

**Учреждение образования «Гомельский государственный
университет имени Франциска Скорины»**

ИЗБРАННЫЕ ЛЕКЦИИ
по дисциплине «Антикризисное управление»
по теме «Разработка плана санации организации»
для студентов специальности
«Государственное управление»

Автор-составитель:
Глухова И.В., ст. преподаватель

Гомель 2016

Разработка плана санации организации

- 1 Содержание плана санации и этапы его разработки
- 2 Реструктурирование в процессе санации

1 Содержание плана санации и этапы его разработки

План санации предприятия составляется в случае, если на предприятие был подан иск о банкротстве и Комитетом кредиторов большинством голосов было принято решение о начале процедуры санации и восстановления платежеспособности предприятия.

План санации предприятия представляет собой план процесса восстановления платежеспособности предприятия. План санации предприятия регламентирует финансовую, хозяйственную и управленческую деятельность предприятия на весь период прохождения процедуры санации.

План санации предприятия - это документ, который содержит информацию о имеющемся у предприятия имуществе, кредиторской и дебиторской задолженности, источниках и порядке очередности погашения накопленной задолженности.

План санации предприятия, по сути, очень похож на бизнес-план, но имеет ориентацию на то, каким именно образом будут погашаться долги и дает оценку реальности этого. Что касается структуры плана санации предприятия, то здесь в отличие от бизнес-плана добавляется реестр кредиторов, содержащий наименования кредиторов, сумму задолженности и срок ее образования.

Состав разделов плана см. в файле «Гос. регул. плана» в инструкции

При наличии оснований для проведения санации управляющий на основании анализа финансового состояния и платежеспособности должника должен разработать план санации и представить его на утверждение собранию кредиторов не позднее семидесяти дней со дня своего назначения.

В плане санации должны предусматриваться меры по восстановлению платежеспособности должника и срок ее восстановления. Платежеспособность должника признается восстановленной при отсутствии оснований для возбуждения конкурсного производства.

В случае отсутствия оснований для проведения санации должника управляющий разрабатывает план ликвидации должника – юридического лица либо план прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов (далее – план ликвидации) в срок, предусмотренный частью первой настоящей статьи.

Управляющий может разработать как альтернативные план санации и план ликвидации.

В план санации и план ликвидации включается заключение о финансовом состоянии и платежеспособности должника.

В зависимости от выбранной стратегии предприятие подбирает тот или другой каталог внутрихозяйственных санационных мероприятий. Использование внутренних финансовых резервов дает возможность не только преодолеть внутренние причины несостоятельности предприятий, а и значительно уменьшает зависимость эффективности проведения санации от привлечения внешних финансовых источников. Вместе с тем, на предприятиях, которые находятся в финансовом кризисе, полностью исчерпаны такие классические источники самофинансирования, как прибыль и амортизация.

Мобилизация внутренних резервов финансовой стабилизации направлена прежде всего на улучшение (восстановление) платежеспособности и ликвидности предприятия. Как правило, ее осуществляют по таким основным направлениям:

- 1 Реструктуризация активов.

2 Уменьшение (замораживание) затрат.

3 Увеличение выручки от реализации.

Рассмотрение плана санации и (или) плана ликвидации

План санации и (или) план ликвидации рассматриваются на собрании кредиторов, которое созывается управляющим не позднее восьмидесяти дней со дня опубликования сообщения об открытии конкурсного производства. Управляющий в письменной форме уведомляет всех кредиторов о дате и месте проведения собрания кредиторов и предоставляет им возможность для ознакомления с планом санации и (или) планом ликвидации не менее чем за десять дней до даты проведения указанного собрания.

Собрание кредиторов вправе принять решение об:

- утверждении плана санации;
- утверждении плана ликвидации при невозможности продолжения деятельности должника или отсутствии оснований для ее продолжения;
- отклонении плана санации и заявлении в хозяйственный суд ходатайства об открытии ликвидационного производства при невозможности продолжения деятельности должника или отсутствии оснований для ее продолжения;
- отклонении плана санации и (или) плана ликвидации, отстранении управляющего, утверждении кандидатуры нового управляющего и заявлении соответствующего ходатайства в хозяйственный суд. Такое решение должно предусматривать срок созыва следующего собрания кредиторов для рассмотрения нового плана санации и (или) плана ликвидации, при этом срок созыва собрания кредиторов не может превышать одного месяца со дня вынесения решения собранием кредиторов.

Утвержденный собранием кредиторов план санации или план ликвидации, а также протокол собрания кредиторов представляются управляющим в хозяйственный суд не позднее пяти дней с даты проведения собрания кредиторов.

В случае, если в хозяйственный суд в течение четырех месяцев со дня опубликования сообщения об открытии конкурсного производства не представлены документы, предусмотренные частями второй и третьей настоящей статьи, хозяйственный суд вправе принять решение об открытии ликвидационного производства при невозможности продолжения деятельности должника или отсутствии оснований для ее продолжения.

Управляющему запрещается до принятия решения собранием кредиторов приступать к ликвидации или продолжать ликвидацию, начатую до возбуждения конкурсного производства. Управляющий может начать санацию сразу же после открытия конкурсного производства.

Продление срока санации или ликвидации

В случае, когда собранием кредиторов принято решение об утверждении плана санации или плана ликвидации, в котором предусмотрен срок санации или ликвидации, превышающий первоначально установленный, хозяйственный суд продлевает срок санации или ликвидации, если имеются достаточные основания полагать, что продление срока санации или ликвидации приведет соответственно к восстановлению платежеспособности должника либо увеличению общей суммы удовлетворенных требований кредиторов с учетом положения части третьей ст.91 Закона.

2 Реструктурирование в процессе санации

Реструктуризация имущества

Под **реструктуризацией имущества предприятия** понимается изменение его структуры таким образом, чтобы функционирование предприятия в целом могло в дальнейшем повысить и обеспечить достаточный для нормального развития уровень доходности. Объектом реструктуризации имущественного комплекса предприятия являются все его активы, как оборотные, так и внеоборотные.

Основные этапы, работы по реструктуризации имущественного комплекса:

- определение рыночной позиции предприятия по каждому виду выпускаемой продукции;
- выявление частей имущественного комплекса, соответствующих видам выпускаемой продукции;
- осуществление организационных мероприятий по выделению центров ответственности для различных частей имущественного комплекса;
- разработка производственной стратегии для каждой части имущественного комплекса;
- реализация излишнего имущества.

Основными мероприятиями в рамках реструктуризации активов могут быть:

- формирование адаптированной к рынку системы управления предприятием;
- разделение имущественного комплекса на отдельные предприятия в рамках законодательства и при соблюдении интересов заинтересованных сторон;
- продажа (приобретение), аренда (сдача в аренду), передача в залог части активов;
- освоение новых технологий, ввод производственных мощностей;
- создание рыночной инфраструктуры;
- создание или вхождение в финансово-промышленную группу;
- управление персоналом.
- *мобилизация скрытых резервов*. Скрытые резервы - это часть капитала предприятия, которая не отображена в его балансе. Величина скрытых резервов в активной части баланса равна разности между балансовой стоимостью отдельных имущественных объектов предприятия и их реальной (высшей) стоимостью;
- *использование обратного лизинга* (хозяйственная операция, которая предусматривает продажу основных фондов с одновременным обратным получением этих фондов в оперативный или финансовый лизинг). Например, убыточное предприятие продает лизинговой компании административное здание с одновременным заключением договора о лизинге данного объекта недвижимости. Кредитоспособность данного предприятия снижается. Однако его платежеспособность резко улучшается. Кроме того, предприятие по причине своей убыточности может получить значительную экономию на налоговых платежах, которые сопровождают операцию купли-продажи данного объекта основных фондов;
- в) *лизинг основных фондов*. Этот метод делает возможной модернизацию оснащения (осуществление санационных мероприятий производственно-технического характера), если не хватает необходимых инвестиционных ресурсов;
- г) *сдачу в аренду основных фондов*, которые не в полной мере используются в производственном процессе;

– д) *оптимизацию структуры размещения оборотного капитала* (уменьшение доли низколиквидных оборотных средств, запасов сырья и материалов, незавершенного производства и т.п.);

– е) *продажу отдельных, низкорентабельных структурных подразделений (филиалов)*. За счет такой операции предприятие может получить инвестиционные ресурсы для перепрофилирования производства на более прибыльные виды деятельности;

– ж) *использование давальческого сырья*, то есть - способ загрузки производственных мощностей предприятия, при котором сырье и материалы предоставляются предприятию бесплатно, однако готовая продукция, изготовленная на давальческих условиях, является собственностью поставщика сырья. Переработка давальческого сырья рассматривается как услуга, за которую предприятие получает обусловленную в договоре часть готовой продукции или определенные денежные средства;

– з) *рефинансирование дебиторской задолженности* (перевод ее в другие, ликвидные формы оборотных активов: деньги, краткосрочные финансовые вложения и т.п.). Одним из факторов, который отрицательно влияет на финансовое состояние предприятий и в частности на их платежеспособность, является высокий уровень неоправданной дебиторской задолженности. Состояние дебиторской задолженности на начало 2000 года субъектов хозяйствования превышала объем ВВП страны в полтора раза. Это является существенным резервом восстановления платежеспособности предприятий, которые оказались в финансовом кризисе. Поэтому финансовый менеджмент должен использовать все имеющиеся возможности для погашения задолженности.

В процессе *реструктуризации* возникает необходимость реорганизации предприятия. **Формами реорганизации** являются слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.

В ходе реструктуризации *целесообразно* с учетом положения на местах освобождение предприятий от содержания объектов социальной и непромышленной сфер.

Многие предприятия отдают предпочтение реструктуризации без признаков реорганизации из-за трудностей, связанных необходимостью соблюдения обязательных условий реорганизации. Кроме того, разделение баланса при дебиторской задолженности, зачастую безнадежной или длительно просроченной, и большой кредиторской задолженности сразу ставит вновь созданное предприятие в тяжелое финансовое положение.

Реструктуризация без признаков реорганизации может быть осуществлена юридическим лицом путем создания новых юридических лиц без процедуры выделения для выполнения определенных функций. Организационно-правовая форма нового юридического лица должна соответствовать целям и задачам создания и обеспечивать наиболее эффективное выполнение им возложенных функций. Это может быть *дочернее* зависимое или независимое предприятие. При такой реструктуризации сводятся к минимуму либо полностью отсутствуют многие проблемы реорганизации. Кроме создания нового юридического лица, реструктуризация без признаков реорганизации может осуществляться путем приобретения действующего предприятия, которое специализировано на нужды предприятия-покупателя или достаточно легко может изменить свою специализацию. Следует отметить, что при реструктуризации через создание нового юридического лица велика вероятность ошибки в прогнозе эффективности его работы.

Таблица – Формы реорганизации и ответственность

Формы реорганизации	Передача прав и обязанностей	Условия реорганизации
Слияние: A + B = C	Права передаются полностью от A и B	На основании решения общего собрания в соответствии с действующим законодательством

Присоединение: $A > B = B$	Права передаются полностью от А	Предоставление права требовать выкупа акций по рыночной цене
Разделение: $A = B$ и C	Права передаются полностью от А в соответствии с разделительным балансом	Уведомление кредиторов
Выделение: $A = A$ и B	Права передаются частично от А в соответствии с разделительным балансом	Возникновение права у кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств, возмещения убытков
Преобразование: $ООО = АО$ либо наоборот	Права передаются полностью новому лицу	Составление передаточного акта, разделительного баланса

Реструктуризация долгов

Под **реструктуризацией долгов** понимается комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед кредиторами, бюджетом, внебюджетными фондами.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут включать различные процедуры. Реструктуризация просроченной задолженности по налогам и другим важным отчислениям регламентируется соответствующими правительственными решениями.

Одной из основных форм реструктуризации кредиторской задолженности являются *отсрочки* и *рассрочки*. Они предоставляются предприятию путем изменения сроков уплаты просроченной задолженности. Под **отсрочкой** понимается перенесение платежа на более поздний срок, под **рассрочкой** – растягивание платежа, его дробление на несколько более мелких платежей, осуществляемых в течение определенного периода. Процедуры отсрочки и рассрочки регламентируются соответствующими нормативными актами.

Еще одной эффективной формой реструктуризации является **зачет взаимных платежей требований**. Такой зачет предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий. Взаимозачет может осуществляться с привлечением третьих лиц по цепочке задолженностей. Сумма погашаемых обязательств определяется соглашением сторон и рассматривается, как доход предприятия, например, как выручка от реализации продукции, если в зачете участвуют обязательства по оплате продукции.

Одним из способов возможного привлечения денежных средств для оплаты собственных долгов является договор финансирования под уступку прав требования. В международной практике этот метод более известен как факторинг.

Реструктуризация кредиторской задолженности практикуется и **погашением задолженности через залог имущества**. Для погашения просроченной задолженности предприятие вправе передавать в залог кредитору находящееся в собственности имущество, балансовая стоимость которого на момент заключения соответствующего договора не меньше суммы просроченной задолженности. Залогом имущества, как формой гарантии, широко пользуются предприятия при получении *банковского кредита*. Следует обратить внимание на правильное оформление залога имущества. Государственное предприятие может закладывать имущество в рамках предоставленных ему законом прав. Переданное в залог имущество может быть оставлено у неплатежеспособного предприятия, которое при пользовании и распоряжении им обязано соблюдать ограничения, установленные законодательством о залоге. После исполнения предприятием своих обязательств залог имущества прекращается. В случае непогашения обязательств это имущество продается в

порядке, установленном законодательством, а соответствующая просроченная задолженность погашается по поступлении средств, полученных от продажи имущества.

Задолженность неплатежеспособного предприятия может быть погашена путем продажи третьим лицам права требования его задолженности или долговых обязательств в полном объеме или по частям.

Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника часто предполагает отчуждение вопреки желанию кредитора. Погашение задолженности отчуждением включает: арест имущества предприятия; его последующую реализацию; использование части вырученных средств на погашение задолженности.

Процедура списания задолженности, как одна из форм реструктуризации, предполагает списание имеющейся задолженности предприятия по обязательствам перед кредитором без оплаты или использования других видов имущества. В процессе списания, как правило, на соответствующую сумму уменьшаются убытки предприятия. Решение о списании задолженности принимается кредитором. В частности, по государственным кредитам решение о списании принимает правительство.

Конкретные условия реструктуризации задолженности (сроки отсрочки и рассрочки, уплата по основному долгу, процентам, штрафы, пени и другие) определяются действующим законодательством, условиями установленных договорных отношений между должником и кредитором.

Выбор того или иного метода реструктуризации кредиторской задолженности организации должен проводиться на основе критерия эффективности: максимум эффекта из-за сокращения задолженности, минимум затрат.

Санация баланса. Уменьшение уставного фонда предприятия

Рассмотрим теперь комплекс санационных мероприятий, направленных на реструктуризацию пассивов предприятия. Эти мероприятия связаны с изменением размеров и структуры финансовых источников формирования активов.

Неся убытки, предприятия, как правило, не заинтересованы отображать их в своей отчетности, в частности в балансе. В особенности это касается акционерных обществ, поскольку их балансы публикуются в печати. При наличии балансовых убытков субъектам хозяйствования очень тяжело рассчитывать на привлечение финансовых ресурсов из внешних источников, поскольку как для кредиторов, так и для потенциальных инвесторов убыточное предприятие является непривлекательным объектом финансирования.

Затем убыточные предприятия могут обратиться к санации баланса (чистая санация). Чистая санация предусматривает покрытие отображенных в балансе убытков за счет собственных и приравняемых к ним средств. В соответствии с законодательством убытки предприятий могут списываться за счет резервных (страховых) фондов, средств целевого назначения (специальные фонды и целевое финансирование) или за счет санационной прибыли, которая может образоваться при уменьшении уставного фонда предприятия. Ликвидность и платежеспособность предприятия в результате чистой санации не улучшаются, поскольку предприятие не привлекает дополнительных финансовых ресурсов.

Санация баланса за счет санационной прибыли целесообразна лишь тогда, когда исчерпаны другие возможности покрытия балансовых убытков. Данная (расчетная) прибыль получается в результате уменьшения уставного фонда предприятия.

Санационная прибыль - это прибыль, которая возникает вследствие выкупа предприятием собственных корпоративных прав (акций, паев) по курсу, ниже чем номинальная стоимость этих прав, или в результате их бесплатной передачи для аннулирования, снижения номинальной стоимости, или при получении безвозвратной финансовой помо-

щи от собственников корпоративных прав, кредиторов и других заинтересованных в санации предприятия лиц.

Первая составная санационной прибыли равна разности между номинальной стоимостью корпоративного права и ценой его выкупа эмитентом и затратами, связанными с процедурой выкупа прав и уменьшение уставного фонда. Если корпоративные права предоставляются для аннулирования бесплатно, то санационная прибыль будет равна номинальной стоимости предоставленных для аннулирования прав за вычетом затрат, связанных с уменьшением уставного капитала.

Санация выкупом акций (приобретением паев) у собственников

Акционерное общество имеет право выкупить у акционера оплаченные им акции для следующей перепродажи, распространения среди своих работников или аннулирования. Указанные акции должны быть реализованы или аннулированы в срок, не больший чем один год. Это же касается и общества с ограниченной ответственностью относительно приобретения им паев участников общества.

Санация с привлечением средств собственников предприятия

Наиболее заинтересованными в санации несостоятельного предприятия лицами являются его собственники (акционеры, пайщики и т.п.). Они, как правило, несут значительное бремя финансирования санационных мероприятий. Финансирование санации собственниками может осуществляться:

- увеличением (уменьшением) уставного фонда;
- предоставлением займов;
- предоставлением целевых взносов на безвозвратной основе.

Санация увеличением уставного фонда

Увеличение уставного фонда осуществляется тремя методами:

- увеличением количества акций существующей номинальной стоимости;
- увеличением номинальной стоимости акций;
- обменом облигаций на акции.

При увеличении количества акций существующей номинальной стоимости уставный фонд увеличивается за счет таких источников:

- дополнительных взносов участников и основателей;
- дивидендов (реинвестиции прибыли);
- индексации основных фондов.

В санационных целях уставный фонд, как правило, увеличивается с целью мобилизации дополнительных взносов инвесторов. Выпуск акций для покрытия убытков, связанных с хозяйственной деятельностью предприятия, запрещается.

Участие кредиторов в финансовом оздоровлении должника

Финансовое участие кредиторов в санации должников может осуществляться:

- пролонгацией и реструктуризацией имеющейся задолженности;
- полным или частичным отказом от своих требований;
- предоставлением дополнительных кредитных ресурсов;
- предоставлением кредитного обеспечения (поручительства, гарантии);
- трансформацией долга в собственность.

Бесспорно, активного участия кредиторов в финансовом оздоровлении можно ожидать только тогда, когда вследствие санации и сохранения предприятия-должника они получат полное удовлетворение своих требований, чем при его ликвидации. Кредиторы могут решиться на материальный риск в обмен на будущее участие в прибыли данного предприятия, в обмен на большой пакет акций должника или с надеждой получить надежный рынок сбыта своей продукции (источник снабжения сырья для своего производства) и т.п.

Финансовое участие персонала в санации предприятия

Угроза банкротства и обусловленные этим отрицательные экономические и социальные следствия заставляют персонал, который работает на предприятии, делать свой взнос в финансирование санации. Основной причиной финансового участия персонала в санации предприятия является надежда сохранить рабочие места. В особенности частой такая ситуация является в период общего экономического спада, если дефицит альтернативных рабочих мест предопределяет значительную зависимость работников от данного предприятия.

Финансирование санации персоналом может осуществляться в таких формах:

- отсрочка или отказ от вознаграждения за производственные результаты;
- предоставление работниками займов;
- купля работниками акций данного предприятия.

Реорганизация государственного предприятия-должника в другое юридическое лицо, основанное на коллективной собственности, осуществляется на основании соглашения между выбранным трудовым коллективом организационно-правовой формой организации предприятия (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью и т.п.) и уполномоченным государственным органом.

Государственная финансовая поддержка санации предприятий

Если мобилизованных финансовых ресурсов из децентрализованных источников не хватило для успешного проведения санации или реструктуризации, то в определенных случаях может быть принято решение о предоставлении государственной финансовой поддержки. В случае убыточной деятельности предприятий государство, если оно признает продукцию этих предприятий общественно необходимой, может предоставлять им дотации или другие льготы.

Принимая такое решение, исполнительная власть исходит из принципа финансовой поддержки, прежде всего, жизнеспособных производственных структур, предприятий и организаций, которые уже адаптировались к новым реалиям экономической жизни, способные эффективно использовать средства и на этой основе на протяжении кратчайшего времени увеличить объем производства. Обработаны критерии отбора предприятий для предоставления целевой комплексной государственной поддержки. Из них необходимо выделить следующие:

- использование новых, эффективных и экологически безопасных технологий, позволяющих экономить ресурсы;
- экспорт (прирост экспорта) конкурентоспособной продукции;
- замена импортной продукции, сырья, материалов отечественными;
- решение проблемы энергообеспечения;
- решение проблемы энергосбережения (ресурсосбережение);
- сохранение научно-технического потенциала (исследований и разработок, которые имеют приоритетное значение для страны);
- наличие рынков сбыта продукции в стране и за границей;
- высокий уровень менеджмента на предприятии.

Поддержка ориентируется, прежде всего, на предприятия, которые способны ее использовать с максимальной отдачей и обеспечить увеличение производства продукции, которая положительно повлияет на доходную часть бюджета. Одним из методов государственной финансовой помощи предприятиям является санационная поддержка в виде полного или частичного выкупа государством акций предприятий, которые находятся в финансовом затруднении.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ