УДК 658.15:338.43

Володимир КОСТЕЦЬКИЙ

САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Розкрито сутність санації та з'ясовано основні її характерні ознаки. Запропоновано визначати сутність санації за змістом, формою прояву, перспективною спрямованістю, обумовлюючими чинниками, джерелами фінансування. За допомогою наукових методів аналізу, синтезу і логічного узагальнення запропоновано власне визначення поняття "санація". Розглянуто сутність організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства, охарактеризовано його складові. Визначено основні інструменти організаційно-економічного механізму, що забезпечують ефективне управління санацією підприємства на основі формування санаційної стратегії. Запропоновано алгоритм запровадження механізму санації, що дозволить реалізувати та досягти його основної мети.

Ключові слова: *санація підприємств, управління санацією, організаційно-економічний механізм, джерела фінансування санаційних заходів, санаційна спроможність, платоспроможність.*

Владимир КОСТЕЦКИЙ

Санация предприятия как действенный механизм финансовой стабилизации его деятельности

Раскрыта сущность санации и выяснены основные ее характерные признаки. Предложено определять сущность санации по содержанию, форме проявления, перспективной направленности, обусловливающими факторами, источниками финансирования. С помощью научных методов анализа, синтеза и логического обобщения предложено свое определение понятия "санация". Рассмотрена сущность организационно-экономического механизма управления санацией предприятия, охарактеризованы его составляющие. Определены основные инструменты организационно-экономического механизма, которые обеспечивают эффективное управление санацией предприятия на основе формирования санационной стратегии. Предложен алгоритм внедрения механизма санации, которая позволит реализовать и достичь его основной цели.

Ключевые слова: *санация предприятия, управление санацией, организационно-экономический механизм, источники финансирования санации, санационная способность, платежеспособность.*

© Володимир Костецький, 2016

Volodymyr KOSTETSKYY

Readjustment of enterprise as an effective mechanism for financial stabilization of its activities

Introduction. *In a market economy readjustment of enterprises has significant economic potential, is an important instrument for regulating structural changes and is part of the most effective mechanisms for financial stabilization of enterprises.*

Purpose. *Grounded theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving organizational and economic mechanism of reorganization of enterprises in the conditions of instability of the national economy.*

Results. *The essence of readjustment on various aspects of the study including. A new approach in determining the nature of rehabilitation is getting functions readjustment of the position of macro and micro levels. The study found the main characteristics of rehabilitation as an economic category and asked to determine its nature in key areas: content, in the form of manifestation by promising direction for causing factors by source of funding. Using scientific methods of analysis, synthesis and logic synthesis proposed definition of "readjustment" The essence of the organizational and economic mechanism considered in the article and described his components. The basic tools of organizational and economic mechanism defined to ensure the effective management of readjustment on the basis of formation rehabilitation strategy. The algorithm implementation mechanism of reorganization proposed that will implement it and achieve the main goal of rehabilitation.*

Conclusion. *Readjustment is successful when using internal and external sources of financial, organizational and production and technical improvements, the company is recovering from the crisis and ensure its profitability and competitiveness in the long run. However, the development of readjustment measures and finding sources of funding necessary to examine the specifics of the enterprise, take into account all internal and external factors affecting its activities. In determining the possible ways to finance anti-crisis measures at the enterprise must determine their relevance and flexibility, if the impact of unpredictable environmental factors.*

Keywords: *readjustment of enterprise, management, organizational and economic mechanism, sources of financing readjustment measures, financial stability, solvency.*

JEL Classification: G30.

Постановка проблеми. Ринкові умови господарювання зумовили не лише позитивні зрушення в економіці країни, а й призвели до того, що більшість українських підприємств внаслідок негативного прояву економічної кризи, повільної адаптації управлінського апарату до нових умов господарювання стали неплатоспроможними, збитковими і відчувають великі фінансові труднощі. Ситуація, що склалася, зумовлює вагомість досліджень щодо обґрунтування дієвого механізму санації підприємств-боржників, що забезпечить їх оздоровлення, збереження робочих місць, виробничого потенціалу і, отже, економічну безпеку країни. Тому санація підприємств має значний економічний потенціал, є важливим інструментом регулювання структурних змін і входить у систему найбільш дієвих механізмів фінансової стабілізації діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці цієї проблеми присвячені праці багатьох учених: І.А. Бланка [2], Т.М. Біло-

коня [1], В.І. Накарякової [7], Л.М. Несена, Н.Г. Повстенюк [10], А.М. Поддєрьогіна [16], Б.А. Райзберга [11], Е.Е. Румянцевої [12], О.О. Терещенка [13], О.М. Тридіда, А.В. Черепа та інших. Однак наявність низки неврегульованих питань зумовлює потребу формування загальної концепції управління санацією підприємства, обґрунтування ефективної структури й інструментарію організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних основ і практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму санації підприємств за умов нестабільності вітчизняної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній теорії фінансів простежуються два підходи до поняття фінансового оздоровлення: правовий і фінансово-економічний. З позиції права фінансове оздоровлення розглядається в рамках інституту банкрутства через проведення санації.

Фінансово-економічний підхід розкриває фінансове оздоровлення з позиції антикризового управління. При цьому фінансове оздоровлення розуміється як: завершальна стадія антикризового управління; основний етап антикризового управління; вихід з банкрутства на основі довгострокових програм, бізнес-планів фінансового оздоровлення; відновлення платоспроможності та встановлення фінансової рівноваги між доходами і витратами шляхом усунення причин, що спричинили фінансову кризу; виявлення та швидке використання наявних резервів, щоб якомога швидше вийти з кризової ситуації; поєднання кардинальних змін у діяльності підприємства і вирішенні проблем накопичених боргових зобов'язань тощо [4, с. 34].

Підхід до фінансового оздоровлення через систему антикризового управління означає, що воно повинно випереджати неплатоспроможність і запобігати неспроможності підприємства, а в стратегічному плані – забезпечувати підприємству протягом тривалого часу такі конкурентні переваги, які дозволять виробляти затребувану ринком продукцію й отримувати достатні кошти для оплати всіх зобов'язань.

Основним зовнішнім механізмом фінансового оздоровлення підприємства є його санація, сукупність заходів фінансового оздоровлення підприємства, що реалізуються під час кризової ситуації чи загрози банкрутства самим підприємством, сторонніми юридичними або фізичними особами.

Розглянемо та проаналізуємо підходи економістів, вчених щодо визначення поняття "санація". Аналіз теоретичних джерел показав, що немає єдиної думки з приводу визначення санації.

Так, І.А. Бланк під санацією розуміє систему заходів з фінансового оздоровлення підприємств, що реалізуються за допомогою сторонніх осіб та спрямовані на запобігання визнання підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [2, с. 514]. Б.А. Райзберг вважає, що санація – це система державних і банківських заходів з метою запобігання банкрутству підприємств для поліпшення їх фінансового стану через такі заходи, як кредитування, реорганізація підприємства, диверсифікація [11, с. 383].

На думку Е.Е. Румянцевої, санація – це, насамперед, реорганізаційна процедура, яка спрямована на оздоровлення підприємства-боржника, як правило, протягом певного терміну. Реорганізаційна процедура передбачає фінансову допомогу, кошти на яку надають кредитори, власник підприємства-боржника, інші зацікавлені особи. На прийняття рішення про надання фінансової допомоги впливає наявність реальної можливості відновити платоспроможність підприємства-боржника, для чого попере-

дньо робиться аналіз і оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства для подальшого продовження його діяльності [12, с. 534]. В.І. Орєхов також вважає, що санація – це реорганізаційна процедура передачі власності підприємства-боржника особам або організаціям, які зацікавлені у подальшому продовженні діяльності підприємства, для чого надають фінансову допомогу для його оздоровлення [9, с. 112]. На думку В.І. Накарякової, "санацією називається комплекс реорганізаційних заходів з відновлення платоспроможності підприємства, його життєстійкості, попередження банкрутства" [7, с. 130].

О.О. Терещенко зазначає, що "санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, які спрямовані на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності і конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковому періоді" [13, с. 52]. А.М. Поддєрьогін пропонує розглядати санацію як комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [16, с. 467]. Т.М. Білоконь та Л.М. Несен стверджують, що "санація – це система послідовних, взаємопов'язаних заходів з оздоровлення підприємства-боржника, що здійснюються для відновлення його платоспроможності, досягнення прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді за участю всіх зацікавлених сторін" [1, с. 11]. Н.Г. Повстенюк під санацією вважає комплексну процедуру прийняття управлінських рішень, що стосуються однієї, декількох або всіх сфер діяльності суб'єкта господарювання, метою яких є оздоровлення або відновлення процесу його функціонування, зміна діяльності на більш конкурентну на основі ефективних ресурсних або організаційно-структурних змін [10, с. 875].

Таким чином, існує безліч поглядів на те, яким чином треба долати кризові явища у функціонуванні підприємства і що є змістом санаційних заходів.

Перший підхід об'єднує учених, які розглядають санацію як інструмент зовнішнього управління або зовнішньої фінансової підтримки (І.А. Бланк, Б.А. Райзберг). Це твердження обґрунтоване не лише економічними, а й правовими аспектами санації.

Згідно з другим підходом вчені визначають санацію як різновид реорганізаційної процедури (В.І. Орєхов, В.І. Накарякова, Е.Е. Румянцева).

Прихильники третього підходу визначають санацію як оздоровлення фінансового стану підприємства, що спрямоване на запобігання банкрутства та підвищення конкурентоспроможності підприємства (Т.М. Білоконь, Л.М. Несен, Н.Г. Повстенюк, А.М. Поддєрьогін, О.О. Терещенко).

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що визначення санації, представлені в економічній теорії і практиці, мають як переваги, так і недоліки. До недоліків можна віднести те, що якщо у визначеннях наголошується на комплексності у проведенні санаційних заходів, то вони, як правило, обмежуються фінансовими й економічними заходами; у визначеннях досить поверхнево йдеться про систему заходів запобігання банкрутству, без окреслення конкретних заходів; немає зазначених строків санаційних заходів, що проводяться при реструктуризації; як джерело санації вказується використання зовнішньої підтримки.

З іншого боку, до переваг деяких визначень санації, на наш погляд, можна

віднести такі: санація є профілактичною процедурою недопущення банкрутства підприємства; санація – комплексна міра, метою якої є підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку товарів, робіт і послуг.

З огляду на вищезазначене, санація, як механізм оздоровлення економіки підприємств, є складним структурованим процесом, до здійснення якого не існує єдиного підходу, як серед вчених теоретиків, так і серед фахівців-практиків. Це можна пояснити тим, що сама процедура санації характеризується багатоаспектністю, оскільки, з одного боку, є елементом правового регулювання механізму банкрутства, з іншого – економічним інструментом відновлення платоспроможності, який охоплює фінансову, соціальну й інші складові. Все це обумовлює необхідність розгляду існуючих підходів до здійснення санації, методів, моделей і механізмів її проведення.

Тому, на підставі аналізу існуючих поглядів, можна узагальнити, що санація – це система заходів щодо підприємства (не обов'язково близького до банкрутства), спрямована на поліпшення його фінансово-економічного становища, метою якої є підвищення його конкурентоспроможності, вирішення соціальних завдань збереження підприємства до застосування щодо нього процедури банкрутства; розгляд санації як оперативної процедури, яка використовується у певному часовому проміжку за рахунок як власних, так і залучених коштів.

Згідно з чинним законодавством санація підприємства може проводитись у таких випадках:

1) за своєю ініціативою до порушення кредиторами справи про банкрутство, якщо підприємство (в спробі виходу з кризового стану) вдається до зовнішньої допомоги;

2) підприємство звертається до господарського суду із заявою про визнання його банкрутом й одночасно пропонує умови своєї санації (ситуація часто зустрічається при санації унітарних підприємств);

3) за рішенням господарського суду на основі пропозицій, що надійшли від кредиторів.

У першому випадку йдеться про досудову санацію, в двох останніх випадках санація здійснюється за рішенням господарського суду в процесі провадження справи про банкрутство підприємства за умови згоди зборів кредиторів зі строками виконання їх вимог.

Санація, що ініціюється підприємством до порушення кредиторами справи про його банкрутство, має упереджуваний характер. Вона підпорядкована цілям і завданням антикризового управління та відповідає заходам внутрішнього фінансового оздоровлення.

Санація боржника до порушення справи про банкрутство – це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до порушення провадження у справі про банкрутство [5].

Першочерговими антикризовими заходами зазвичай є: заходи щодо економії постійних (умовно-постійних, що не залежать або слабо залежать від обсягу випуску продукту) витрат підприємства; невідкладні нововведення в управлінні персоналом; нововведення щодо організації роботи із замовниками (покупцями) і постачальниками (підрядниками).

Тому в ході розробки стратегії фінансового оздоровлення важливо розглянути й

оцінити можливі сценарії майбутнього розвитку з урахуванням прогнозованих змін зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства.

У такому випадку підприємство може використовувати так звану стратегію превентивної санації [8, с. 160], яка передбачає комплексне економічне оздоровлення підприємства, з метою його переходу на траєкторію сталого розвитку. За спостереженнями антикризових консультантів, використання стратегії превентивної санації можливо за низки умов: здатність бізнесу генерувати доходи; існування нових джерел фінансування; залучення сильної команди менеджерів. Превентивна санація доцільна на тих підприємствах, які ведуть або здатні вести основну виробничу діяльність, при цьому їх майновий комплекс, персонал і система управління працездатні.

В умовах спаду, стратегія превентивної санації спрямована на утримання показників в допустимих для конкретного суб'єкта господарювання межах, підготовку її до стадії системної трансформації і скорочення тривалості спаду. Коли спад відбувається нерівномірно по галузях і регіонах, превентивна санація пов'язана, з одного боку, із проведенням диверсифікації, а з іншого – із перенесенням витрат на контрагентів. У рамках такої стратегії вирізняють наступні елементи: моніторинг; критична оцінка продуктів і процесів; прогноз змін середовища; створення запасу міцності; зниження ризиків.

Залежно від достатності ресурсів, можливі різні варіанти стратегії превентивної санації. Якщо підприємство володіє достатніми ресурсами для виведення бізнесу з кризи, воно може використовувати наступальну стратегію [14]. Така стратегія передбачає підвищення ділової активності на основі зростання, яке спрямоване на розширення асортименту конкурентоспроможної продукції, виходу на нові ринки, продуктову диференціацію, збільшення чисельності торгових точок і т. д. Джерелом ресурсозабезпечення цієї стратегії є перерозподіл грошових потоків із другорядних і малоперспективних видів діяльності в бізнес-напрямки з більш високим потенціалом зростання. У результаті реалізації наступальної стратегії, підприємство отримує шанс переламати ситуацію і ввійти до лідерів.

При гострому дефіциті ресурсів на підприємствах доцільно використовувати оборонну стратегію [14]. В рамках цієї стратегії на підприємствах проводиться послідовне зміцнення раніше досягнутих позицій, скорочення неперспективних видів діяльності, залучення зовнішньої допомоги. У разі, якщо не вдається зберегти покупців, виникає необхідність у реструктуризації. При виборі оборонної стратегії санації можливі декілька варіантів реструктуризації промислового підприємства: радикальний; помірний; консервативний.

Для радикального варіанта реструктуризації характерним є повне перепрофілювання бізнес-діяльності підприємства. У деяких кризових ситуаціях доцільно організувати бізнес з чистого аркуша. В такому випадку проводиться розпродаж активів кризового підприємства з організацією нового виду бізнесу. Більш помірний варіант реструктуризації передбачає обмежене оновлення бізнес-діяльності підприємства. При цьому необхідні заходи щодо розігріву бізнесу можуть супроводжуватися переозброєнням виробництва і певним скороченням персоналу підприємства.

У рамках консервативного варіанта реструктуризації зберігається існуючий бізнес з незначними його коригуваннями. У цьому випадку можливо стиснення бізнесу для збереження ключових виробничих потужностей і працівників підприємства. Для обраного варіанта реструктуризації розраховується ресурсне забезпечення, яке є га-

рантією проведення санації. Якщо ресурсів недостатньо, необхідно коригувати заходи. Як результат, ці заходи повинні забезпечувати очікувану ефективність і допустимий рівень ризиків.

Мета санації вважається досягнутою, якщо за рахунок реорганізаційних заходів всередині підприємства або за рахунок зовнішньої фінансової допомоги суб'єкт господарювання зміг нормалізувати господарську діяльність та уник оголошення себе банкрутом з подальшою ліквідацією.

Щодо судового провадження санації, то справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно становлять не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку.

Під санацією, у цьому випадку, розуміється система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів, або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника [5].

Основна мета процедури санації – організаційне забезпечення розробки та реалізації програми антикризових заходів. Процедура санації передбачає низку дій, що здійснюються менеджером щодо виведення підприємства з кризи. Кожна процедура сприяє вирішенню деякого комплексу завдань. Детальна конкретизація процедури і її тривалість залежать від характеру завдань, що стоять перед менеджером.

Згідно з класичною моделлю санації, процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи. Наступним етапом є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі комплексного аналізу господарської діяльності підприємства визначаються зовнішні і внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та реальний фінансовий стан.

У рамках аналізу здійснюється експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони. На підставі результатів причинно-наслідкового аналізу робиться висновок про санаційну спроможність підприємства, доцільність чи недоцільність санації відповідної господарської одиниці.

Якщо підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, володіє достатньо підготовленим персоналом, ринками збуту товарів, то приймається рішення про розробку санаційної концепції з метою проведення фінансового оздоровлення із одночасним визначенням цільових орієнтирів.

Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей і тактики проведення санації. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективності діяльності підприємства в довгостроковому періоді. Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі, а саме: сферу діяльності, асортимент продукції та її споживачів; основні вартісні цільові показники (виручка, прибуток, ліквідність тощо); соціальні цілі.

Відповідно до обраної стратегії розробляється програма санації, тобто система прогнозованих, взаємозв'язаних заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи.

Наступним елементом класичної моделі санації є її проект, який створюється на базі санаційної програми і містить у собі техніко-економічне обґрунтування санації, розраху-

нок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту [15, с. 165].

Необхідно зазначити, що класична модель санації може служити в якості керівництва з питань розробки конкретних санаційних заходів, проте не претендує на обов'язковість її використання в незмінному вигляді. Це тільки схематичне вираження концепції санаційних дій у довго- та короткостроковому періодах.

Кризові явища щодо окремого суб'єкта господарювання вимагають детального розгляду причин кризи й індивідуального підходу до її подолання, при цьому необхідно враховувати специфіку галузі, організації, регіональний і соціальний аспекти, пріоритети державної економічної політики, тобто всі фактори, що визначають зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.

У процесі санації найбільш важливу роль відіграють заходи фінансово-економічного характеру, оскільки вони дозволяють виявити внутрішні резерви санації та зовнішні джерела фінансування санаційних заходів. Джерела можуть бути дуже різними, такими як власні резерви підприємства, допомога кредиторів, державна фінансова підтримка в різних формах, фінансування приватними вітчизняними та іноземними інвесторами.

Фінансування санації підприємства може здійснюватися за рахунок власних коштів: прибутку, амортизаційних відрахувань; коштів засновників, зменшення статутного капіталу; за рахунок кредиторів, позик, державної фінансової підтримки, яка надається у вигляді прямої фінансової допомоги або непрямих методів сприяння санації: податкових пільг, особливих умов підприємницької діяльності та ін.

Виходячи із особливостей фінансування, розрізняють такі форми санації [15, с. 165]:

– санація без залучення додаткових фінансових ресурсів (автономна санація): зменшення номінального капіталу підприємства (товариства); конверсія власності у борг; конверсія боргу у власність; добровільне зменшення заборгованості; самофінансування;

– санація із залученням додаткових фінансових ресурсів (зовнішня санація): зменшення номінального капіталу з подальшим його збільшенням (двоступінчата санація); безповоротна фінансова допомога власників, персоналу; емісія облігаційної конверсійної позики; залучення додаткових позик;

– санація з прямим і непрямим залученням державних коштів;

– чиста санація, суть якої полягає у санації балансу неспроможного підприємства і спрямована на формальне покриття засвідчених у балансі збитків. Санація балансу потрібна для залучення зовнішніх джерел – коштів інвесторів.

За внутрішнього фінансування капітал, який було вкладено у необоротні та оборотні (за винятком грошових еквівалентів) активи, вивільняється і трансформується у ліквідні ресурси, у вигляді частини виручки від реалізації та інших доходів, які залишаються на підприємстві після сплати всіх податків. Внутрішні джерела фінансової санації – це та частина фінансових ресурсів підприємства, джерелом формування якої є операційна й інвестиційна діяльність і яка не пов'язана із залученням ресурсів на ринку капіталів.

Мобілізацію внутрішніх резервів фінансової стабілізації здійснюють за такими основними напрямами:

– реструктуризація активів;

– зменшення (заморожування) витрат;

– збільшення виручки від реалізації.

Найбільш зацікавленими в санації неспроможного підприємства особами є його власники (акціонери, пайовики тощо). Вони, як правило, несуть значний тягар фінансування санаційних заходів. Фінансування санації власниками може здійснюватися шляхом: збільшення (зменшення) статутного капіталу; надання позичок; надання цільових внесків на безповоротній основі.

Фінансова участь кредиторів у санації боржників може відбуватися у таких формах:

– реструктуризація наявної заборгованості (трансформація боргу у власність, конверсія короткострокової заборгованості в довгострокову, пролонгація строків сплати);

– зменшення або списання заборгованості;

– надання санаційних кредитів;

– поручительство або надання гарантій кредитного забезпечення.

Форма участі кредиторів у санації значною мірою визначається характером їхніх фінансових і господарських взаємовідносин з боржником.

Якщо мобілізованих фінансових ресурсів із децентралізованих джерел не вистачило для успішного проведення санації чи реструктуризації, то у певних випадках може бути ухвалене рішення про надання державної фінансової підтримки. Згідно із чинним законодавством у разі збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона визнає продукцію цих підприємств суспільно необхідною, може надавати їм дотації чи інші пільги.

Централізована санаційна підтримка може здійснюватися:

1) прямим бюджетним фінансуванням (бюджетні позики, субсидії, дотації, повний або частковий викуп державою акцій підприємств, що перебувають на межі банкрутства);

2) з використанням непрямих форм державного впливу.

Проте використання внутрішніх фінансових резервів та інструментів стабілізації дає змогу не тільки істотно знизити загрозу банкрутства, а й значною мірою зменшує потребу в залученні капіталу із зовнішніх джерел. По-перше, у зв'язку з тим, що здійснення капітальних вкладень є складовою частиною процесу фінансового оздоровлення підприємства, внутрішні джерела санації збігаються з внутрішніми джерелами фінансування капітальних вкладень: прибуток від реалізації продукції, фондів, нематеріальних активів і матеріальних цінностей, надходження від здачі майна в оренду, інших операцій, а також амортизаційні відрахування. По-друге, використання внутрішніх фінансових резервів є необхідною умовою залучення зовнішнього капіталу.

Відновлення платоспроможності підприємства може здійснюватися за допомогою зменшення зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань, з одного боку, і збільшення ліквідних активів, – з іншого. Вибір заходів проведення санації виробничої діяльності підприємства слід здійснювати з урахуванням основних причин його виробничо-технічної неспроможності й оцінки гнучкості чинників подолання неспроможності.

Виробничо-економічному аспекту санаційного механізму приділяється значно менше уваги, хоча саме він здатний скласти методологічну основу функціонально-галузевого підходу до названої проблеми. В основі виробничо-економічного санаційного механізму, на наш погляд, повинні перебувати процесні інновації, спрямовані на удосконалення організаційних і виробничих технологій та обладнання. Процесні інновації щодо удосконалення технологій і економії змінних операційних витрат вимагають, як правило, значних капіталовкладень. Однак вони дають і більш вагомий ефект, який до того ж має довгостроковий характер та зберігається навіть при переході підприєм-

ства на виробництво іншої продукції. Для впровадження дрібних дискретних нововведень менеджер повинен скористатися принципом пофазного контролю виробничого процесу. Достатня кількість дрібних змін процесу може дати помітний ефект. Чим менше пропоноване вдосконалення, тим легше ним керувати і тим менше потенційних ризиків. Більшість пропозицій щодо спрощення робіт повинно надходити від робітників і службовців, ініціативу яких слід заохочувати різними способами мотивації. Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані, насамперед, з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв і підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Впровадження та реалізація санаційних заходів передбачає підвищення санаційного потенціалу, який в перспективі сприятиме підвищенню антикризового потенціалу всього підприємства.

Реалізація ефективної санації, крім досягнення мети – погашення зобов'язань і відновлення платоспроможності, сприятиме підвищенню рівня санаційного потенціалу, а отже, й антикризового потенціалу підприємства в цілому. Зростання санаційного потенціалу буде свідчити про досягнення глобальних цілей санації, а саме, створення конкурентних переваг, розширення ринків збуту, диверсифікації бізнесу та поновлення інвестиційної діяльності підприємства. Часткове досягнення цілей свідчитиме про необхідність подальшого управління санацією підприємства, що передбачає визначення відхилень реального санаційного потенціалу до початкового рівня.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу зробити висновки про те, що санація є успішною, коли за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Однак при розробці санаційних заходів та пошуку джерел їх фінансування, необхідно детально вивчити специфіку роботи підприємства, врахувати усі внутрішні та зовнішні чинники впливу на його діяльність. При визначенні можливих шляхів фінансування антикризових заходів на підприємстві, необхідно з'ясувати їх доцільність і гнучкість, за наявності впливу непередбачуваних чинників зовнішнього середовища.

Проаналізувавши підходи до проведення санації, вважаємо за необхідне наголосити на таких аспектах:

– незважаючи на деяку однотипність етапів санації, не існує єдиного підходу до її проведення, що підтверджується відсутністю нормативного законодавчого методичного забезпечення цього процесу;

– на тлі досить ретельного вивчення процесу фінансової санації, що характеризується інтересом до цієї проблеми з боку науковців і менеджерів-практиків, потрібне подальше систематичне дослідження питань формування загальної санаційної стратегії підприємства, що включає організаційно-правові, техніко-технологічні та інші ресурсні складові;

– вимагає подальшої розробки система інструментів санації, яка відображає високий динамізм зміни зовнішнього середовища підприємства і нелінійний характер його розвитку;

– саме заходи оперативної реорганізації промислового підприємства, своєчасного прийняття рішення щодо неприпустимос-

ті різкого зниження показників діяльності суб'єкта господарювання мають головне значення у прогнозованому й упереджувальному характері санаційних заходів;

– радикальні санаційні дії можливі, якщо це стосується впровадження у виробничий процес нових видів техніки, застосування нової технології, модернізації виробництва на рівні оперативних дій;

– аналіз наукових джерел в частині напрямів класифікації санації переконує, що найчастіше санація поєднує в собі фінансову санацію і реструктуризацію. До того ж проведення реструктуризації без здійснення санації фінансової сфери не дасть позитивного довгострокового ефекту;

– вимагає більш повного уточнення інструментарій, який використовується при розробці та реалізації комплексу управлінських рішень щодо локалізації розвитку кризи на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Білоконь Т.М. Санація підприємств: організаційно-економічний механізм : монографія / Т.М. Білоконь, Л.М. Несен. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 152 с.

2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

3. Диба Е.Ф. Определение механизма и экономической сущности санации предприятия / Е.Ф. Диба // Российское предпринимательство. – 2013. – № 10 (232). – С. 71–75.

4. Жилина Н.Н. Развитие подходов к финансовому оздоровлению организаций / Н.Н. Жилина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2012. – № 5. – С. 34–38.

5. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 14.05.1992 р. №2343-XII (у редакції від 19.10.2016 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12.

6. Ларіонова К.Л. Концептуальні основи управління санацією підприємства / К.Л. Ларіонова, Т.В. Донченко // Наукові записки. Сер. "Економіка". – 2013. – Випуск 23. – С. 222–227.

7. Накарякова В.И. Предотвращение банкротства предприятия методом санации / В.И. Накарякова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – № 1 (6). – С. 130–136.

8. Овсянников С.В. Достаточность ресурсов как фактор выбора антикризисной стратегии предприятия / С.В. Овсянников // Территория науки. – 2013. – № 2. – С. 158–162.

9. Орехов В.И. Антикризисное управление : учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 268 с.

10. Повстенюк Н.Г. Санація як комплексна процедура оздоровлення підприємств в сучасних умовах / Н.Г. Повстенюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – Випуск № 1 (11). – С. 870–883.

11. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА–М, 2010. – 479 с.

12. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – 4-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 882 с.

13. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навчальний посібник / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.

14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М. : ИНФРА – М, 2007. – 928 с.

15. Фінанси підприємств : навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни / О.Р. Квасовський, В.В. Костецький, І.Ф. Стефанів. – Тернопіль : Вектор, 2016. – 332 с.

16. Фінанси підприємств : підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 8-ме вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2013. – 519 с.

References

1. Bilokon, T.M. & Nesen, L.M. (2012). Sanatsiia pidpriemstv: organizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm [Sanitation companies: organizational and economic mechanism]. Vinnytsia: VNTU [in Ukrainian].

2. Blank, I.A. (2004). Finansovyy menedzhment [Financial management]. Kyiv: Elha, Nika-Tsentr [in Russian].

3. Diba, E.F. (2013). Opredelenie mekhanizma i ekonomicheskoy sushchnosti sanatsii predpriyatiya [Determination of the mechanism and the economic essence of enterprise reorganization]. Rossiyskoe predprinimatelstvo – Russian entrepreneurship, 10, 71–75 [in Russian].

4. Zhilina, N.N. (2012). Razvitie podkhodov k finansovomu ozdorovleniyu organizatsiy [The development of approaches to financial health organizations]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya – Economics and management: problems and solutions, 5, 34–38 [in Russian].

5. Zakon Ukrainy Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannia yoho bankrutom vid 14.05.1992 r. №2343-XII [The Law of Ukraine on restoring debtor's solvency or declaring it bankrupt]. (1992, May, 14). Available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12.

6. Larionova, K.L. & Donchenko, T.V. (2013). Kontseptualni osnovy upravlinnia sanatsieiu pidpryiemstva [Conceptual basis of managing sanitation company]. Naukovi zapysky. Seriia Ekonomika – Proceedings. Series Economy, 23, 222-227 [in Ukrainian].

7. Nakaryakova, V.I. (2015). Predotvrashchenie bankrotstva predpriyatiya metodom sanatsii [Avoiding bankruptcy of the enterprise reorganization method]. Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya – Innovative economy: prospects for development and improvement, 1, 130-136 [in Russian].

8. Ovsyannikov, S.V. (2013). Dostatochnost resursov kak faktor vybora antikrizisnoy strategii predpriyatiya [The adequacy of resources as a factor in the choice of anti-crisis strategy of the enterprise]. Teritoriya nauki – Science territory, 2, 158–162 [in Russian].

9. Orehov, V.I. (2013). Antikrizisnoie upravlenie [Crisis management]. Moskow: INFRA-M [in Russian].

10. Povsteniuk, N.G. (2014). Sanatsiia yak kompleksna protsedura ozdorovlennia pidpryiemstv v suchasnykh umovakh [Remediation of a complex procedure recovery of enterprises in modern conditions]. Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economics. Management. Innovations, 1, 870-883 [in Ukrainian].

11. Rayzberg, B.A., Lozovskiy, L.Sh., Starodubtseva, E.B. (2010). Sovremennyiy ekonomicheskiy slovar [Modern dictionary of economics]. Moskow: INFRA-M [in Russian].

12. Rumiantseva, E.E. (2012). Novaya ekonomicheskaya entsiklopediya [New economic encyclopedia]. Moskow: INFRA-M [in Russian].

13. Tereshchenko, O.O. (2000). Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpryiemstv [Financial reorganization and bankruptcy of enterprises]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

14. Tompson, A.A. & Stryklend, A.Dzh. (2007). Strategicheskiy menedzhment [Strategic management]. Moskow: INFRA-M [in Russian].

15. Kvasovskyi, O.R. & Kostetskyi, V.V. & Stefaniv, I.F. (2016). Finansy pidpryiemstv [Finance companies]. Ternopil: Vektor [in Ukrainian].

16. Poddeirohin, A.M., Bilyk, M.D. & Buriak, L.D. (2013). Finansy pidpryiemstv [Finance companies]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.09.2016.