

НЕОБХІДНІСТЬ, МЕТА ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ АВТОСАНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність та цілі планування автосанації підприємства, розроблено структуру її плану та надано характеристику наповнення кожного його розділу.

Ключові слова: автосанація, планування автосанації, криза, банкрутство.

Світова фінансова криза 2008 року виявила глибинні проблеми економік багатьох країн світу, у тому числі й України. На рівні господарюючих суб'єктів погіршення зовнішніх умов функціонування призвело до погіршення їх фінансових показників та зростання кількості банкрутств. Варто зауважити, що банкрутство значної кількості підприємств несе в собі загрозу розбалансування економіки регіону, держави, а також загострення соціальних проблем, тому в таких умовах важливого значення набуває механізм санації. Саме пріоритетність застосування санаційних заходів у системі банкрутства є запорукою відродження підприємств та створення передумов для їх подальшого розвитку [1, с. 392]. Ця точка зору знаходить підтримку як з боку науковців, так і практиків. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі досить широко репрезентовані теоретико-методологічні аспекти проведення та фінансування санації підприємства, зокрема в працях А. З. Бобилевої, М. І. Гізатулліна, В. В. Джуна, В. С. Кивачука, Л. О. Лігоненко, Б. М. Полякова, О. О. Терещенка та інших.

Водночас санаційні процедури на вітчизняних підприємствах, що перебувають у кризовому стані, використовуються дуже рідко (близько 1% від загальної кількості порушених справ про банкрутство), ефективність реалізації санації також низька [9, с. 24]. Відповідно, у переважній більшості випадків розвиток кризових явищ на підприємстві призводить до його ліквідації, і цей факт повинен змусити керівництво шукати шляхи попередження банкрутства та запобігання розвитку кризових явищ у діяльності господарюючого суб'єкта. Одним із таких шляхів є розробка та створення умов для реалізації плану автосанації, тобто самооздоровлення підприємства.

Актуальність проблеми автосанації підприємств та організацій значно зросла останнім часом, перш за все в США та країнах Європейського союзу, де громадяни незадоволені тим фактом, що у 2008-2009 роках значні суми бюджетних коштів спрямовувались на підтримку великих фінансових інституцій, діяльність яких значною мірою й спричинила фінансову кризу. Як відповідь на громадянське невдоволення, в жовтні 2011 року Радою з фінансової стабільності були затверджені, а в листопаді того ж року на Саміті лідерів країн «великої двадцятки» схвалені «Ключові атрибути ефективних режимів урегулювання неспроможності фінансових інститутів» [10]. Цей документ рекомендує

країнам упроваджувати постійний процес планування самооздоровлення і урегулювання неспроможності фінансових інститутів, що поширюватимуться, як мінімум, на зареєстровані в країні фірми, які можуть мати системне значення чи бути критично важливими у випадку їх банкрутства. Саме цим документом у загальних рисах визначається зміст та орієнтовне наповнення планів самооздоровлення підприємств та організацій.

Якщо складання планів автосанації рекомендується тільки для фірм, що мають системне значення для функціонування економіки країни, то для усіх інших господарюючих суб'єктів це є питанням їх внутрішньої політики. Підприємства, які не мають системного значення для економіки країни, володіють мізерними шансами отримати державну підтримку в кризовій ситуації (на відміну від системних інституцій, банкрутство яких держава в більшості випадків не може дозволити), тому складання планів автосанації для них набуває ще більшої ваги.

Попри актуальність планування автосанації підприємств та порушення окремих аспектів самооздоровлення питання в працях [1-5], ґрунтовні наукові опрацювання цього питання в Україні досі не здійснювалися.

Метою нашого дослідження є обґрунтування доцільності, визначення мети та послідовності планування автосанації підприємства. Відповідно до поставленої мети, основними завдання дослідження є визначення основних параметрів плану автосанації, формулювання цілей його розробки та реалізації, обґрунтування місця вказаного плану в системі управління і стратегічного планування на підприємстві, розробка структури плану автосанації та надання ґрунтовної характеристики наповнення кожного його розділу.

Для будь-якого господарюючого суб'єкта, що функціонує в перманентно змінюваних умовах ринкового середовища, важливо в кожен момент часу бути готовим до імовірних загроз його діяльності. Тому мета плану автосанації полягає в завчасній розробці заходів щодо відновлення фінансової стійкості та підтримання безперервності здійснення функцій підприємства в разі суттєвого погіршення його фінансового стану. Відповідно, такий план покликаний заздалегідь визначити набір варіантів та інструментів для дій у різних кризових ситуаціях. Планування

автосанації дозволяє оцінити здатність підприємства протистояти кризовим ситуаціям, підтримувати безперервність здійснення функцій за рахунок можливостей, не пов'язаних із залученням коштів потенційних санаторів, у тому числі й держави.

Слід зазначити, що план автосанації розробляється в межах реалізації процесів управління і стратегічного планування підприємства, планування його ліквідності та платоспроможності. При цьому слід забезпечити відповідний організаційний механізм виконання вказаного плану, щоб у разі потреби він міг бути реалізований підприємством і був інтегрований у процес управління ризиками.

Головними умовами ефективного планування автосанації підприємства є:

- визначення ключових параметрів плану автосанації підприємства з урахуванням його розміру, рівня стійкості, взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими учасниками ринку;
- визначення набору індикаторів (кількісних і якісних показників, подій чи умов), при яких починається реалізація різних варіантів заходів плану автосанації;
- розуміння керівництвом важливості плану автосанації і відповідальності за його розробку;
- розподіл повноважень між органами управління щодо контролю за змістом та актуальністю плану автосанації, своєчасного прийняття рішень про початок і завершення його реалізації;
- побудова інформаційної системи, яка б оперативно генерувала інформацію і сигнали, необхідні для процесу планування та початку реалізації самооздоровлення;
- організаційне забезпечення регулярного моніторингу сигналів раннього попередження та індикаторів, виконання яких вимагає реалізації плану автосанації;
- внесення до плану автосанації заходів щодо зниження рівня ризиків чи зміни їх профілю, а також радикальні варіанти дій, наприклад, такі, як продаж напрямків бізнесу чи реструктуризація зобов'язань;
- наявність надійної та ефективної системи управління і достатніх ресурсів для підтримки процесу планування самооздоровлення;
- регулярна оцінка актуальності та реалізованості плану автосанації, періодичний його перегляд і оновлення, зокрема при істотних змінах зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Відповідно до визначених вище мети та основних умов ефективного планування самооздоровлення, ми пропонуємо структуру і зміст плану автосанації підприємства, розробленої з урахуванням зазначеної розробки Ради з фінансової стабільності [10], а також опублікованих Банком Росії методичних рекомендацій з розробки кредитними організаціями планів відновлення фінансової стійкості [11].

Так перший розділ повинен містити загальний короткий змістовний виклад основних стратегій автосанації і план дій з їх виконання.

У другому розділі доцільно подати опис організаційної структури, основних напрямів діяльності та підрозділів підприємства з обов'язковим наголошенням тих функціональних елементів, які беруть участь у реалізації заходів плану автосанації. У цьому розділі важливо встановити потенційні елементи або аспекти організаційної структури, взаємозв'язки і

взаємозалежності між структурними елементами підприємства, які в стресовій ситуації можуть бути перешкодою реалізації плану автосанації, і визначити способи виправлення ситуації або заходи, необхідні для усунення або мінімізації таких бар'єрів. Також необхідно визначити важливі для підприємства структурні підрозділи, які здійснюють особливо значущі функції та сприяють підтримці внутрішніх операційних процесів, тобто структурні підрозділи, порушення в діяльності яких можуть посилити дію імовірних кризових ситуацій чи навіть генерувати нові загрози. Доцільно описати схему зв'язків таких структурних підрозділів з основними напрямками діяльності, стратегію та визначити можливі заходи щодо підтримання функціонування таких підрозділів у кризових ситуаціях.

Рекомендується детально описати основні напрямки діяльності, схему зв'язків між ними та належними до них значущими активами і зобов'язаннями, особливості структури фінансування і розміщення грошових коштів, визначити співробітників підприємства, уповноважених управляти основними напрямками діяльності, а також надати посилання на внутрішні документи підприємства, які регулюють ці питання, описати операційні та інформаційні системи, які будуть задіяні при реалізації плану автосанації. Також при розробці останнього рекомендується провести оцінку системних наслідків можливого припинення діяльності підприємства для економіки міста, регіону, держави.

Третій розділ плану автосанації повинен містити стратегію оздоровлення підприємства. Перш за все, у цьому розділі варто визначити і описати припущення і кризові сценарії, які закладаються в основу плану автосанації, причому зазначені припущення повинні бути досить жорсткими. Рекомендується розглядати як кризові сценарії на рівні підприємства, що відображають потенційні ризики, з якими стикається фірма в операційній діяльності, так і загальногалузеві та імовірні кризові ситуації на кількох значущих для підприємства сегментах ринку. При цьому важливо брати до уваги можливу синхронізацію за часом однакових кризових ситуацій, що може суттєво посилити їх негативну дію на діяльність підприємства.

Також у цьому розділі плану автосанації рекомендується описати основні стратегії оздоровлення при різних припущеннях і кризових сценаріях, визначити ключові дії щодо забезпечення безперервності виконання та фінансування основних функцій підприємства. Важливо визначити перелік конкретних заходів, їх послідовність чи поєднання на різних етапах реалізації плану автосанації, часові рамки, які вимагаються для їх виконання та оцінити прогнозовані результати від їх застосування.

Варто зауважити, що у процесі стратегічного планування підприємства передбачаються джерела підтримки ліквідності та платоспроможності в межах різних варіантів розвитку бізнесу і за результатами проведеного аналізу прогнозують потребу в додаткових джерелах капіталу і ліквідності. Водночас план автосанації вимагає від підприємств планувати варіанти оздоровлення в умовах, більш жорстких порівняно з передбаченими такими сценаріями, коли результатом кризової ситуації може бути банкрутство підприємства. Такі варіанти можуть містити:

- продаж частини бізнесу або активів;
- зміну структури підприємства;
- залучення стратегічного інвестора для придбання частки у капіталі.

Для найбільш жорстких кризових сценаріїв плану автосанації очевидно, що суб'єкту господарювання буде потрібно розглянути варіанти радикального вибору, які передбачають зміну напрямків, структури та обсягів діяльності. Оскільки оцінити вартість таких варіантів може виявитися досить складно, то підприємству рекомендується подати орієнтовні оцінки. Визначення цих варіантів і способів їх реалізації становить важливу частину планів автосанації, особливо для великих підприємств. При визначенні варіантів продажу частини бізнесу або активів слід звернути особливу увагу на підтримання довгострокової фінансової життєздатності підприємства після здійснення угоди.

Таким чином, при складанні третього розділу плану автосанації підприємства важливо виявити кризові ситуації, при яких виконання окремих функцій може опинитися під загрозою і визначити послідовність можливих дій на кожній стадії розвитку кризи. Доцільно описати послідовність і поєднання необхідних кроків, що дозволяють забезпечити операційну стабільність підприємства аж до зміни його структури в разі реалізації кризової ситуації. У межах цього розділу також рекомендується оцінити:

- ринкову привабливість окремих напрямків діяльності, структурних підрозділів підприємства, які можуть підлягати відокремленню та продажу при реалізації сценаріїв автосанації, а також вплив такого від'єднання на структуру підприємства та його життєздатність;
- ефективність і потенційні ризики кожного істотного аспекту дій з автосанації, разом з потенційним впливом на персонал, кредиторів, контрагентів;
- послідовність і реальні терміни, які будуть потрібні для виконання кожного значущого аспекту плану автосанації.

Вкрай важливо також оцінити потенційні перешкоди ефективного, своєчасного і успішного застосування різних стратегій автосанації.

Ключовим компонентом структури плану автосанації, що міститиметься в його четвертому розділі, є визначення та опис порядку, в якому підприємство буде здійснювати дії, передбачені планом автосанації, разом з докладним описом процесу ухвалення рішення про початок самооздоровлення. Підприємство повинно розробити індикатори, які описуватимуть необхідні і достатні умови для застосування заходів з самооздоровлення. Такими індикаторами повинні бути кількісні та якісні показники, що забезпечують настільки ранній початок реалізації екстрених заходів, наскільки потрібно для мінімізації витрат і нейтралізації можливого негативного впливу застосовуваних заходів на підприємство та його контрагентів. При цьому слід враховувати, що заходи з автосанації повинні застосовуватися до появи підстав для порушення справи про банкрутство господарюючого суб'єкта відповідно до нової редакції Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [12]. Саме наявність чітких індикаторів, які сигналізують про виникнення проблем на ранній стадії, є необхідним для надання своєчасної підтримки і прийняття необхідних заходів виконавчими органами підприємства.

Основними вимогами до індикаторів для реалізації плану автосанації можуть бути наступні:

- вони повинні мати як якісні, так і кількісні характеристики, разом із критеріями їх виникнення;

- індикатори та їх характеристики повинні переглядатися на регулярній основі (наприклад, один раз на рік);

- повинні бути в наявності інструменти та можливості для ефективного моніторингу і контролю індикаторів, а також доведення до органів управління підприємства інформації про результати моніторингу та контролю з метою попередження неадекватних затримок своєчасної реалізації планів автосанації;

- індикатори повинні бути ефективними щодо різноманітних стресових ситуацій, пов'язаних як зі специфічними проблемами підприємства, так і з проблемами, характерними для ринку загалом.

З метою унеможливлення тимчасових затримок, що призводять до ситуації, коли кількісні індикатори вказують на вже реалізовану кризову ситуацію на підприємстві, рекомендується використання при встановленні кількісних індикаторів елементів прогнозу (наприклад, прогноз за нормативами ліквідності, платоспроможності, достатності власних коштів та ін.).

На додаток до індикаторів, які вимагають реалізації плану автосанації, підприємство може також розробити окрему групу індикаторів, які працюватимуть як сигнали раннього попередження. Такі сигнали повинні служити поштовхом для обговорення доцільності застосування превентивних дій, що призупиняють погіршення ситуації, або перегляду підприємством варіантів плану автосанації.

У заключному п'ятому розділі плану автосанації з метою ефективності та своєчасності застосування оздоровчих заходів рекомендується описати підготовчі заходи, необхідні для того, щоб усі задіяні в плані процеси, структури, системи, напрями діяльності продовжували безвідмовно функціонувати в ході здійснення відповідних санаційних заходів (наприклад, функціонування внутрішніх операційних та управлінських процесів, інформаційних систем та ін.). Також рекомендується визначити осіб, відповідальних за здійснення підготовчих заходів, уведення в дію плану автосанації і безпосередню реалізацію заходів із самооздоровлення. Важливо описати розподіл функцій і повноважень у процесі прийняття рішення про початок реалізації плану автосанації, при виборі найбільш прийнятних з точки зору витратності й ризиків заходів із відновлення фінансової стійкості та реалізації різних стратегій плану автосанації, а також розробити чітку схему взаємодії різних ланок, залучених до процесу самооздоровлення.

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що план автосанації визначає параметри участі акціонерів і кредиторів у подоланні проблем підприємства. Важливо, щоб такий план узгоджувався із стратегією розвитку підприємства, був вбудований у загальний процес управління, відображав реальну організацію бізнесу і враховував результати перспективного аналізу можливих кризових сценаріїв розвитку суб'єкта господарювання. План автосанації будується за варіантами, що дозволяють діяти в різних кризових ситуаціях, і містить умови, при наявності яких розпочинатиметься їх реалізація. При цьому імовірні кризові ситуації повинні враховувати специфічні ризики підприємства та ризики, що впливають на галузь діяльності підприємства, а також їх поєднання.

Авторами розроблена структура плану автосанації, що містить п'ять розділів:

- короткий виклад основних стратегій автосанації і план дій з їх виконання;
- опис організаційної структури, напрямів діяльності та підрозділів підприємства з виокремленням тих, які беруть участь у реалізації плану автосанації;
- детальний опис стратегій автосанації підприємства;
- індикатори та опис порядку реалізації плану автосанації;
- підготовчі заходи з реалізації плану автосанації. Керівництву рекомендується так організувати процес розробки плану автосанації, щоб забезпечити його регулярне щорічне оновлення і затвердження.

Список літератури

1. Яцюк О. С. Розробка та реалізація плану фінансової санації підприємства / О. С. Яцюк // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Збірник наукових праць. Випуск 4 (36). – Рівне: НУВГП, 2006. – С. 392-399.
2. Терещенко О. О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
4. Джунь В. В. Інститут неспроможності: світовий досвід розвитку і особливості становлення в Україні. Монографія / В. В. Джунь. – Львів: Інститут технологій бізнесу і права, 2000. – 180 с.
5. Поляков Б. М. Право несостоятельности (банкротства) в Украине / Б. М. Поляков. – К.: Концерн "Видавничий дім "Ін Юре", 2003. – 440 с.
6. Бобылева А. З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика: учеб. пособие / А. З. Бобылева. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
7. Гизатуллин М. И. Как избежать банкротства. Рецепты финансового оздоровления / М. И. Гизатуллин. – М.: ЗАО "ГроссМедиа Ферлаг", 2004. – 304 с.
8. Кивачук В. С. Оздоровление предприятия: экономический анализ / В. С. Кивачук. – М.: Изд.-во деловой и уч. лит.; Мн.: Амалфея, 2002. – 384 с.
9. Яцюк О. С. Визначення та обґрунтування етапів вибору джерел фінансування санаційних заходів / О. С. Яцюк // Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 265: В 9 т. Том ІХ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 2427-2433. – 0,40 др. арк.
10. Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт Financial Stability Board. – Режим доступу: http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111104cc.pdf
11. Письмо Банка России "О Методических рекомендациях по разработке кредитными организациями планов восстановления финансовой устойчивости" от 29.12.2012 г. № 193-Т [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт довідково-правової системи "Право.ru". – Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/29668488/30368136/>
12. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 22.12.2011 р. № 4212-VI // Відомості Верховної Ради. – 2012. – № 32-33. – ст. 413.

РЕЗЮМЕ

Яцюк Олег, Твердохлиб Ирина

Необходимость, цель и последовательность планирования автосанации предприятия

Обоснована необходимость и цели планирования автосанации предприятия, разработана структура ее плана и дана характеристика наполнения каждого его раздела.

RESUME

Yatsyuk Oleg, Tverdochlib Iryna

Necessity, purpose and order of planning of the enterprise autosanation

The necessity and purpose of planning of the enterprise autosanation are defined. The plan of autosanation is determined and also the characteristics of each its section is given in the article.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2013 р.