

## Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності

**Рудика В.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Харківського інституту фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Косарева І.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів і кредиту  
Харківського інституту фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Менькова Ю.В.**

студентка  
Харківського інституту фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

---

У статті розглянуто сутність реалізації санації, основною формою якої є фінансово-економічний механізм. Представлено концептуальну модель реалізації санації підприємств. Запропоновано методичні рекомендації щодо реалізації санації з урахуванням критеріїв прийняття рішення та інноваційного складника. Розкрито сутність санації за різними аспектами дослідження, серед яких виділено історичний, економічний, фінансовий, функціональний, правовий, соціальний та організаційний аспекти.

**Ключові слова:** санація підприємства, банкрутство, антикризове управління, механізм санації, цілі санації, функції санації.

Рудика В.І., Косарева І.П., Менькова Ю.В. САНАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ЕГО ФИНАНСОВОЙ ЗАЩИЩЕННОСТИ

В статье рассмотрена сущность реализации санации, основной формой которой является финансово-экономический механизм. Представлена концептуальная модель реализации санации предприятий. Предложены методические рекомендации по реализации санации с учетом критериев принятия решения и инновационной составляющей. Раскрыта сущность санации по различным аспектам исследования, среди которых выделены исторический, экономический, финансовый, функциональный, правовой, социальный и организационный аспекты.

**Ключевые слова:** санация предприятия, банкрутство, антикризисное управление, механизм санации, цели санации, функции санации.

Rudyka V.I., Kosareva I.P., Menkova Yu.V. REORGANIZATION OF ENTERPRISES AS A FACTOR IN ITS FINANCIAL SECURITY

In the article the essence of the implementation of the reorganization, the main form of which is a financial-economic mechanism. Conceptual model of implementation of turnaround management. Methodical recommendations to implementation of rehabilitation against the criteria of decision-making and innovation. The essence of rehabilitation for a variety of aspects of research among which highlighted the historical, economic, financial, functional, legal, social and organizational aspects.

**Keywords:** reorganization of enterprises, bankruptcy, crisis management, resolution mechanism, the goal of rehabilitation, the function of rehabilitation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У складних соціально-економічних умовах господарювання вітчизняних підприємств одним із актуальних питань є формування організаційно-економічного механізму, що забезпечить оздоровлення підприємства, відновлення ефективної

системи управління і його конкурентоспроможності.

Недосконалість законодавчо закріпленого механізму оздоровлення суб'єктів господарювання та відсутність практичного досвіду успішного проведення санації породжує необхідність розроблення теоретико-методичного

забезпечення процесів управління санацією підприємства. У зв'язку з цим набуває актуальності дослідження процесів та механізмів санації як інструмента оздоровлення їх функціонування.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питаннями сутності та управління санацією, вибору ефективних методів відновлення платоспроможності, створення дієвих механізмів управління займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.М. Поддєрьогін, О.О. Терещенко, А.В. Череп, Т.М. Білоконь, М. Титов, І.Н. Карпунь, Т.В. Пепа, В.О. Федорова, А.Б. Кондрашихін, Дж.К. Ван Хор, И. Ансофф та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак наявність низки нерегульованих питань зумовлює потребу формування загальної концепції управління санацією підприємства, обґрунтування ефективної структури та інструментарію організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розкриття та уточнення сутності санації шляхом визначення основних функцій і характерних ознак, що притаманні їй, та дослідження і формування організаційно-економічного механізму

управління санацією підприємства з урахуванням основних напрямів санаційної стратегії та забезпечення його ефективної реалізації в сучасних умовах.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на суттєвий вклад, який внесли вчені в теоретичні основи управління санацією, трактування цього поняття залишається досі неоднозначним, адже серед науковців існують розбіжності у формуванні його сутнісних характеристик, цілей, класифікації та засобів. Саме тому необхідно всебічно дослідити різні підходи до трактування сутності санації, що дасть змогу визначити її роль і місце в антикризовому управлінні та стане передумовою формування дієвих механізмів оздоровлення підприємств.

Санація є складним і комплексним поняттям, і його можна розглядати з різних боків – історичного, правового, фінансового, економічного, функціонального тощо. Саме тому на основі дослідження наукової літератури було визначено характерні ознаки, що притаманні поняттю санації за різними аспектами (табл. 1).

Санація – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямована на оздо-

Таблиця 1

#### **Тлумачення сутності санації за різними аспектами дослідження (авторська розробка)**

<b>Аспекти дослідження</b>	<b>Характерні ознаки</b>	<b>Джерела</b>
Історичний	походить від латинського «sanare», що означає «видужання», «оздоровлення», «лікування»	[3-5, 11, 12]
Економічний	порятунок, відновлення життєздатності суб'єкта, що перебуває у кризі	[12]
Фінансовий	сукупність заходів для усунення збитків, фінансової стабілізації підприємства та покращення його фінансового стану за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування	[12]
Функціональний	сукупність фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді	[10, 11]
Правовий	санація здійснюється під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямована на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів	[10, 12]
Соціальний	фінансове оздоровлення підприємства-боржника спрямоване на покращення соціальної безпеки окремо працівників підприємства і держави загалом	[2, 11]
Організаційний	процес оздоровлення підприємства за рахунок спільної праці фізичних та юридичних осіб, які уповноважені власниками суб'єкта господарювання чи силою закону здійснювати систему заходів, спрямованих на досягнення мети санації	Авторське трактування

ровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення у повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника.

Санація здійснюється за допомогою фінансових коштів та стосується, насамперед, фінансово-економічної системи господарського суб'єкта. Це доводить потребу створення фінансово-економічного механізму санації.

Узагальнення теоретичних доробок науковців у галузі антикризового управління да змогу сформувати систему санаційних заходів організаційно-правового, виробничо-технічного, фінансово-економічного та соціального характеру (табл. 2).

Теоретичне та законодавче обґрунтування необхідності застосування тих чи інших заходів фінансового оздоровлення має підкріплюватися відповідним механізмом їх запровадження [9, с. 122-126].

З економічної позиції механізм – це послідовність станів, процесів, які визначають певну дію, явище [14, с. 54]. Відповідно механізм санації підприємства має визначати порядок реалізації санаційних процедур, заходів та інструментів.

Під організаційно-економічним механізмом санації підприємств розуміємо систему взаємопов'язаних організаційно-економічних елементів (санаційних заходів та інструмен-

тів), нормативно-правового, методичного, інформаційного і кадрового забезпечення, спрямовану на активізацію запровадження та успішну реалізацію санації підприємств. Організаційний характер цього механізму підтверджується необхідністю формування і регулювання відносин між підприємством та іншими учасниками процесу санації.

Отже, організаційно-економічний механізм санації підприємств ґрунтується на дії суб'єктів санації (арбітражного керуючого, кредиторів, власника, керівника боржника і трудового колективу підприємства-боржника, органів державної влади) відповідно до їхніх цілей та інтересів.

Для забезпечення ефективного реалізації санації підприємств необхідне досягнення збалансованої роботи всіх основних складників її організаційно-економічного механізму (рис. 1):

1) нормативно-правового забезпечення (сукупність нормативно-правових актів, які регулюють проведення санації підприємств);

2) інформаційного забезпечення (сукупність інформаційних потоків щодо фінансово-господарської діяльності підприємства та його зв'язків із зовнішнім середовищем);

3) методичного забезпечення (сукупність методів планування, організації, контролю, аналізу, оцінки та регулювання в межах процесу санації);

4) кадрового забезпечення (підготовки кваліфікованих спеціалістів із питань санації);

Таблиця 2

### Система санаційних заходів на підприємстві [6, 7]

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
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 у процесі реалізації плану санації, та надання їм соціальних гарантій Зміна керівництва, залучення нових висококваліфікованих кадрів
Фінансово-економічний	Мирова угода (відстрочка, розстрочка, списання боргу) Укладання 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)

5) організаційно-економічних елементів (санацийних заходів та інструментів), реалізація яких забезпечує фінансове оздоровлення підприємств [13].

Головною метою санації є мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності підприємств, а також формування фінансового капіталу для здійснення санацийних заходів.

Найважливішими для санації є цілі підприємства, що представлені на рис. 2. Підставою для проведення санації є наявність реальної загрози банкрутства підприємств.

Основними джерелами фінансування санації можуть бути:

- 1) власні кошти підприємств (самофінансування);
- 2) кошти кредиторів;
- 3) державні кошти,
- 4) кошти власників [12, с. 49].

Крім того, в окремих ситуаціях держава може здійснювати непрямі методи сприяння санації господарюючих суб'єктів у вигляді надання податкових пільг, створення особливих умов діяльності підприємствам.

Варто підкреслити, що сутність будь-якої економічної категорії розкривається у її функціях. На нашу думку, виділення функцій є новим підходом до визначення сутності санації і дасть змогу удосконалити понятійно-категорійний апарат цієї економічної категорії та більш точно визначити напрями оздоровлення підприємства.

Під функціями санації розуміємо зміст діяльності, напрям реалізації плану оздоровлення в організації з метою змін відповідних соціально-економічних характеристик суб'єкта господарювання на більш ефективні [8, с. 87].

Значення санації можна розглядати на макро- і мікрорівні. Саме тому функції санації доцільно, на наш погляд, розглядати з позиції макро- і мікрорівнів (рис. 3).

Так, на мікрорівні можна виокремити перерозподільну, попереджувальну (або запобіжну), функцію планування, стимулюючу та контрольну функції.

Перерозподільна функція передбачає перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами санації (підприємством-боржником, кредиторами, власниками, державою (в особі органів



Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму санації [1]

вледи), працівниками, санаторами та іншими зацікавленими особами), які виникають у процесі виконання плану санації, реалізації санаційних заходів та інших процедур.

Ця функція спрямована на досягнення врегулювання заборгованостей між усіма суб'єктами економічних відносин та передбачає використання фінансових ресурсів як залучених коштів тільки на комерційних умовах (без пільг, розстрочок), причому запозичення здійснюються на ринку кредитних послуг та в держави.

Попереджувальна (запобіжна) функція санації спрямована на недопущення банкрутства і ліквідації підприємства, а всі санаційні заходи, виконувані учасниками цього процесу, носять превентивний характер.

Планування вважається головною функцією менеджменту загалом, антикризового управ-

ління зокрема і, безперечно, однією з основних функцій санації. Санаційний план є основним документом, який регламентує проведення оздоровчих заходів на підприємстві. Розробленням санаційної концепції (плану) за дорученням власників чи керівництва підприємства займаються консалтингові фірми у тісному взаємозв'язку із внутрішніми службами контролінгу (якщо вони є на підприємстві).

Стимулююча функція санації спрямована на сприяння активізації господарської діяльності суб'єктів підприємництва. На мікрорівні вона полягає у розробленні та використанні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів роботи та їх високорезультативної праці. Під стимулом розуміють те, що спонукає, заохочує до певних дій того чи іншого господарюючого суб'єкта з метою отримання наперед визначеного результату. Також стимулююча

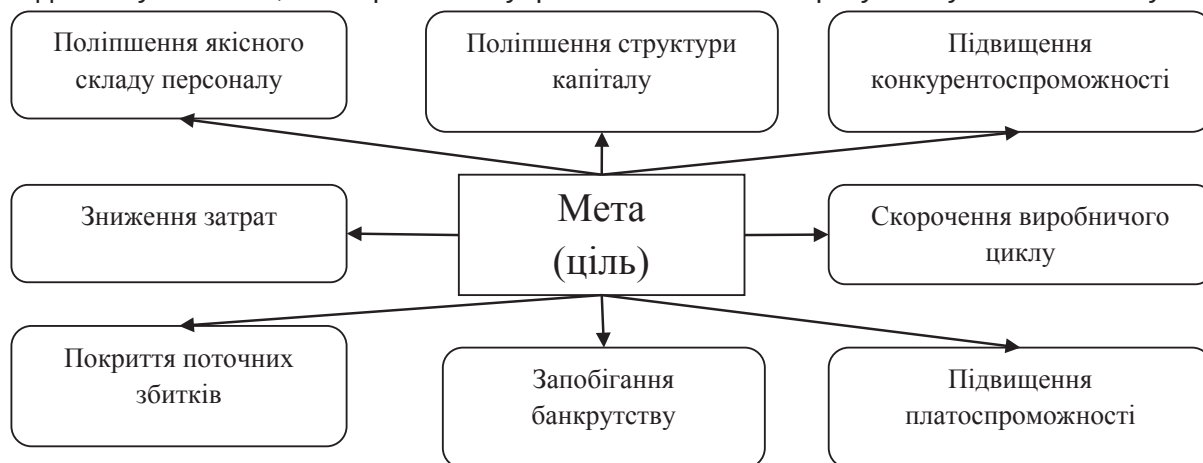


Рис. 2. Цілі санації [11, с. 105]



Рис. 3. Функції санації підприємств [8]

функція на підприємстві зумовлена і зацікавленістю працівників в ефективності проведення санації. Успішне оздоровлення підприємства дасть змогу зберегти робочі місця та злагоджений трудовий колектив, крім того, у процесі санації працівники зможуть отримати заборгованість із заробітної плати, а після її закінчення – мати постійний заробіток у майбутньому.

Підсумовуючи сказане, можна зазначити, що санація є важелем активізації господарства. Контрольна функція передбачає відстеження перебігу економічних процесів і дотримання суб'єктами економічних відносин господарської дисципліни з метою виявлення її правопорушників. Контрольну функцію санації можна розглядати як на мікро-, так і на макрорівні, адже вона має всеохоплюючий характер. Необхідність зовнішнього контролю за ефективністю санаційних заходів виникає у кредиторів, інвесторів, контрольних органів, держави. Внутрішній контроль є дієвим інструментом стимулювання до підвищення фінансової відповідальності та продуктивності як окремих працівників, центрів прибутковості, структурних підрозділів, так і підприємства загалом.

Крім контрольної, на макрорівні санація виконує соціальну функцію та функцію забезпечення зростання ефективного розвитку економіки. Соціальна функція санації особливо актуальна під час санації містоутворюючих підприємств, що визначають соціально значущі напрями розвитку місцевого управління та регіону. Соціальна функція на макрорівні спрямована на протистояння безробіттю через оздоровлення підприємств і, відповідно, збереження робочих місць. На мікрорівні оздоровлення підприємства буде сприяти збереженню певного рівня соціальної безпеки для кожного окремого працівника, забезпечуючи його робочим місцем та заробітною платнею. Санація на макрорівні спрямована на збереження та забезпечення господарського розвитку економічно перспективних суб'єктів підприємницької діяльності, підвищення їх адаптивності до умов ринку, оздоровлення

пріоритетних для країни галузей, функціонування яких забезпечить зростання ефективного розвитку економіки.

Підсумовуючи проведений аналіз сутності поняття санації, можна дійти висновку про те, що санація підприємства є:

1) за змістом – процесом структурних перетворень на підприємстві шляхом здійснення заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного, фінансового, соціального та правового характеру;

2) за формою прояву – економіко-правовим процесом (досудовим або судовим) щодо оздоровлення підприємства шляхом упродовження комплексу заходів зацікавленими суб'єктами та органами у визначеному законодавством порядку;

3) за перспективною спрямованістю – засобом відновлення та покращення показників діяльності підприємства, його фінансового стану (платоспроможності, ліквідності, прибутковості), що приводить до зростання його ринкової вартості та конкурентоспроможності в довготривалій перспективі;

4) за зумовлюючими чинниками – способом адаптації діяльності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування;

5) за джерелами фінансування – інвестиціями оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (у тому числі й іноземних).

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, можна відзначити, що загальною метою санації є зміна діяльності організації на більш ефективну, конкурентну, фінансово стійку, яка не залежить від позичкового капіталу.

Варто зазначити, що антикризове управління розглядає санацію як важливу процедуру, оскільки вона проводиться тільки цим типом управління. Отже, санація як елемент теорії антикризового управління є запобіжним заходом від банкрутства суб'єкта господарювання, може розглядатися як інструмент управління після попереднього аналізу та як мета антикризового управління.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гришова І.Ю. Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства / І.Ю. Гришова, Т.С. Шабатура // Облік і фінанси. – № 1, 2013. – С. 99-104.
2. Гришова О.А. Особливості регулювання соціально-трудова відносин в процесі санації підприємства / О.А. Гришова, А.О. Нацевич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 214-220.

3. Карпунь І.Н. Антикризисні заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія / І.Н. Карпунь. – Львів: Магнолія-2006, 2008. – 440 с.
4. Кондрашихін А.Б. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посібник / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа, В.О. Федорова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
5. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 446-465.
6. Ларіонова К.Л. Роль стратегічних цілей у формуванні санаційної стратегії розвитку підприємства / К.Л. Ларіонова, Т.В. Донченко // Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науковопрактичної конференції «Наукові підсумки 2012 року» – м. Київ. – 2012. – С. 61-64.
7. Ларіонова К.Л. Формування складових елементів організаційноекономічного механізму управління санацією підприємства / К.Л. Ларіонова, Т.В. Донченко // Вісник ХНУ. – 2012. – Т. 2. – № 6. – С. 87-94.
8. Мартиненко В.П. Функції санації промислових підприємств / В.П. Мартиненко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. зб. – Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т, 2011. – Вип. 7. – Т. 2. – С. 87-91.
9. Мозенко О.В. Механізм управління процесом санації підприємств-банкрутів / О.В. Мозенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 122-126.
10. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 144 с.
11. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 412 с.
12. Титов М.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В.М. Гайворонського. – Х.: Консум, 2005. – С. 49.
13. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія / І.Б. Хома. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 504 с.
14. Шаблиста Л. Механізми подолання збитковості підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості / Л. Шаблиста // Економіка України. – 2009. – № 6. – С. 53-64.