2.Правовая обеспеченность реформ. 3.Проведение переоценки основных фондов. 4.Привлечение инвестиций как частного капитала посредством механизма концессии. 5.Создание единой информационной сети. 6.Интеграция железнодорожного транспорта Украины в мировую транспортную систему. 7.Усовершенствование системы тарифов. 8.Увеличение объема и качества рекламы. 9.Повышение комфорта, качества и безопасности пассажирских и грузовых перевозок. 10.Максимальное удовлетворение спроса. 11.Поэтапное прекращение перекрестного субсидирования. 12.Раздел методов управления в зависимости от вида перевозок (пассажирские и грузовые), удаленности перевозок (дальние и пригородные): они имеют различные характеристики спроса, конкуренции и т.д..</p>

Правительство предлагает применить механизм концессии для оптимизации деятельности предприятий «УкрЖД», который позволит: увеличить приток дополнительных инвестиций, создать дополнительные рабочие места; вернуть в собственность государства модернизированный объект концессионного договора; повысить эффективность расходов и т.д. Концессия позволит без изменений в форме собственности перейти к новой форме отношений: государство - частный капитал, при этом капитал может быть иностранным, а контроль над собственностью сохраняется за государством [ 4 ].

5. Введение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия. Внутренние механизмы финансовой стабилизации должны обеспечить реализацию срочных мер по возобновлению платежеспособности и восстановлению финансовой устойчивости предприятия за счет внутренних резервов .

6. Выбор эффективных форм санации предприятия. Если масштабы кризисного финансового состояния предприятия не позволяют выйти из него за счет реализации внутренних резервов, предприятие вынуждено прибегнуть к внешней помощи, обачно она принимает форму его санации .

7. Обеспечение контроля результатов разработанных мероприятий по выводу хозяйствующего субъекта из кризисного состояния. Этот этап возлагается обычно непосредственно на руководителей предприятия. Результаты контроля периодически обсуждают с целью внесения необходимых корректив, направленных на повышение эффективности антикризисных мер [5, с.332].

Дело о банкротстве возбуждается зачастую по инициативе кредиторов, требования которых обеспечены залогом, а также налоговых органов, кредиторов, требования которых не обеспечены залогом. Как раз между этими группами и возникает конфликт интересов при принятии решений [6] .

**IV. Выводы.** Отсутствие в Украине высококвалифицированных санаторов обусловлено несовершенством налогового, финансово - кредитного, ценового и таможенного законодательства, что является причиной неэффективности проведения этой процедуры и лоббирования законов с целью удовлетворения олигархических интересов. Кроме того, финансовый менеджмент многих предприятий оказался неподготовленным к экономическим переменам. Вне поля зрения остаются вопросы реформирования финансового менеджмента в направлении создания гибких систем управления финансами, позволяющих своевременно реагировать на актуальные изменения.

Дальнейшего развития требуют исследования в направлении поиска показателей результативности использования инновационных программ, адекватных новым условиям формирования конкурентной внутренней и внешней среды, их связь с другими показателями эффективности деятельности предприятия .

#### **Литература**

1. Захарченко В. А. Систематизация методов оценки финансового состояния предприятия / А. Захарченко , С. И. Счасна / / Финансы Украины . - № 1 . - 2009 . - С. 137-144.

2. Костецкий В. Формирование стратегии антикризисного управления предприятием // Экономический анализ.- 2011. - № 8 . - С. 208-211.

3. Финансово - экономические показатели Государственной администрации железнодорожного транспорта Украины за 2012 год. [ Электронный ресурс ] . - Режим доступа : [http:// www.uz.gov.ua/ about / investors / financial\\_and\\_economic\\_indexes /](http://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_and_economic_indexes/).

4. Выбор оптимальной инновационной стратегии предприятий ж\д транспорта. [ Электронный ресурс ] . - Режим доступа : [mydisser.com](http://mydisser.com).

5. Проскура В.Ф. Относительно принципов и механизма антикризисного управления предприятием / В.Ф. Проскура / / Научный вестник НЛТУ Украины . - 2012. - № 22 . - С. 330-334 .

6. Терещенко А. Антикризисный финансовый менеджмент - требование «новой» экономики // Рынок ценных бумаг Украины [ Эл . ресурс ] - Режим доступа : [http:// www. corporation. com. Ua /library/ publication/ pub.php?id=199](http://www.corporation.com.Ua/library/publication/pub.php?id=199).