

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ПОГОДЖЕННЯ ПЛАНУ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

<i>Ключові терміни і поняття:</i>	
- процедура санації	- комітет кредиторів
- план санації	- заходи фінансового оздоровлення
- керуючий санацією	- ліквідація ознак банкрутства
- інвестор	- відновлення платоспроможності

3.1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Процедура санації боржника реалізується за допомогою плану санації, який представляє собою комплексну програму фінансового оздоровлення боржника і застосування спеціальних заходів по відновленню його платоспроможності та строку їх реалізації.

Розробка планів санації здійснюється відповідно до вимог Закону України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” № 2343-12 і регламентується ст.18 цього Закону.

Згідно окресленого Закону план санації готує керуючий санацією (окрім випадків, коли справа про банкрутство порушується за заявою боржника, тоді план санації розробляє боржник і подає його разом із заявою).

План санації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів, за їх наявності, у повному або частковому задоволенні вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк та черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань. Якщо у процедурі санації передбачається участь інвестора, то його права та обов'язки закріплюються в плані санації та договорах, що додаються до нього, а план санації розробляється та погоджується за участю інвесторів. Також план має містити термін, коли буде відновлено платоспроможність підприємства, строк та черговість виплати вимог кредиторів, а у випадку, якщо планується підписувати мирову угоду, проект такої угоди. [18, с.82] Після вибору та затвердження оздоровчих заходів настає основна частина процедури – реалізація засобів щодо відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання.

Зазначений Закон визначає також заходи фінансового оздоровлення, які можуть бути самими різноманітними (стаття 18 п.2.): реструктуризація підприємства; перепрофілювання виробництва; закриття нерентабельних виробництв; відстрочка та (або) розстрочка платежів або прощення (списання) частини боргів, про що укладається мирова угода; ліквідація дебіторської заборгованості; реструктуризація активів боржника відповідно до вимог Закону; продаж частини майна боржника; зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу) та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств); одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, який відшкодовується в першу чергу згідно зі статтею 31 Закону за рахунок реалізації майна боржника; звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації (вихідна допомога у цьому разі виплачується за рахунок інвестора, а за його відсутності - за рахунок реалізації майна боржника або за рахунок кредиту, одержаного для цієї мети); інші способи відновлення платоспроможності боржника.

План санації розробляється арбітражним керуючим протягом трьох місяців з моменту введення процедури санації. Потім він підлягає розгляду на засіданні комітету кредиторів, який повинен бути скликаний у чотирьох місячний строк з дня введення процедури санації. Керуючий санацією письмово повідомляє членів комітету кредиторів про дату і місце проведення засідання комітету і за два тижні до проведення комітету кредиторів надає можливість попередньо ознайомитися з планом санації.

План санації вважається затвердженим, якщо за нього було віддано більше половини голосів кредиторів-членів комітету. На думку Полякова Б.М., з якою згодні і ми, строки підготовки та затвердження плану санації є досить тривалими: „Фактично управляючий санацією, - говорить Поляков у своїй праці [72, с.263],- здійснює свої повноваження без плану протягом тривалого строку (більше ніж чотири місяці). Що буде робити цілих чотири місяці керуючий санацією при відсутності плану і які угоди він буде здійснювати? Цей ребус вирішується просто: робити на себе. Законодавцю не можна не враховувати цей фактор.” Будь-яка зовнішня особа повинна виконувати свої функції за строго встановленими повноваженнями і під максимально глибоким контролем.

Схвалений комітетом кредиторів план санації та протокол засідання комітету кредиторів подаються керуючим санацією в господарський суд на затвердження не

пізніше п'яти днів з дня проведення засідання комітету кредиторів. При розгляді такого плану суд дає тільки правову оцінку обраних заходів по відновленню платоспроможності боржника, порядку переходу майна боржника, строкам відновлення платоспроможності боржника. Якщо план санації суперечить законодавству, то суд відмовляє в затвердженні плану. Протокол засідання комітету кредиторів може містити особливу думку кредиторів, які голосували проти порядку і строків погашення заборгованості, передбачених у плані санації. Після затвердження плану санації господарським судом керуючий санацією зобов'язаний щоквартально звітувати про хід санації перед комітетом кредиторів.

Керуючий санацією зобов'язаний попередньо погоджувати план санації боржника з органом, уповноваженим управляти державним майном, стосовно підприємства-боржника, у майні якого частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків. У цьому випадку керуючий санацією надає відповідному органу на погодження план санації у супроводженні таких документів:

- ✓ копія свідоцтва про державну реєстрацію підприємства-боржника, засвідчена у встановленому порядку
- ✓ копії установчих документів підприємства-боржника, засвідчені в установленому порядку;
- ✓ ухвала господарського суду про порушення провадження у справі про банкрутство;
- ✓ ухвала господарського суду про затвердження реєстру вимог кредиторів;
- ✓ ухвала господарського суду про проведення санації підприємства-боржника та призначення керуючого санацією;
- ✓ копія ліцензії арбітражного керуючого, засвідчена в установленому порядку;
- ✓ протокол зборів кредиторів про утворення комітету кредиторів з визначенням його кількісного складу та повноважень; протокольне рішення комітету кредиторів про погодження кандидатури керуючого санацією, вибір інвестора (інвесторів), у разі наявності - протокол схвалення комітетом кредиторів плану санації підприємства-боржника;
- ✓ експертна оцінка майна підприємства-боржника, яке реалізується в процесі санації; пакет документів податкової, фінансової та статистичної звітності за три останніх роки роботи підприємства-боржника та за останній звітний період, підписаний керівником підприємства-боржника, а в разі його відсутності - керуючим санацією і головним бухгалтером. Аудиторський висновок;

- ✓ висновок галузевого департаменту або виробничого об'єднання, до складу якого належить підприємство-боржник, щодо доцільності його санації або ліквідації;
- ✓ проекти договорів переведення боргу, мирової угоди та інших, якщо такі передбачені планом санації;
- ✓ інформація стосовно інвестора, яка повинна містити:
 - установчі документи;
 - свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;
 - довідку про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України;
 - довідку, дата реєстрації якої не перевищує 10-денний термін з дати її видачі, якою підтверджено факт, що проти інвестора не порушено справу про банкрутство;
 - річний фінансовий звіт;
 - довідку про напрямки робіт інвестора.

Якщо протягом шести місяців з дня винесення ухвали про санацію в господарський суд не буде подано плану санації боржника, господарський суд має право прийняти рішення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Санація вводиться на строк не більше дванадцяти місяців (ч. 1 ст. 17 Закону). За клопотанням комітету кредиторів чи керуючого санацією або інвесторів цей строк може бути продовжено ще до шести місяців або скорочено. Законом визначено також спеціальні строки здійснення санації: від 2 до 10 років (наприклад, при проведенні процедури санації містоутворюючого підприємства (ч. 6 ст. 42 Закону), особливо небезпечного підприємства (ч. 6 ст. 43 Закону)).

У разі схвалення комітетом кредиторів плану санації, який передбачає більший строк санації боржника, ніж початково встановлений, господарський суд продовжує строк санації, якщо є підстави вважати, що продовження строку санації і виконання плану санації приведе до відновлення платоспроможності боржника.

Якщо після виконання усіх визначених планом санації заходів боржник став платоспроможним, тобто зникли ознаки банкрутства, визначені Законом, то судовий процес закінчується. У випадку часткової реалізації заходів санація може перейти в процедуру мирової угоди або ліквідацію.

Зазначимо, що ми не погоджуємося з тим, що відновлення платоспроможності та ліквідація ознак банкрутства повинні бути підставою для визнання санаційних заходів успішними та такими, що припиняють провадження справи, оскільки попередження

банкрутства ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з кризового стану.

Завершальним етапом процедури санації є затвердження судом звіту керуючого санацією (ст. 21 окресленого Закону). За п'ятнадцять днів до закінчення санації, а також за наявності підстав для дострокового припинення санації керуючий санацією зобов'язаний надати комітету кредиторів письмовий звіт і повідомити членів комітету кредиторів про час і місце проведення засідання комітету кредиторів.

Звіт керуючого санацією має містити:

- баланс боржника на останню звітну дату;
- рахунок прибутків і збитків боржника;
- відомості про наявність у боржника грошових коштів, які можуть бути спрямовані на задоволення вимог кредиторів боржника;
- відомості про дебіторську заборгованість боржника на дату подання звіту та про нереалізовані права вимоги боржника;
- відомості про стан кредиторської заборгованості боржника на дату подання звіту.

До звіту керуючого санацією додаються докази задоволення вимог конкурсних кредиторів згідно з реєстром.

Одночасно із звітом керуючий санацією вносить до комітету кредиторів одну з пропозицій:

- 1) про прийняття рішення про дострокове припинення процедури санації у зв'язку з відновленням платоспроможності боржника;
- 2) про прийняття рішення щодо припинення процедури санації і укладення мирової угоди;
- 3) про звернення до господарського суду з клопотанням про продовження процедури санації;
- 4) про звернення до господарського суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Звіт керуючого санацією має бути розглянутий комітетом кредиторів не пізніше десяти днів від дати його надходження. За наслідками розгляду звіту керуючого санацією комітет кредиторів приймає рішення про звернення до господарського суду з клопотанням щодо:

- припинення процедури санації у зв'язку з виконанням плану санації і відновленням платоспроможності боржника;
- продовження встановленого строку процедури санації;

- припинення процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;

- припинення процедури санації і укладення мирової угоди.

Якщо комітетом кредиторів не прийнято жодне з цих рішень або таке рішення не подано в господарський суд протягом п'ятнадцяти днів з дня закінчення санації чи виникнення підстав для її дострокового припинення, господарський суд розглядає питання про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури

Звіт керуючого санацією, розглянутий комітетом кредиторів, і протокол засідання комітету кредиторів направляються в господарський суд не пізніше п'яти днів після дати проведення засідання комітету кредиторів.

3.2. СТРУКТУРА ПЛАНУ САНАЦІЇ

Основні вимоги до написання та структура плану санації на нашу думку найкраще викладено у Наказі Міністерства промислової політики України „Про затвердження Положення про порядок погодження Міністерством промислової політики України планів санації підприємств, що належать до сфери його управління” № 446 від 10.09.2004 р.

Загальна структура плану санації, згідно окресленого Наказу, представлена на рис 3.1.

РОЗДІЛ 1	<i>Загальні відомості про підприємство</i>
	1.1. Скорочена історія, реквізити підприємства 1.2. Структура власності, інформація про власників акцій 1.3. Організаційна структура, наявність дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів, правовий статус майна цих підрозділів, відомості про керівників основних структурних підрозділів 1.4. Скорочена характеристика продукції, ринків збуту та цін 1.5. Скорочений опис існуючого стану (фінансово-майновий стан підприємства-боржника на останню звітну дату) 1.6. Мета санації
РОЗДІЛ 2	<i>Діагностика підприємства</i>
	2.1. Аналіз конкретних переваг підприємства 2.2. Аналіз функціонального стану підприємства 2.3. Аналіз балансу та звіту про прибуток за попередні 3 роки 2.4. Аналіз грошових потоків за попередні 3 роки 2.5. Аналіз фінансових показників 2.6. Аналіз і висновки щодо глибини фінансової кризи та можливості її подолання
РОЗДІЛ 3	<i>Аналіз структури боргу</i>
	3.1. Загальна сума боргу та загальна кількість кредиторів, з якими необхідно працювати 3.2. Сума боргу кожної категорії кредиторів 3.3. Структура кредиторської заборгованості 3.4. Сума боргів особливо важливим кредиторам, пріоритети важливості постачальників 3.5. Стосунки з особливо важливими кредиторами 3.6. Черговість виплати боргів кредиторам
РОЗДІЛ 4	<i>Аналіз ліквідації (сума коштів, яку можна отримати після продажу активів з метою сплати боргів)</i>
	4.1. Оцінка ліквідаційної вартості активів підприємства 4.2. Складання ліквідаційного балансу підприємства, розроблення плану погашення

	вимог кредиторів відповідно до черговості, встановленої Законом України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” (2343-12). 4.3. Аналіз реальної можливості проведення ліквідації відповідно до ліквідаційного балансу
РОЗДІЛ 5	План дій щодо реструктуризації підприємства-боржника, розрахунок необхідних коштів для реалізації заходів
	5.1. Короткострокові дії (загальне керівництво; фінансовий менеджмент (у тому числі управління грошовими коштами); маркетинг; виробництво) 5.2. Довгострокові дії (вибір стратегій, менеджмент та управління людськими ресурсами; маркетинг; фінансове управління (у тому числі управління грошовими потоками); виробництво)
РОЗДІЛ 6	План дій щодо фінансової реструктуризації та джерел фінансування
	6.1. Мораторій на погашення боргів (кількість та за якими кредиторами) 6.2. Відстрочення боргів (кількість та за якими кредиторами) 6.3. Обмін боргів на власність (кількість та за якими кредиторами) 6.4. Прощення боргів (кількість та за якими кредиторами) 6.5. Продаж активів та обмін на борги (кількість та за якими кредиторами) 6.6. Загальні результати заходів щодо фінансової реструктуризації
РОЗДІЛ 7	Умови участі інвестора в санації боржника
РОЗДІЛ 8	Прогноз показників діяльності підприємства
	8.1. Прогноз прибутків та збитків на три роки вперед (у перший рік за місяцями, а в наступні два роки - за загальним підсумком) 8.2. Прогноз руху готівки на три роки вперед (у перший рік за місяцями, а в наступні два роки - за загальним підсумком) 8.3. Графік погашення боргів у перебігу прогнозованого періоду 8.4. Загальний аналіз можливості виходу із кризи та аналіз ризиків
РОЗДІЛ 9	Висновки
	9.1. Скорочені підсумки в цілому за проектом санації 9.2. Порівняльна оцінка ефективності заходів операційної та фінансової реструктуризації 9.3. Прогноз довгострокових стосунків з контрагентами після виходу підприємства з кризи 9.4. Підсумки щодо соціальних результатів санації 9.5. Підсумки щодо необхідності реструктуризації підприємства з точки зору економіки регіону 9.6. Заходи, спрямовані на екологічну безпеку

Рис. 3.1. Структура плану санації

Загалом науковці тотожні у своїх рекомендаціях, щодо структури плану санації, а саме у тому, що план санації повинен розроблятися за принципами побудови бізнес-планів підприємства і може складатися з таких розділів:

1. Загальна характеристика підприємства та його фінансово-економічний стан.

Тут подаються відомості про найменування сануючого підприємства, його організаційно-правову форму, дані про реєстрацію, підпорядкування, форму власності, сфери діяльності, тощо. Дається коротка історична довідка про діяльність та розвиток підприємства. Далі йдуть висновки проведеного санаційного аудиту підприємства: оцінка навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, наводяться дані про фактичний фінансовий та майновий стан, рівень заборгованості, визначається глибина кризи та встановлюються причини розбалансованої діяльності підприємства, досліджуються сильні сторони підприємства, його наявний потенціал, стан ринків збуту, конкурентоспроможність продукції, важливість підприємства для розвитку усієї галузі в якій воно функціонує, тощо.

На підставі аналізу поданої інформації роблять висновок про доцільність і можливість проведення санаційних заходів.

2. Визначення мети, стратегії проведення санації та основні напрямки оздоровлення підприємства.

В цьому розділі визначається основна мета санації, будується дерево стратегічних цілей, визначається ідеологія проведення оздоровчих заходів (наступальна, оборонна концепція поведінки на ринку). Відбувається обґрунтування вибору форм санації, розраховується загальний обсяг необхідних фінансових ресурсів, визначаються першочергові заходи фінансової стабілізації підприємства, встановлюються строки реалізації плану та орієнтовні напрямки дій оздоровлення за сферами діяльності.

3. Заходи відновлення платоспроможності та підтримки ефективної господарської діяльності.

- На рівні власників та засновників.
- Маркетинг та ринки збуту. Визначаються потреби споживачів та можливості підприємства їх задовольнити, аналізується асортимент продукції, визначається перелік нововведень. Проводиться кількісне оцінювання частки ринку, яка належить підприємству, визначаються ринкові чинники, які впливають на збут продукції, умови збуту, галузеві ризики. Визначаються заходи щодо розширення ринків збуту, розробляються методи стимулювання та просування товарів на ринок. Визначаються конкуренти, з'ясовуються їхні переваги та недоліки, розробляється програма конкурентної боротьби, проводиться перепозиціонування товарів. Проводиться аналіз умов постачання та зберігання сировини, визначаються можливості залучення додаткових постачальників (пошук більш дешевих цін та вищої якості сировини), заміна сировини більш дешевими аналогами, тощо. Завершують план маркетингу прогноз продаж та бюджет маркетингу.
- Виробництво та капіталовкладення. Проводиться аналіз стану виробничих потужностей, використання обладнання, його знос. Визначаються витрати, пов'язані з модернізацією, ремонтом, реконструкцією та придбанням нового обладнання, враховуються можливості лізингу. Встановлюються не використовувані виробничі потужності та приміщення, вирішується питання щодо їх продажу чи оренди. Характеризується виробничий процес, розробляється програма ліквідації „вузьких місць”, скорочення операційного циклу та відновлення ритмічності виробництва. Розробляється

програма зниження виробничої собівартості продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності. Визначаються загальні потреби в інвестиціях. План виробництва і відповідних капіталовкладень складається у формі бюджету.

- Організаційна сфера. Характеризується ефективність організаційної структури управління, робляться висновки про її удосконалення. Розглядаються можливості реструктуризації та перепрофілювання, можливості злиття, приєднання або розукрупнення з врахуванням вимог антимонопольного законодавства. Аналізується управлінський та кадровий склад, подається фактична кількість працівників та вносяться пропозиції щодо її зменшення, намічаються заходи щодо посилення мотивації працівників та вдосконалення менеджменту.
- Фінансовий план. Здійснюється прогнозування випуску та реалізації продукції, фінансових результатів діяльності. Розробляється баланс грошових надходжень та витрат, визначаються заходи досягнення беззбитковості підприємства. Визначаються етапи здійснення санації балансу. Наводиться сума витрат необхідна для провадження справи про банкрутство, проведення санаційного аудиту. За допомогою фінансового плану визначається загальна потреба в фінансових ресурсах, встановлюються внутрішні фінансові джерела фінансової санації, визначається потреба в залученні зовнішніх джерел фінансування.

4. Реалізація плану та задоволення претензій кредиторів. Тут встановлюються часові рамки досягнення відповідного розміру встановлених показників, черговість здійснення санаційних заходів, порядок задоволення вимог кредиторів, умови участі інвесторів, за їх наявності.

5. Визначення ефективності запропонованих заходів. На мікрорівні ефективність запропонованих заходів визначається шляхом порівняння витрат на проведення санаційних заходів та очікуваних результатів оздоровлення. Для цього вченими пропонується здійснювати розрахунок ряду показників і проводити порівняння базового та прогнозованого їх варіантів (більш детально розд.1.6). На макрорівні ефективність санації визначається такими характеристиками: збереження в структурі національної економіки ефективно діючого суб'єкта господарювання, збереження робочих місць, зниження соціальної напруженості в регіоні, тощо.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. *Основою реалізації процедури санації є:*

- а) звіт перевірки діяльності підприємства;
- б) план санації;**
- в) концепція санації;
- г) стратегічний план підприємства.

2. *У випадку порушення справи про банкрутство за заявою боржника, план санації готує:*

- а) збори акціонерів;
- б) боржник;**
- в) арбітражний керуючий;
- г) аудиторська фірма.

3. *Визначте терміни розробки плану санації, регламентовані законодавством про банкрутство.*

- а) близько місяця;
- б) протягом двох місяців з моменту введення процедури;
- в) протягом трьох місяців з моменту введення процедури;**
- г) терміни не регламентовані.

4. *План санації повинен бути затверджений:*

- а) комітетом кредиторів;
- б) господарським судом;**
- в) керуючим санацію;
- г) зборами акціонерів підприємства.

5. *Арбітражний керуючий звітує про хід санації:*

- а) подекадно;
- б) що місяця;
- в) що кварталу;**
- г) раз на рік.

6. *У випадку, якщо у підприємства-боржника частка держави більше 50% його майна, то план санації додатково погоджується з:*

- а) Фондом держмайна України;
- б) Прем'єр міністром;
- в) органом, уповноваженим управляти державним майном;**
- г) з жодним органом додатково не погоджується.

7. Арбітражний керуючий здійснює свою діяльність на основі:

- а) диплому про вищу освіту;
- б) досвіду роботи у цій сфері;
- в) ліцензії;**
- г) спеціального дозволу.

8. Якщо протягом 6 місяців з дня винесення ухвали про санацію у господарський суд не подано план санації на затвердження, то може бути прийняте рішення про:

- а) продовження строків складання плану санації;
- б) заміну арбітражного керуючого;
- в) ліквідацію підприємства;
- г) визнання боржника банкрутом.**

9. Згідно Закону „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” строк санаційної процедури встановлено, як:

- а) 3 роки;
- б) 1,5 роки +/- 6 міс.;
- в) 1 рік +/- 6 міс.;**
- г) 12 міс.

10. Чи можливо змінити строки проведення санаційної процедури для окремих категорій підприємств?

- а) так;**
- б) ні.

11. По закінченні санації її керуючий повинен:

- а) надати письмовий звіт про результати санації;**
- б) представити список кредиторів, заборгованість, яких погашена;
- в) закрити та опломбувати підприємство;
- г) привітати нових власників.

12. План санації розробляється:

- а) як загальна стратегія розвитку підприємства;
- б) будується за принципами розробки бізнес-планів підприємства;**
- в) як окреслення перспектив;
- г) як набір форм санації.

13. Чи визначені законодавчо структурні розділи плану санації:

- а) так, визначені;
- б) ні;
- в) визначені, як рекомендації.**

14. Згідно Наказу Міністерства промислової політики України „Про затвердження Положення про порядок погодження Міністерством промислової політики України планів санації підприємств, що належать до сфери його управління” план дій щодо реструктуризації підприємства-боржника у плані санації повинен передбачати:

- а) форми реструктуризації;
- б) методи реструктуризації;
- в) послідовність змін у діяльності підприємства;
- г) короткострокові та довгострокові дії по перебудові усіх сфер діяльності.**

15. У якому з розділів плану санації відображаються результати прогнозування фінансових результатів діяльності?

- а) маркетинг та ринки збуту;
- б) виробництво та капіталовкладення;
- в) організаційна сфера;
- г) фінансовий план.**