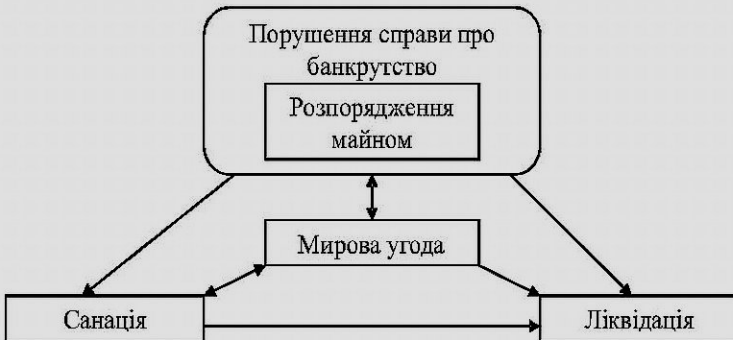


Т. М. Білоконь, Л. М. Несен

# САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ



Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

**Т. М. Білоконь, Л. М. Несен**

**САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ:  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
МЕХАНІЗМ**

**Монографія**

Вінниця  
ВНТУ  
2010

УДК 658.167  
ББК 65.9(2)29  
Б 61

Рецензенти:

**О. В. Мороз**, доктор економічних наук, професор

**А. В. Матвійчук**, доктор економічних наук, доцент

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 1.07.2009 р.)

**Білоконь, Т. М.**

Б 61      Санація підприємств: організаційно-економічний механізм : монографія / Т. М. Білоконь, Л. М. Несен. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 152 с.

ISBN 978-966-641-352-2

В монографії розглянуто теоретичні і практичні аспекти санації підприємств. Розроблено методологічний інструментарій оцінки санаційної спроможності підприємств цукрової промисловості. На підставі аналізу особливостей реалізації механізму санації на підприємствах Вінниччини визначено бар'єри санації, обґрунтовано шляхи уникнення й зниження їх негативного впливу, розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму санації підприємств.

Розраховано на наукових працівників, топ-менеджерів, арбітражних керуючих, антикризових менеджерів, викладачів, аспірантів і студентів.

**УДК 658.167**

**ББК 65.9(2)29**

**ISBN 978-966-641-352-2**

© Т. Білоконь, Л. Несен, 2010

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Сутність санації підприємств та її організаційно-економічного механізму .....	7
1.2. Нормативно-правове регулювання санації підприємств .....	26
1.3. Порівняльний аналіз процесів санації підприємств у зарубіжних країнах та Україні .....	36
2. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ САНАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЦУКРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ВІННИЧЧИНИ.....	44
2.1. Динаміка процедур банкрутства та санації цукрових заводів Вінниччини .....	44
2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємств цукрової промисловості регіону .....	55
2.3. Обґрунтування шляхів подолання бар'єрів санації підприємств ...	65
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО–ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ .....	78
3.1. Методологічний інструментарій оцінки санаційної спроможності підприємств цукрової промисловості.....	78
3.2. Організаційне забезпечення механізму санації підприємств..	103
ВИСНОВКИ.....	122
ЛІТЕРАТУРА .....	125
Додаток А.....	141
Додаток Б .....	142
Додаток В.....	146
Додаток Г .....	147
Додаток Д.....	150
Додаток Е .....	151

## ВСТУП

Ринкові умови господарювання зумовили не лише позитивні зрушення в економіці країни, але й призвели до того, що більшість вітчизняних підприємств внаслідок негативного прояву економічної кризи, повільної адаптації управлінського апарату до нових умов господарювання стали неплатоспроможними, збитковими і відчувають великі фінансові труднощі. Ситуація, що склалась, зумовлює вагомість досліджень щодо обґрунтування дієвого механізму санації підприємств-боржників, що забезпечить їх оздоровлення, збереження робочих місць, виробничого потенціалу і, отже, економічну безпеку країни.

Відсутність достатнього практичного досвіду і теоретичної бази санації, обмеженість фінансових ресурсів значною мірою стримують дані процеси в українських підприємствах, зокрема у цукровій промисловості. Серед низки монопродуктових ринків стратегічних продуктів ринок цукру як структуроутворюючого елементу ціни продукції інших галузей займає провідне місце. Разом з тим реальна економічна ситуація свідчить про наявність кризових явищ в цукровій промисловості, зокрема, практичну відсутність рентабельної ціни на цукор, збитковість його виробництва, нестачу обігових коштів підприємств, що створює загрозу банкрутства більшості вітчизняних цукрових заводів. Це актуалізує необхідність теоретичного узагальнення, методичного та законодавчого забезпечення санації підприємств, а також формування ефективного механізму оздоровлення підприємств для забезпечення їх прибутковості та конкурентоспроможності.

Необхідність розробки цієї проблеми привернула в останні роки до неї увагу ряду вчених, серед яких слід виділити А. А. Албул, Є. М. Андрушак, К. В. Багацьку, М. М. Головіна, О. В. Манойленка, К. А. Мараховську, О. В. Мозенкова, Е. В. Сгару, Л. С. Ситник, А. Є. Слівака, А. М. Поддєрьогіна, Б. М. Полякова, О. О. Терещенка, Н. Л. Шишкову, А. М. Штангрета. Питанням розвитку ринку цукру України та пошуку шляхів його відродження присвячені праці вчених економістів-аграрників: О. М. Варченко, О. С. Зайця, М. Ю. Коденської, В. Я. Месель-Веселяка, П. Т. Саблука, С. А. Стасіневич, А. В. Фурси, О. М. Шпичака, М. М. Ярчука.

Однак наявність низки неврегульованих питань зумовлює потребу уточнення понятійного апарату санації, розроблення методики оцінки санаційної спроможності цукрових заводів, а також обґрунтування ефективної структури та інструментарію організаційно-економічного механізму санації підприємств. Саме це обумовило вибір даного напрямку наукового дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних основ і практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму санації підприємств за умов нестабільності вітчизняної економіки. При цьому потребують дослідження і подальшого розвитку підходи щодо обґрунтування понять «санація», «організаційно-економічний механізм санації підприємств», класифікації санаційних заходів. Узагальнення зарубіжного досвіду і вітчизняної практики здійснення санації підприємств слугуватиме базою для розробки системи практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності санаційних процедур.

В рамках авторського дослідження повинно бути обґрунтовано необхідність активізації санації цукрових заводів на основі системного аналізу стану підприємств цукрової промисловості Вінницької області; визначено бар'єри санації підприємств і розроблено рекомендації щодо уникнення та зниження їх негативного впливу; розкрито існуючі підходи до прийняття рішення про доцільність санації з метою розробки методичних рекомендацій для визначення санаційної спроможності підприємств цукрової промисловості. Виконання поставлених завдань потребує оцінки дієвості організаційно-економічного механізму санації підприємств.

Безумовно, теоретично-методологічні напрацювання повинні підкріплюватися практичним значенням одержаних результатів у вигляді сукупності обґрунтованих рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму санації підприємств. Практична цінність роботи також визначатиметься розробленим інструментарієм оцінки санаційної спроможності цукровиробників, матеріального заохочення керуючого санацією, спрямованого на активізацію процесу санації вітчизняних підприємств і цукрових заводів зокрема.

Теоретичною та методологічною основою роботи є класичні положення економічної теорії, наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених, загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. Інформаційною базою дослідження слугуватимуть законодавчі та нормативні акти України, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, семінарів, періодичних видань, дані Державного комітету статистики України, Міністерства економіки України, Господарського суду Вінницької області, Вінницької асоціації «Поділляцукор», фінансові звіти підприємств цукрової промисловості Вінниччини, результати опитувань і спостережень.

Науково-практичні рекомендації щодо активізації санаційних процедур використані в діяльності Головного управління економіки Вінницької обласної державної адміністрації при підготовці пропозицій до Міністерства економіки України щодо внесення змін до Закону України «Про відновлення платоспроможності підприємства або визнання його банкрутом».

В основу монографії лягли матеріали наукових досліджень Білоконь Т. М., керівництво якими здійснювалось Несеном Л. М.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Сутність санації підприємств та її організаційно-економічного механізму

В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання супроводжується виникненням кризових явищ. У системі стабілізаційних заходів держави, які направлені на виведення підприємства з кризи, основна роль відводиться санаційним заходам [10; 130]. Особливо гостро ця проблема постає в умовах перехідної економіки, де важливим чинником виступає вплив не стільки внутрішніх, скільки зовнішніх економічних ризиків на діяльність підприємств. У той час як у розвинутих країнах з ринковою економікою, стійкими політичною та економічною системами, банкрутства звичайно на 1/3 зумовлені зовнішніми факторами і на 2/3 – внутрішніми [133]. Саме проведення санації підприємства запобігає оголошенню його банкрутом та виводить з важкого кризового стану.

Слід відмітити, що питанням банкрутства та оздоровлення (санації) підприємств займалися ще наші пращури. Так, у «Руській Правді» Ярослава Мудрого зазначалося, що «коли банкрутство купця станеться через нещасливу пригоду, а не через його недбалість, тобто коли потоне корабель або пропаде товар під час війни чи від вогню, то кредитор не вправі вимагати свої гроші негайно, взяти його в неволю чи продати; купець може сплачувати свої борги частками, бо шкода – з Божої волі, а він сам не винен; а от коли купець втратить своє майно внаслідок пияцтва, або вдавшись до карних справ, або через власну безпорадність, то вже воля кредитора – дати йому «прольонгату» або продати його разом з усім майном» [44]. Отже, ще за часів Київської Русі законодавство надавало боржникові можливість виправити своє майнове становище в разі настання кризової ситуації.

За кордоном санація має не лише історію, а й популярність. Прикладом є світова фінансова криза 1998 р., коли англійський банк із двохсотлітньою історією Barings (один із найстаріших і найбільших у світі) був, по суті, розорений. Але голландська фінансова група ING

провела процедуру санації Barings. У результаті банк не втратив жодного клієнта й утворився новий конгломерат ING Barings, що успішно працює в усьому світі. Це стало можливим завдяки проведеній санації, яка активно застосовується у світовій практиці й існує для виведення підприємства з фінансової кризи [36].

Державна підтримка банкрутів проводилася в 90-ті р. державами Східної Європи (Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина) при переході на нову структуру економіки і наприкінці 80-х – початку 90-х у Скандинавії (Швеція, Фінляндія), де економіка має яскраво виражену соціальну спрямованість. Причому набір засобів був щонайширшим – від фінансових дотацій до санації підприємств державою [36].

Розвиток інституту санації не відбувається автономно. Він тісно пов'язаний з функціонуванням таких інститутів як банкрутство та неспроможність. Під неспроможністю розуміють нездатність боржника своєчасно виконати свої зобов'язання, тоді як банкрутство – це негативний наслідок виникнення неспроможності, який настає в разі неможливості, шляхом застосування санаційних заходів, відновити платоспроможність підприємства.

Сьогодні в усіх країнах визнається, що основною метою інституту неспроможності повинно бути передусім збереження підприємства боржника шляхом зміни управління такого підприємства, реструктуризації його боргів, надання відстрочок та розстрочок виконання зобов'язань, а вже в останню чергу – ліквідація підприємства, яке не має можливості конкурувати на ринку [30]. Зміщення акцентів в системі банкрутства в сторону застосування неліквідаційних процедур зумовило загострення уваги науковців на дослідженні питання санації. Розглянемо та проаналізуємо думки економістів, вчених щодо визначення поняття «санація».

Аналіз теоретичних джерел [6, 8, 31, 52, 53, 63, 116, 132, 138, 160] показав, що немає єдиної думки з приводу визначення санації. Так, за Рогожиним П. С. санація означає надання власником або третьою особою фінансової допомоги організації для розробки конкретних заходів, які не призведуть її до банкрутства [116]. Дане визначення зводить мету проведення санації, зводячи її лише до запобігання банкрутству. І. А. Бланк під санацією розуміє систему заходів з фінансово-

го оздоровлення підприємств, що реалізуються за допомогою сторонніх осіб та направлені на запобігання визнання підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [31, с. 514].

М. І. Тітов пропонує наступне визначення: «санация – це оздоровлення неспроможного боржника, надання йому з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (у тому числі зарубіжних) фінансової допомоги, спрямованої на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству» [132].

Однак вищенаведені визначення розкривають санацію як фінансову підтримку боржника. В той же час окрім фінансової сторони, слід враховувати також матеріально-технічний, організаційно-правовий, управлінський аспекти діяльності боржника.

В Економічній енциклопедії санацію трактують як заходи держави, фінансово-кредитних інститутів, спрямовані на запобігання банкрутству підприємств, фірм, компаній, поліпшення їх фінансового стану через реорганізацію, кредитування, оновлення асортименту та ін. [52, с. 327].

Перелік конкретних санаційних заходів наведено у фінансовому та економічному словниках: випуск нових акцій або облігацій для мобілізації додаткового грошового капіталу, відстрочка погашення раніше випущених акцій і зменшення відсотка по них, надання урядових субсидій і нових банківських кредитів, пролонгування погашення раніше одержаних позичок, злиття з фінансово потужнішим підприємством, поділ на ряд дрібних самостійних підприємств, ліквідація підприємства і створення на його матеріально-технічній базі нового, повна або часткова купівля державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [53, с. 643; 139, с. 442].

Коваленко М. А. та Лобанова Н. В. наголошують на важливості збереження підприємства як ланки єдиного регіонального соціально-економічного простору та метою санації вважають вихід підприємства із скрутного фінансового стану, стабільну діяльність, сталий розвиток у майбутньому й збереження зовнішніх умов для успішної діяльності підприємства, цілісності регіональної економічної, соціальної, екологічної системи [63].

Більш чітко санаційні заходи та мета санації виділені у визначенні Терещенка О. О.: «санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, які направлені на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності і конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковому періоді» [130, с. 52]. Такий же перелік санаційних заходів зустрічається і в праці Андрушак С. М. [6], однак застосовувати їх вона пропонує по відношенню до всіх підприємств (а не лише боржників) та за допомогою усіх зацікавлених суб'єктів.

Згідно з Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30.06.1999 р. під санацією розуміють систему заходів, здійснюваних під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, а її результати мають бути спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника та задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів, шляхом кредитування, реструктуризації підприємства та боргів, і зміну організаційно-правової й виробничої структури боржника [103].

Взявши за основу визначення зарубіжних економістів (Н. Здравомислова, Б. Бекенферде, М. Гелінга [160] – провідних фахівців з питань виведення підприємств із фінансової кризи), авторський колектив на чолі з Поддєрьогіним А. М. [138, с. 305] 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.

Дослідник Багацька К. В. не погоджується з відображенням у визначенні переліку санаційних заходів і пропонує під санацією розуміти систему послідовних взаємопов'язаних заходів, що проводяться по відношенню до підприємства-боржника з ініціативи його власників або зовнішніх суб'єктів з метою врегулювання проблеми боргів, попередження банкрутства, відновлення платоспроможності і досягнення прибутковості і конкурентоспроможності в довготерміновому періоді [8].

Ми погоджуємось з думкою, що всі санаційні заходи в одному визначенні не охопиш. Виділення окремих типів заходів (фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних, соціальних) є відносним, оскільки один і той же захід може відноситись до декількох типів (наприклад, продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу має одночасно фінансово-економічні та організаційні риси). Тому у визначенні санації зазначати типи можливих санаційних заходів недоцільно.

Що стосується мети проведення санації, короткостроковою задачею санації має бути відновлення платоспроможності підприємства-боржника, що буде характеризувати його здатність вчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями, які випливають із торговельних, кредитних чи інших операцій грошового характеру [56, с. 419]. Досягнення цієї мети означатиме розв'язання проблеми боргів. Наступними кроками буде досягнення прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

До учасників процедури санації дослідники відносять власника майна, кредиторів, сторонніх осіб або зовнішніх суб'єктів. Хід проведення санації в значній мірі залежить також від керуючого санацією, на її ефективність можуть вплинути трудовий колектив, партнери підприємства, органи державної влади (в тому числі через законодавчі та нормативні акти). Необхідною умовою успішного проведення санації є зацікавленість та сприяння її проведенню всіма учасниками процедури, що зумовлює доцільність акцентування уваги у визначенні санації на участі всіх зацікавлених сторін.

Проведене дослідження приводить автора до висновку, 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 [26].

В сучасній економічній літературі зустрічається ряд понять, пов'язаних з терміном «санація»: види, форми санації, санаційні заходи, їх типи і характер. Для глибшого розуміння сутності поняття санації проведено дослідження основних класифікаційних ознак санації та санаційних заходів, які пропонують вітчизняні дослідники.

З визначення поняття санації, даного Терещенком О. О., впливають основні типи санаційних заходів [10; 130]:

1. Санаційні заходи організаційно-правового характеру направлені на удосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, поліпшення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих відносин між членами трудового колективу. Санаційні заходи цього виду можна розділити на два класи:

- санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства;
- санація із зміною організаційно-правової форми і юридичного статусу санаційного підприємства (реорганізація).

2. Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані, передусім, з модернізацією і оновленням виробничих фондів, із зменшенням простотів і збільшенням ритмічності виробництва, поліпшенням якості продукції і зниженням її собівартості, розширенням асортименту продукції, що випускається, і мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

3. Фінансово-економічні заходи щодо санації відображають фінансові відносини, які виникають в процесі мобілізації і використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства. Дані заходи направлені на покриття поточних збитків і усунення причин їх виникнення, оновлення або збереження ліквідності і платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу і формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

4. Соціальні санаційні заходи пов'язані із заходами по забезпеченню соціальної захищеності працівників підприємств-боржників, тобто наданню соціальних гарантій працівникам, яких було вирішено звільнити в зв'язку з модифікацією або реконструкцією підприємства. До таких заходів відносяться: створення і фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати по безробіттю, надання звільненим працівникам позик, виплат по заробітній платі, вихідної допомоги.

У працях [10; 31] виділяють форми санації підприємства, яка направлена на реорганізацію боргу та реорганізацію самого підприємства.

Санація підприємства, яка направлена на реорганізацію боргу (без зміни статусу юридичної особи підприємства, що санується), передбачає наступні варіанти:

- погашення боргу підприємства за рахунок коштів бюджету. У такій формі сануються тільки державні підприємства. Вона пов'язана з наступними основними умовами: забезпеченням подальшого розвитку пріоритетних галузей економіки; галузевою або міжгалузевою переорієнтацією діяльності підприємства; здійсненням антимонопольних заходів; з іншими цілями з ініціативи органів, уповноважених управляти державним майном;

- погашення боргу підприємства за рахунок цільового банківського кредиту. Для здійснення контролю і допомоги підприємству, комерційний банк в переліку умов санації може забажати введення до складу його керівництва свого представника (або уповноваженої особи) без набуття банком майнових прав;

- відстрочка, розстрочка боргу. Дані напрями зменшення кредиторської заборгованості підприємства передбачені Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» при укладанні мирової угоди боржника з кредиторами. Як один з варіантів розстрочки боргу з боку комерційного банку може виступати переоформлення короткострокових кредитів підприємства в довгострокові;

- зменшення або списання боргу може здійснюватися кредиторами, які зацікавлені в збереженні довгострокових фінансово-господарських відносин з підприємством-боржником. Наприклад, податкова адміністрація може погодитись списати частину боргу підприємству заради збереження потенційного платника податків;

- конверсія боргу у власність передбачає викуп часток (паїв, акцій) у власників з метою їх наступного обміну на боргові вимоги;

- переклад боргу на іншу юридичну особу, яка виявила бажання взяти участь у санації підприємства-боржника. У разі згоди кредитора на переклад боргу іншій особі новий боржник має право висувати про-

ти вимог кредитора всі заперечення, засновані на договірних відносинах між кредитором і першим боржником;

- випуск облігацій (та інших боргових цінних паперів) під гарантію санатора. Така форма санації здійснюється, як правило, комерційним банком або державою.

Санація підприємства, яка направлена на його реорганізацію (із зміною, як правило, статусу юридичної особи підприємства, що санується), носить наступні основні форми:

- поділ. Така форма санації може бути використана для підприємств, що здійснюють багатогалузеву господарську діяльність. Виділені в процесі розділення підприємства отримують статус нової юридичної особи, а майнові права і обов'язки переходять до кожного з них на основі розділового балансу. При цьому можуть бути створені нові самостійні підприємства (горизонтальний поділ) або підприємства, що доповнюють одне одного за видами діяльності (вертикальний поділ);

- виділення. Ця форма санації може бути використана для диверсифікованого підприємства шляхом виділення зі складу підприємства структурних підрозділів зі збереженням цілісності основного виробництва;

- злиття. Така форма санації здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством з утворенням нової юридичної особи;

- приєднання господарюючим суб'єктом іншого зі збереженням першого як юридичної особи;

- перетворення може відбуватися шляхом зміни форми власності або організаційно-правової форми господарювання. Прикладами перетворень підприємств є приватизація (у цій формі сануються державні підприємства), перетворення у відкрите акціонерне товариство (з метою розширити фінансові можливості підприємства), передача в оренду, яка характерна для санування державних підприємств, коли вони передаються в оренду членам трудового колективу. Умовою здійснення останньої форми санації є прийняття на себе колективом орендарів боргів підприємства, що санується.

У вітчизняній практиці часто санацію ототожнюють з реструктуризацією. Під останньою розуміють комплекс реорганізаційних заходів, які націлені на створення передумов виходу підприємства зі стану кризи і забезпечення подальшого його розвитку [31]. Згідно з Методичними вказівками щодо проведення реструктуризації державних підприємств, затвердженими Наказом Мінекономіки №9 від 23.01.1998 р., реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [105]. Таким чином, по суті мета проведення санації та реструктуризації подібна та полягає у забезпеченні фінансового оздоровлення підприємства та ефективності його подальшої діяльності.

Зазвичай вважається, що процесами реструктуризації, як правило, займаються слабкі, неплатоспроможні підприємства, які стоять на межі банкрутства. Однак зарубіжний досвід свідчить, що для підвищення своєї прибутковості в майбутньому компанії часто проводять «попереджувальну» реструктуризацію з метою зміцнення свого фінансового положення в майбутньому. Тому доцільно розглядати реструктуризацію в більш широкому розумінні як процес підготовки і реалізації програм комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його ринкової вартості [10]. В залежності від напрямків змін, виділяють [4]:

- фінансову реструктуризацію;
- реструктуризацію виробництва та маркетингу;
- реструктуризацію менеджменту;
- реструктуризацію власності (реорганізацію).

На нашу думку, поняття санації є ширшим за реструктуризацію, оскільки проведення останньої лише створює передумови для ефективного проведення санації. Прийнято вважати, що санаційні процедури застосовуються при провадженні у справі про банкрутство. Хоча зарубіжний досвід підтверджує поширення застосування саме досудової санації боржників.

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» реструктуризація розглядається як один із санаційних заходів разом із перепрофілюванням виробництва, закриттям нерентабельних виробництв, відстрочкою (розстрочкою) платежів або списанням частини боргів, ліквідацією дебіторської заборгованості, продажем частини майна боржника, переведенням боргу (або його частини) на інвестора, звільненням працівників та одержанням кредиту на виплату їм вихідної допомоги тощо.

М. Головін [40] розглядає модель досудової санації неплатоспроможного підприємства, яка базується на операційній, фінансовій реструктуризації та реструктуризації підприємства. Операційна реструктуризація – це проведення заходів щодо внесення змін до виробничих чи організаційних процесів на підприємстві з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Здійснення таких заходів дає можливість проведення фінансової реструктуризації, яка є похідною від операційної і передбачає відстрочення або розстрочення кредиторської заборгованості підприємства, яка виникла в результаті історичних подій і одне лише обслуговування якої стоїть на заваді або гальмує оздоровлення підприємства.

У випадку, коли проведення операційної і фінансової реструктуризації є малоефективними заходами, треба проводити реструктуризацію підприємства, сутність якої викладена у вищезгаданому Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [103].

До різновидів реструктуризації дослідник Андрущак Є. М. відносить порівняно нове поняття у сучасному бізнес-лексиконі – реінжиніринг, який означає фундаментальне переосмислення і радикальне перепланування бізнес-процесів компаній, що має на меті суттєве поліпшення показників їх діяльності, різке скорочення затрат, зростання якості сервісу і швидкості обслуговування клієнтів [4]. Реінжиніринг асоціюється зі «створенням компанії заново», тобто повною перебудовою внутрішніх процесів і технологій, здійснення операцій фірми з метою підвищення загальної ефективності бізнес-процесу, створення організації, яка швидко реагує на зміни ринкового середовища. З огля-

ду на це, автор визначає реінжиніринг як найбільш глобальні перетворення в рамках реструктуризації.

Розглянуті форми та варіанти санації, в основі яких є поєднання тих чи інших можливих типів санаційних заходів, відображають її економічну сутність. На рис. 1.1 представлена класифікація процедур санації з правової точки зору, які пропонують В. Радзивілюк [110] та І. О. Хар [142].



Рис. 1.1. Класифікація процедур санації з правової точки зору

*Примітка:* узагальнено автором на основі [110, 142]

За критерієм специфіки правового положення або специфіки діяльності боржника процедури санації підрозділяються на загальні і спеціальні (із врахуванням специфіки окремих категорій боржників: містоутворюючих підприємств, особливо небезпечних підприємств, сільськогосподарських підприємств, страховиків і інших, котрі названі в розділі VI закону [103]).

За критерієм порядку входження в судові процедури санації останні можуть бути розділені на добровільні і примусові процедури. Цей розподіл пов'язаний з визначенням виду сторони, що ініціює провадження у справі про банкрутство. Кредитори, відповідно до норм національного і закордонного законодавства про банкрутство, наділені правом ініціювати недобровільні стосовно боржника процедури банкрутства, у тому числі і процедуру санації. У частинах 1 і 6 статті 7, статті 53 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» 1999 року та в законодавстві про неспроможність (банкрутстві) закордонних країн передбачене право боржника ініціювати також добровільні процедури банкрутства.

За критерієм формалізації порядку здійснення процедур санації їх можна класифікувати на судові і досудові. Досудова санація спрямована на запобігання порушення провадження у справі про банкрутство і здійснюється, як правило, на підставі спеціального законодавства, а в закордонних країнах регулюється нормами цивільного або торговельного права. Судова процедура санації й аналогічні їй процедури здійснюються в ході провадження у справі про банкрутство відповідно до законодавства про неспроможність (банкрутство).

Класифікація процедур санації за критерієм заходів, що застосовуються для відновлення платоспроможності боржника, на правові, організаційні та виробничо-технічні не враховує економічного характеру санаційних заходів. До того ж аналогічні та більш змістовні класифікації були розглянуті вище. Тому недоцільно зосереджувати увагу на даній класифікації.

За критерієм тривалості термінів здійснення судових процедур санації їх можна розділити на:

а) процедури, що здійснюються в рамках загального терміну, який складає 12 місяців та може бути продовжений ще до шести місяців (стаття 17 закону [103]);

б) процедури, що здійснюються в рамках спеціальних термінів (наприклад, строк процедури санації містоутворюючого підприємства, особливо небезпечного підприємства може бути продовжений до десяти років, термін санації сільськогосподарського підприємства не

може перевищувати п'ятнадцяти місяців та може бути продовжений на один рік (статті 42–44 закону [103]).

На жаль, українське законодавство не містить норм про проведення прискореної судової процедури санації. Така можливість була вперше передбачена французьким законодавством. У Російській Федерації, відповідно до Розпорядження Федеральної служби Росії в справах про неспроможність і фінансове оздоровлення, з 1998 р. були введені прискорені процедури банкрутства, у тому числі й аналог судової процедури санації – процедура зовнішнього керування [94]. Поділяємо позицію В. Радзивілюк щодо доцільності введення в Україні прискореної судової процедури санації малих і середніх підприємств з метою підвищення ефективності застосування судових процедур банкрутства і процедур санації зокрема.

Критерій обсягу повноважень боржника в процедурах санації поділяє їх на ті, що здійснюються на загальних підставах керуючим санацією та керівником боржника, відповідно до ст. 53 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Процедури санації можна класифікувати і за іншими критеріями. Наприклад, за кінцевим результатом процедури санації можна поділити на: санацію, що закінчилась відновленням платоспроможності; санацію, що закінчилась укладанням мирової угоди; санацію, що закінчилась визнанням боржника банкрутом і відкриттям ліквідаційної процедури.

Проведений аналіз сутності санації та її класифікацій приводить до висновку, що дана категорія має економіко-правовий характер. Санація тісно пов'язана з такими економічними категоріями як антикризове управління, неспроможність, банкрутство, однак має відмінні характеристики. Санація підприємства відрізняється від антикризового управління, оскільки може передбачати і зміну власника, і ініціацію деяких кризових ситуацій для відновлення його платоспроможності та досягнення конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Санація, яка є однією з процедур справи про банкрутство, виступає як альтернатива визнання боржника банкрутом і запровадження ліквіда-

ційної процедури та направлена на подолання неспроможності підприємства.

Узагальнення теоретичних доробок науковців в галузі антикризового управління дозволило автору в роботі [26] сформулювати систему санаційних заходів організаційно-правового, виробничо-технічного, фінансово-економічного та соціального характеру (табл. 1.1), яка може бути основою при розробці плану санації.

Таблиця 1.1

Система санаційних заходів

Тип заходу	Характеристика заходу
Організаційно-правовий	Звільнення від об'єктів соціальної сфери
	Реорганізація підприємства
	Продаж частини майна боржника
	Надання в оренду частини основних фондів боржника
	Продаж підприємства (бізнесу) боржника
Виробничо-технічний	Модернізація та оновлення виробничих фондів
	Поліпшення якості виробничого процесу
	Перепрофілювання
	Закриття нерентабельних виробництв
	Оптимізація запасів
Соціальний	Звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації, та надання їм соціальних гарантій
	Зміна керівництва, залучення нових висококваліфікованих кадрів
Фінансово-економічний	Мирова угода (відстрочка, розстрочка, списання боргу)
	Укладення форвардних контрактів на постачання продукції
	Стягнення, рефінансування дебіторської заборгованості
	Залучення додаткових кредитів для погашення боргу та реалізації плану санації
	Пролонгування погашення раніше одержаних позичок
	Виконання зобов'язань боржника власником або третіми особами
	Залучення інвестора з переведенням на нього частини боргу боржника
	Участь держави (державне фінансування, державні кредити, субсидії, податкові пільги)

Шановний читачу!

Умови придбання надрукованих примірників монографії наведені на сайті видавництва <http://publish.vntu.edu.ua/get/?isbn=978-966-641-352-2>

Уважаемый читатель!

Условия приобретения печатных экземпляров монографии приведены на сайте издательства <http://publish.vntu.edu.ua/get/?isbn=978-966-641-352-2>

Dear reader!

You may order this monograph at the Web page <http://publish.vntu.edu.ua/get/?isbn=978-966-641-352-2>

*Наукове видання*

**Білоконь Тетяна Миколаївна  
Несен Леонід Миколайович**

**САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ**

Монографія

Редактор С. Малішевська  
Оригінал-макет підготовлено Т. Білоконь

Підписано до друку 29.03.2010 р.  
Формат 29,7×42¼ Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 8,78  
Наклад 100 прим. Зам № 2010-052

Вінницький національний технічний університет,  
КІВЦ ВНТУ,  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Тел. (0432) 59-85-32  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті,  
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі,  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Тел. (0432) 59-81-59  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.