

## ТЕМА № 11 БАНКРОТСТВО И ФИНАНСОВАЯ САНАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

### ПЛАН

- 11.1. Финансовые причины возникновения неплатежеспособности (банкротства) предприятий.
- 11.2. Понятие банкротства и его виды
- 11.3. Санация предприятий и источника ее обеспечения.

#### **11.1. Финансовые причины возникновения неплатежеспособности (банкротства) предприятий**

Банкротство предприятий — это следствие глубокого финансового кризиса. Под **финансовым кризисом** понимают фазу разбалансированной деятельности предприятия и ограниченных возможностей влияния его руководства на финансовые отношения.

На практике с кризисом, как правило, связана угроза неплатежеспособности и банкротства предприятия, деятельность его в неприбыльной зоне или нехватка у фирмы потенциала для успешного функционирования.

С позиции финансового менеджмента кризисное состояние предприятия заключается в его несостоятельности осуществлять финансовое обеспечение текущей производственной деятельности.

Финансовый кризис на предприятии характеризуют по трем параметрам:

- источники (факторы) возникновения;
- вид кризиса;
- стадия развития кризиса.

Идентификация данных признаков делает возможным правильное определение диагноза финансовой несостоятельности предприятия и подбор эффективных санационных мероприятий. Для этого прежде всего необходимо идентифицировать причины финансовой несостоятельности субъекта ведения хозяйства.

Факторы, которые могут вызвать финансовый кризис на предприятии, разделяют **на внешние, или экзогенные** (не зависят от деятельности предприятия), и **внутренние, или эндогенные** (зависят от предприятия).

**Главными экзогенными (внешними) факторами финансового кризиса на предприятии могут быть:**

- 1) спад конъюнктуры в экономике в целом;
- 2) уменьшение покупательной способности населения;
- 3) значительный уровень инфляции;
- 4) нестабильность хозяйственного и налогового законодательства;
- 5) нестабильность финансового и валютного рынков;
- 6) усиление конкуренции в отрасли;

- 7) кризис отдельной отрасли;
- 8) сезонные колебания;
- 9) усиление монополизма на рынке;
- 10) дискриминация предприятия органами власти и управления;
- 11) политическая нестабильность в стране местонахождения предприятия или в странах предприятий—поставщиков сырья (потребителей продукции);
- 12) конфликты между основателями (владельцами).

Влияние внешних факторов кризиса, как правило, имеет стратегический характер. Они вызывают финансовый кризис на предприятии, когда менеджмент ошибочно или несвоевременно реагирует на них (то есть если недостает системы раннего предупреждения и реагирования, одним из заданий которой является прогнозирование банкротства) или если такая система функционирует несовершенно.

**К эндогенным факторам финансового кризиса можно отнести:**

1. Низкое качество менеджмента.
2. Изъяны в организационной структуре.
3. Низкий уровень квалификации персонала.
4. Недостатки в производственной сфере.
5. Просчеты в отрасли снабжения.
6. Низкий уровень маркетинга и потеря рынков сбыта продукции.
7. Просчеты в инвестиционной политике.
8. Нехватка инноваций и рационализатора.
9. Дефициты финансирования.
10. Полная нехватка контроллинга или неудовлетворительная работа его служб.

В целом все эти кризисные факторы создают сложный комплекс причинно-следственных связей.

Типичными последствиями влияния перечисленных внутренних и внешних факторов на финансово-хозяйственное состояние предприятия являются:

- 1) потеря клиентов и покупателей готовой продукции;
- 2) уменьшение количества заказов и контрактов по продаже продукции;
- 3) неритмичность производства, неполная загрузка мощностей;
- 4) рост себестоимости и резкое снижение производительности труда;
- 5) увеличение неликвидных оборотных средств и наличие сверхнормативных запасов;
- 6) возникновение внутрипроизводственных конфликтов и рост текучести кадров;
- 7) повышение давления на цены;
- 8) существенное уменьшение объемов реализации и, как следствие, недополучение выручки от реализации продукции.

Выделяют такие **виды кризисов**:

- стратегический кризис (когда на предприятии разрушен производственный потенциал и нехватает долгосрочных факторов успеха);
- кризис прибыльности (перманентные убытки «съедают» собственный капитал, и это приводит к неудовлетворительной структуре баланса);
- кризис ликвидности (когда предприятие является неплатежеспособным или существует реальная угроза потери платежеспособности).

Между разными видами кризиса, как уже было сказано, существуют тесные причинно-следственные связи: стратегический кризис вызывает кризис прибыльности, который, в свою очередь, приводит к потере предприятием ликвидности. Закономерным результатом развития симптомов финансового кризиса является избыточная кредиторская задолженность, неплатежеспособность и банкротство предприятия.

Важной предпосылкой применения правильных антикризисных мероприятий является идентификация глубины финансового кризиса.

**Различают три фазы кризиса:**

- а) фаза, которая непосредственно не угрожает функционированию предприятия (при условии перевода его на режим антикризисного управления);
- б) фаза, которая угрожает дальнейшему существованию предприятия и требует немедленного проведения финансовой санации;
- в) кризисное состояние, которое не совместимо с существованием предприятия и приводит к его ликвидации.

Идентификация фазы финансового кризиса является **крайне** необходимой предпосылкой правильной и своевременной реакции на нее.

## 11.2. Понятие банкротства и его виды

Под **неплатежеспособностью** (действительным банкротством) понимается признанная хозяйственным судом или объявлена самим должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) оплатить обязательные платежи из-за недостатка у него активов в ликвидационной форме. Предприятие считается неспособным удовлетворить требования кредиторов, если его обязательство или обязанности не выполняются на протяжении трех месяцев с момента наступления даты их выполнения.

Состав и размер обязательств по обязательным платежам определяется на момент подачи заявления в хозяйственный суд о признании должника банкротом.

Размер денежных обязательств должен подтверждаться решением суда или документами, которые свидетельствуют о признании должником этих требований. Хозяйственный суд возбуждает дело о банкротстве, если требования к должнику в совокупности составляют не меньше 300-х минимальных размеров заработной платы.

**Банкротство** - неспособность компании погасить задолженность. При этом право владения активами компании переходит от владельцев к держателям долговых обязательств.

Формально банкротство наступает после вынесения судебного решения о неспособности должника выполнить свои финансовые обязательства. Судебное решение выносится либо по просьбе самой компании (добровольная ликвидация), либо по требованию ее кредиторов (принудительная ликвидация).

**Добровольное банкротство** - банкротство, когда с заявлением о несостоятельности в суд обращается сам должник.

**Принудительное банкротство** - банкротство, когда с заявлением о несостоятельности в суд обращаются кредиторы, которым не возвращен долг.

Банкротство может быть:

1. скрытым,
2. фиктивным
3. умышленным.

**Скрытое банкротство** — преднамеренное сокрытие факта устойчивой финансовой несостоятельности путем предоставления неправдивой информации, что приводит к материальным убыткам кредиторов.

За такие действия на основателей (владельца) предприятия и должностных лиц налагаются штрафы размером до 300-ти минимальных размеров заработной платы с лишением права заниматься таким видом деятельности на протяжении 5 лет.

**Фиктивное банкротство** возникает в том случае, когда у должника при подаче заявления в хозяйственный суд есть возможность удовлетворить требования кредиторов в полном объеме. Это делается, как правило, с целью получения от кредиторов отсрочки (рассрочки) платежей или скидки на сумму долгов. Должник, который подал такое заявление, несет перед кредиторами ответственность за убытки, причиненные подачей такого заявления.

За неправдивую информацию относительно финансового состояния должника перед кредиторами основатели (владелец) предприятия и должностные лица караются штрафом от 300-го до 500-го необлагаемых минимумов доходов граждан с лишением заниматься данным видом деятельности на протяжении 5-ти лет. В случае причинения большого вреда — лишения свободы на срок до трех лет с конфискацией имущества.

**Преднамеренное банкротство** - умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо иные тяжкие последствия.

Если преднамеренное доведение предприятия до банкротства наносит вред государственным или общественным интересам или правам и интересам кредиторов, на руководителей налагается штраф от 500 до 800 необлагаемых минимумов доходов граждан с лишением права занимать руководящие должности на срок до 5-ти лет. В случае причинения большого вреда — лишения свободы на срок до 5-ти лет с конфискацией имущества.

Право обращаться в хозяйственный суд с заявлением о признании должника банкротом имеют:

- при невыполнении денежных обязательств — должник, кредиторы и прокурор;
- при невыполнении обязанностей по уплате обязательных платежей - должник, прокурор, налоговые и другие уполномоченные органы.

**Должник.** Обращение должника в хозяйственный суд основывается на решении уполномоченного органа, в соответствии с учредительными документами и при условии наличия у него имущества, достаточного для покрытия судебных расходов.

Руководитель должника обязан обратиться в хозяйственный суд не позже, чем через один месяц с момента возникновения таких обстоятельств:

- когда удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приводит к невозможности выполнения денежных обязательств должником в полном объеме перед ними;
- когда уполномоченным органом должника принятое решение относительно обращения в хозяйственный суд;
- если при проведении ликвидации предприятия установлена не возможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме (в таком случае руководитель должника подает общее заявление с ликвидационной комиссией).

**Ликвидационная комиссия** - орган, осуществляющий ликвидацию предприятия.

Ликвидационная комиссия образуется:

- либо собственником предприятия; или
- либо в арбитражном или судебном порядке при банкротстве.

Ликвидационная комиссия устанавливает порядок и сроки ликвидации и является полномочным управляющим ликвидируемого юридического лица.

В случае неподачи должником заявления в хозяйственный суд в установленных случаях и в определенные сроки применяются такие **санкции**:

- субсидарная ответственность руководителя должника и членов ликвидационной комиссии по обязательствам должника перед кредиторами, которые возникли по окончании срока, установленного для подачи заявления;
- руководитель должника и члены ликвидационной комиссии могут быть лишены права занимать руководящие должности и (или) осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами (дисквалифицированы на определенный срок);
- руководитель должника может быть привлечен к криминальной ответственности.

**Кредиторы.** Кредиторами по денежным обязательствам могут быть украинские и иностранные физические и юридические лица, а также государственные институции и муниципальные образования в лице уполномоченных на то органов государственной власти и местного самоуправления.

В хозяйственный суд подаются заявления одним кредитором или объединением кредиторов. В последнем случае заявление подписывают все кредиторы, которые объединились. Заявление от государственных институций и муниципальных образований подается уполномоченным на то органом государственной власти или местного самоуправления с прилагаемыми доказательствами принятия мер относительно получения задолженности по обязательным платежам.

Право на представление заявления в хозяйственный суд о признании должника банкротом имеют конкурсные кредиторы, интересы которых представляют собрания кредиторов и комитет кредиторов.

Собрания кредиторов организуются по инициативе одной трети от числа конкурсных кредиторов, требования которых составляют не меньше одной трети общей суммы требований, внесенных в реестр требований кредиторов. Собрания сзываются в двухнедельный срок и проводятся, как правило, по месту пребывания должника.

Голоса кредиторов распределяются пропорционально сумм их требований к должнику на дату проведения собраний.

С момента принятия хозяйственным судом заявления о признании должника банкротом кредиторы не имеют права обращаться к должнику с целью удовлетворения своих индивидуальных требований.

**Прокурор.** Обращение прокурора в хозяйственный суд предусмотрено в таких случаях:

- когда им выявленные признаки преднамеренного банкротства;
- когда у должника есть задолженность по обязательным платежам;
- в интересах кредитора по денежным обязательствам государственных институций и муниципальных образований;
- в других случаях.

**Процедуры банкротства** - процедуры применяемые при рассмотрении дела о банкротстве:

- наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство или мировое соглашение при рассмотрении дела о банкротстве должника-юридического лица;
- конкурсное производство или мировое соглашение при рассмотрении дела о банкротстве должника-гражданина.

**Процедуры банкротства:**

**Досудебная санация** — мероприятия для возобновления платежеспособности должника, принятые владельцем, основателями, кредиторами и другими лицами с целью предупреждения банкротства.

**Мировое соглашение** - процедура достижения договоренности между должником и кредиторами относительно отсрочки и (или) рассрочки надлежащих кредиторам платежей или скидки на сумму долга.

**Наблюдение** — процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия хозяйственным судом заявления о признании должника банкротом с целью обеспечения целостности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника. Наблюдение прекращается с момента признания хозяйственным судом должника банкротом и открытие конкурсного производства, введения внешнего управления или утверждения мирового соглашения.

**Конкурсное производство** — процедура банкротства, которая применяется к должнику, признанному банкротом, с целью равномерного удовлетворения требований кредиторов.

**Внешнее управление (судебная санация)** — процедура банкротства, применяемая к должнику с целью возобновления его платежеспособности, с передачей полномочий в управления должником внешнему (конкурсному) управляющему - лицу, которое назначается хозяйственным судом для проведения внешнего управления или конкурсного производства.

Осуществление дел о банкротстве регулируется хозяйственным процессуальным кодексом Украины. Хозяйственный суд обязан установить и зафиксировать в решении причины, по которым наступила несостоятельность.

**Ликвидация юридического лица** - форма прекращения деятельности юридических лиц, заключающаяся в ликвидации их дел и имущества. При ликвидации юридических лиц имеют место прекращение их производственной, торговой, научно-технической и общественной деятельности, удовлетворение их кредиторов, возврат паевых взносов членам юридических лиц, продажа имущества.

Постановление о ликвидации юридического лица выносится тем же органом власти, с разрешения которого данное юридическое лицо создавалось. Ликвидация юридического лица производится без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Ликвидация юридического лица считается завершенной, а юридическое лицо - прекратившим существование после внесения записи об этом в единый государственный реестр юридических лиц.

Таким образом, после признания должника банкротом открывается **ликвидационная процедура** — удовлетворение требований кредиторов в такой последовательности:

- обязательство перед работниками предприятия-банкрота;
- требования относительно уплаты государственных и местных налогов и сборов;
- удовлетворение требований кредиторов, не обеспеченных залогом;
- возвращение членам трудового коллектива взносов в уставный фонд;
- требования владельцев корпоративных прав и другие выплаты.

Если имущества банкрота хватило, чтобы удовлетворить все требования по его обязательствам, он считается свободным от долгов и продолжает свою хозяйственную (предпринимательскую) деятельность. Хозяйственный суд может вынести решение о реорганизации (ликвидации) юридического лица, которое освободилось от долгов, только в случаях, если у него осталось имущественных активов меньше, чем нужно для его функционирования согласно с законодательством или ходатайством владельцев его имущества.

Если в результате ликвидационного баланса не осталось имущества после удовлетворения требований кредиторов, хозяйственный суд выносит решение о ликвидации юридического лица-банкрота.



### 11.3. Санация предприятий и источника ее обеспечения.

**Санация предприятия** — это система мероприятий, которые осуществляются в процессе осуществления дела о банкротстве с целью предотвращения признания должника банкротом и его ликвидации, направленная на оздоровление его финансового состояния, а также на удовлетворение в полном объеме или частично требований кредиторов с помощью кредитования, реструктуризации долгов и капитала и (или) изменения организационной или производственной структуры субъектов предпринимательской деятельности.

Согласно с версией НБУ **режим финансовой санации** — это система непринудительных и принудительных мероприятий, направленных на увеличение на протяжении определенного периода объема капитала до необходимомго уровня с целью возобновления ликвидности, платежеспособности и устранения нарушений, которые повлекли убыточную деятельность коммерческого банка, привели к трудному финансовому положению, а также для ликвидации других последствий этих нарушений.

Использував все рациональное, что есть в каждой из этих трактовок, можно сформулировать более-менее универсальное определение. По нашему мнению, ближе к этому подошли такие зарубежные экономисты, как Н. Здравомислов, Г. Гелинг. Они считают, что **санация** — это система финансово-экономических, производственно-технических, организационно-правовых и социальных мероприятий, направленных на достижение или возобновление платежеспособности, ликвидности, прибыльности и конкурентоспособности предприятия-должника в долгосрочном периоде. Иначе говоря, санация — это совокупность всех возможных мероприятий, которые могут обеспечить финансовое оздоровление предприятия.

**Целью санации** является покрытие текущих убытков и устранения причин их возникновения, возобновления и сохранения ликвидности и платежеспособности предприятия и обеспечения финансовыми ресурсами проведения реорганизационных, организационно-хозяйственных, управленческих, инвестиционных и финансово-экономических проектов.

В зависимости от масштабов кризисного состояния предприятия и условий предоставления ему внешней помощи выделяют такие **виды санации:**

- без изменения статуса юридического лица. Таковую санацию осуществляют с целью устранения неплатежеспособности предприятия, если его кризисное состояние носит временное явление;
- с изменением статуса юридического лица предприятия. Эта форма санации имеет название реорганизации предприятия и предусматривает осуществление процедур изменения формы собственности, организационно-правовых форм деятельности и др. Реорганизацию предприятия проводят в случае его глубокого кризисного состояния.

Санация предприятия без изменения статуса юридического лица может проходить в таких формах:

- погашение долга предприятия за счет собственных финансовых ресурсов, полученных от проведения санационных мероприятий;

- погашение долга государственного предприятия за счет средств бюджета;

- погашение долга предприятия за счет целевого кредита банка. Такую форму санации может осуществлять, как правило, коммерческий банк, который обслуживает предприятие, после полученного аудиторского вывода о его деятельности. В случае, когда предоставление прямого банковского кредита невозможно, банк может осуществлять выпуск облигаций (или других долговых ценных бумаг) под гарантию санатора;

- переадресация долга другому юридическому лицу — предприятию, что выявило желание принять участие в санации предприятия-должника. Условия переадресации долга обуславливаются соглашением. Для переадресации долга на другое юридическое лицо необходимо согласие кредиторов.

Санация предприятия, направленная на его реорганизацию, как правило, изменяет статус юридического лица и может происходить в формах:

- слияние предприятия-должника с другим финансово устойчивым предприятием. Побудительными мотивами слияния могут быть новые возможности внутренней кооперации, диверсификации продукции или рынков сбыта и др. Для предприятия-должника при слиянии сохраняются рабочие места, вид производственной деятельности и тому подобное;

- поглощение предприятия-должника предприятием-санатором. Для последнего такое поглощение является формой инвестирования капитала в целостный имущественный комплекс или его основной части;

- распределение предприятия. Такая форма санации характерна для предприятий, которые осуществляют многоотраслевую хозяйственную деятельность. Эффект санации в этом случае проявляется в значительном сокращении суммы постоянных расходов на управление, содержание непроизводственных и вспомогательных службам. Выделенные в процессе разделения предприятия получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них в соответствии с требованиями действующего законодательства;

- превращение в открытое акционерное общество. Такое превращение осуществляется по инициативе основателей, и позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия, обеспечить пути его выхода из кризиса. Условием такой санации является обеспечение основателями минимального размера уставного фонда общества;

- передача в аренду. Такая форма распространена при санации государственных предприятий. Условием осуществления санации является принятие коллективом арендаторов долгов предприятия.

**Решение о проведении санации** предприятия принимается в таких условиях, которые предусмотрены процессом банкротства:

а) по собственной инициативе предприятия:

когда предприятию угрожает банкротство;

при обращении к арбитражному суду о возбуждении дела о своем банкротстве;

б) по окончании месячного срока со дня опубликования в официальном печатном органе Верховной Рады Украины или Кабинета Министров Украины объявления о банкротстве предприятия (при наличии претензий кредиторов);

в) по инициативе финансово-кредитных учреждений;

г) по инициативе залогополучателя целостного имущественного комплекса предприятия. В случае невозобновления предприятием платежеспособности залогополучатель имеет право обратиться в Арбитражный суд с заявлением о взыскании имущества, которое находится в ипотеке;

д) по инициативе государственного органа по вопросам банкротства неплатежеспособных государственных предприятий, в уставном фонде которых доля государственной собственности превышает 25 процентов.

**Финансирование санации** предприятия может осуществляться за счет собственных средств: прибыли, амортизационных отчислений, средств основателей, уменьшения уставного капитала (автономная санация); за счет кредиторов, займов, государственной финансовой поддержки, которая предоставляется в виде прямой финансовой помощи или не прямых методов содействия санации: налоговых льгот, особых условий предпринимательской деятельности и др.(внешняя санация).

**Автономная санация** проводится, как правило, по таким направлениям:

- реструктуризация активов;
- уменьшение расходов предприятия;
- пересмотр размера уставного капитала.

**Финансовое обеспечение санационных мероприятий** может реализовываться:

а) при реструктуризации активов путем:

- выявления внутренних резервов — путем реализации части основного и оборотного капиталов — непосредственно не влияют на процесс производства (основные средства, избытки сырья, корпоративные права);
- предоставление основных средств в оперативную и финансовую аренду;
- уменьшение в оборотном капитале доли запасов материальных ценностей, незавершенного производства;
- использование давальческого сырья с целью уменьшения потребностей в оборотных средствах;
- рефинансирование дебиторской задолженности в высоколиквидные формы — денежные средства, краткосрочные финансовые вложения. Рефинансирование дебиторской задолженности можно осуществлять с помощью факторинга (продажи задолженности факторинговой фирме или банку) и форфейтинга (*кредитовании банком операций в форме выкупа векселей и других долговых требований предприятий, которые выполняют обязательства по контракту*);

б) снижением уровня расходов предприятия — уменьшением расходов на реализацию рискованных краткосрочных и долгосрочных инвестиционных проектов; снижением расходов на производство и продажу продукции;

в) предоставлением финансовой помощи предприятию его работниками (отсрочка или отказ от вознаграждения за производственные результаты, приобретение работниками акций предприятия и др.);

г) пересмотром размера уставного капитала в сторону уменьшения для получения санационной прибыли (разница между нарицательной стоимостью и ценой выкупа собственных корпоративных прав для их аннулирования с учетом расходов, связанных с процедурой выкупа прав, или нарицательная стоимость корпоративных прав, бесплатно переданных предприятию для аннулирования).

Пересмотр размера капитала возможен и с участием владельцев предприятия (основателей, акционеров, пайщиков). Увеличение уставного капитала возможно при условии: увеличения количества акций существующей нарицательной стоимости; увеличения нарицательной стоимости акций: конвертация облигаций на акции.

**Внешняя санация** предусматривает привлечение средств кредиторов, займов, государственных средств.

Финансовое участие кредиторов в санации должника реализуется путем предоставления ему отсрочки по платежам и возможности реструктуризации имеющейся задолженности: полного (частичной) отказа от своих требований; предоставлением кредитного обеспечения (гарантии, поручительство); конвертации задолженности в собственность.

Участие государства в санационных проектах предприятий возможно при условии, что государство признает их продукцию общественно необходимой. Финансовая поддержка осуществляется путем предоставления дотаций или экономических привилегий.

**Принятие решения о финансовом оздоровлении предприятия может приниматься:**

а) **в досудебном порядке** — по инициативе менеджмента или собственников предприятия, которому угрожает банкротство, кредиторов, центральных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, соответствующих контрольных органов в пределах их полномочий — когда существует угроза неплатежеспособности и объявления предприятия банкротом в недалеком будущем;

б) **в рамках судебных процедур**, которые применяются к должнику после возбуждения дела о банкротстве.

#### 4. Порядок проведения финансовой санации

Экономически развитые страны по-разному решают проблемы санации и банкротства предприятий в соответствии с особенностями экономического и социального развития, принципов построения национальных финансовых систем и их составляющих — финансов предприятий.

Целостной системой проведения финансового оздоровления отдельного предприятия является так называемая *классическая модель санации*, которая широко используется как основа для разработки механизма финансовой санации конкретных субъектов ведения хозяйства в странах с развитой рыночной экономикой.

Согласно с классической моделью санации, функциональная схема которой изображена на рис. 1, процесс финансового оздоровления предприятия начинается с **выявления (идентификации) финансового кризиса**. Следующим этапом санации является проведение **причинно-следственного анализа финансового кризиса**. На основании комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия определяются внешние и внутренние факторы кризиса, вид кризиса, ее глубина и реальное финансовое состояние фирмы.



Рис. 1. Классическая модель санации

Во время анализа осуществляется экспертная диагностика **финансово-хозяйственного состояния предприятия**, определяются его сильные и слабые стороны. По результатам **причинно-следственного анализа** согласно с классической моделью санации определяют санационную возможность предприятия, а следовательно, целесообразность или нецелесообразность санации данной хозяйственной единицы.

Если предприятие находится в глубоком кризисе, не совместимом с дальнейшим его существованием, то принимают решение о консервировании и ликвидации субъекта ведения хозяйства. В таком случае санация будет означать лишь отсрочку времени ликвидации предприятия и ничего, кроме дополнительных убытков, владельцам и кредиторам не даст. Ликвидация может осуществляться на добровольной основе или в принудительном порядке.

В случае, когда предприятие имеет действительно реальные надежды на исправление положения, принимают решение о разработке санационной концепции с целью проведения финансового оздоровления и определяют целевые ориентиры. Чем раньше на санационном предприятии начнется санация, тем больше шансов на ее успех.

В случае принятия решения в интересах санации следует осуществить безотлагательные мероприятия по улучшению ликвидности, платежеспособности предприятия и оптимизации структуры капитала в направлении уменьшения удельного веса кредиторской задолженности. С этой целью целесообразно реализовать так называемую шоковую (Crash) программу.

Ликвидность - легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств.

Ликвидность - способность активов превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированной свою номинальную стоимость.

Платежеспособность - финансовое положение предприятия или лица, позволяющее ему своевременно выполнять свои денежные обязательства.

**Отдельным аналитическим блоком** в классической модели является формирование стратегических целей и тактики проведения санации. Во время определения целей санации следует учитывать, что каждое предприятие имеет ограниченные ресурсы, ограниченные возможности сбыта продукции и должно осуществлять свою деятельность в рамках правового поля соответствующего государства. Цели должны быть реальными и пригодными для количественного (или качественного) измерения.

Главной стратегической целью санации является возобновление эффективной деятельности предприятия в долгосрочном периоде. Для достижения этой цели следует согласовать тактические цели, а именно:

- сферу деятельности, ассортимент продукции и ее потребителей;
- основные стоимостные целевые показатели (выручка, прибыль, и др.).

Лишь при условии достижения согласия относительно тактических целей между сторонами, ответственными за принятие решений, можно достичь главной стратегической цели санации.

Стратегия — это, собственно, обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Конкретные оперативные мероприятия в санационной стратегии не отображаются. Конечная цель санационной стратегии заключается в достижении долгосрочных конкурентных выгод, которые бы обеспечили компании высокую рентабельность. Суть ее заключается в выборе наиболее коротких вариантов развития фирмы и в оптимизации политики капиталовложений.

В соответствии с выбранной стратегией **разрабатывается программа санации**, то есть система прогнозируемых, взаимосвязанных мероприятий, направленных на выведение предприятия из кризиса. Она формируется на основании комплексного изучения причин финансового кризиса, анализа внутренних резервов, выводов о возможностях привлечения постороннего капитала и стратегических заданий санации.

Следующим элементом классической модели оздоровления является **проект санации**, который разрабатывается на базе санационной программы и содержит технико-экономическое обоснование санации, расчет объемов финансовых ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей, конкретные графики и методы мобилизации финансового капитала, сроки освоения инвестиций и их окупаемости, оценку эффективности санационных мероприятий, а также прогнозируемые результаты выполнения проекта.

Важным компонентом санационного процесса является координация и контроль за качеством реализации запланированных мероприятий.

Менеджмент предприятий должен своевременно выявлять и использовать новые санационные резервы, а также принимать объективные квалифицированные решения для преодоления возможных препятствий во время осуществления оздоровительных мероприятий.

Действенную помощь здесь может оказать оперативный санационный контролинг, который синтезирует информационную, плановую, консалтинговую, координационную и контрольную функции.

**Задачей санационного контроллинга** является контроль за ходом реализации процесса санации, определение оперативных результатов, анализ отклонений и подготовка проектов решений относительно использования выявленных резервов и преодоления дополнительных препятствий.