

УДК 658.168:334

**РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДІЄВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**  
**Приходько Д.О., к.е.н.***Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

У статті розглянуто сутність санації підприємства, визначено цілі санації, визначено санаційні заходи щодо досягнення цілей санації. Визначено місце і роль держави та бізнес-ангелів в санаційній діяльності підприємств. Визначено, що зі сторони держави пряме бюджетне фінансування санації підприємств може здійснюватися на поворотних та неповоротних умовах. Визначено, що приватні інвестори можуть виступати у ролі бізнес-ангелів, які крім надання капіталу, приносять в підприємства професійний і управлінський досвід, а також необхідні зв'язки і репутаційну підтримку. Розроблено заходи дієвої санації підприємств в Україні на базі створення спеціалізованого Фонду під егідою держави, місцевих органів влади і управління, а також приватних підприємств, котрі мають необхідні можливості та ресурси. Графічно представлено та описано структуру Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні, особливості діяльності Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні, механізм роботи Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні.

**Ключові слова:** підприємство, санація, інвестор, держава, бізнес-ангел, джерело, банкрутство, криза, фінанси, фонд, стабілізація

UDC 658.168: 334

**DEVELOPMENT OF EFFECTIVE MEASURES OF ENTERPRISES  
SANITATION IN UKRAINE****Prykhodko D.O., PhD in Economics***Kharkiv National Automobile and Highway University*

In the article the essence and aims of enterprise sanitation were determined. The curative measures which help to achieve the sanitation objectives were disclosed. The place and role of government and business-angels were grounded in the sanitation activity. It was determined that the direct finance budget of companies sanitation may be turning on and sunk conditions from the government side. It was determined that private investors may act as business-angels which bring not only providing capital but also professional and enterprise management experience and connections and necessary support and reputation. The measures of effective enterprises sanitation in Ukraine were developed. It foresees the specialized fund creation with the support of the state, local government and management, and private companies that have the necessary capabilities and resources. The structure of Fund of the development and support of crisis enterprise in Ukraine was presented and described graphically. The special activity features, working mechanism of the Fund of the development and support of crisis enterprise in Ukraine were proposed.

**Keywords:** enterprise, sanitation, investor, government, business-angel, source, bankruptcy, crisis, finance, found, stabilization

**Актуальність проблеми.** Актуальність теми даного дослідження полягає в тому, що у зв'язку з політичними та економічними подіями, що відбуваються в країні, необхідно визначити основні аспекти санації підприємств, оцінити подальші перспективи цього процесу, бо прибуток підприємств є джерелом поповнення бюджету країни, формування ВВП і національного доходу, а їх банкрутство та ліквідація може лише загострити економічну кризу. Другим питанням дослідження є пошук шляхів покращення економічної діяльності підприємств, що переживають фінансову кризу та знаходяться на межі банкрутства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес санації підприємств вивчали багато вчених. Так, Філатов В.А. займався дослідженнями щодо відновлення платоспроможності підприємства, Швець Ю.Ю. займався дослідженнями щодо управління фінансовою санацією підприємства. Праці Гури Н.О., Гнатенко С.М. присвячені санації підприємства в умовах фінансової кризи та ролі контролінгу в її проведенні. Праці Жалко О.В., Юреньова В.В. присвячені фінансовій підтримці санації підприємств. Гришова І.Ю., Островська І.П., Менкконен А. у своїх працях представили концептуальну модель реалізації санації підприємств, запропонували методичні рекомендації реалізації санації з урахуванням критеріїв прийняття рішення та інноваційної складової. Також санації підприємств присвячені праці Бланка І.А., Здравомисло Н., Бекенферда Б., Гелінга М., Титова М.І., Ксьондза С.М., Меховича С.А., Саєнко К.В.

Проте в їх роботах залишаються невизначеними заходи дієвої санації підприємств в Україні шляхом об'єднання зусиль держави та приватного сектора. Тому, в умовах економічної нестабільності виникає гостра необхідність вдосконалення та пошуку шляхів оптимізації процесу санації підприємств.

Все вищевикладене дає можливість стверджувати, що тема дослідження є актуальною і вимагає подальшої розробки.

**Мета статті.** У зв'язку з цим була сформульована основна мета дослідження, яка в повному спектрі розкриває тематику статті. Мета дослідження – розробка заходів дієвої санації підприємств в Україні.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін «санація» походить від латинського «sanatio» – оздоровлення, видужання. Нині в Україні існує значна кількість фінансово неспроможних підприємств [1].

Згідно Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство»», «Санація» – 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 кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника [2].

Передумовою санаційної діяльності є глибока фінансова криза на підприємстві або банкрутство підприємства.

Цілі санації можна розділити на стратегічні й тактичні. До тактичних відносять: відновлення платоспроможності, ліквідація заборгованості за претензіями. Стратегічні цілі – стабілізація і зміцнення фінансового стану підприємства, відновлення його конкурентної позиції. Стратегія санації визначає її ідеологію та механізми здійснення. Вона має варіативний характер і визначається цілями санації. Орієнтація на короткострокові заходи, такі як розпродаж активів, скорочення виробництва і витрат, дає швидкий ефект, скорочує заборгованість підприємства, але залишає відкритими питання перспектив його розвитку. Інший варіант стратегії, заснований на технічному переобладнанні й модернізації виробництва, освоєнні нових видів продукції, нових ринків збуту, потребує значних обсягів інвестицій, які важко залучити в умовах фінансової кризи [3].

Отже, санаційні заходи щодо досягнення цілей санації можна поділити на санаційні заходи фінансово-економічного характеру, санаційні заходи організаційно-правового характеру, виробничо-технічні санаційні заходи та соціальні санаційні заходи [4].

Особливе місце в процесі санаційної діяльності займає визначення джерел та ресурсів для реалізації намічених цілей санації.

Для мобілізації фінансових ресурсів можуть бути задіяні декілька джерел, серед яких власники підприємства, його акціонери, зовнішні приватні інвестори, або держава.

У відповідності до Закону України «Про підприємства в Україні» у випадках збиткової роботи підприємств держава, якщо вона вважає їх продукцію суспільно необхідною, може надати таким підприємствам фінансову підтримку у вигляді дотацій та інших пільг. При цьому

надання підтримки орієнтоване в першу чергу на підприємства, які можуть її використовувати з максимальною віддачею, забезпечити збільшення виробництва продукції, підвищення прибутковості та ефективності роботи.

Фінансова підтримка державою підприємств може здійснюватися шляхом централізованої санації у вигляді прямого бюджетного фінансування і непрямими формами державного впливу.

Пряме бюджетне фінансування санації підприємств може здійснюватися на поворотних (бюджетні кредити) та неповоротних умовах (субсидії, дотації, повний або частковий викуп державою акцій підприємства, яке знаходиться на межі банкрутства).

Також одним із методів державної фінансової допомоги підприємству є санаційна підтримка у формі надання державних гарантій для отримання вітчизняними підприємствами внутрішніх кредитів, особливо під програми санації та реструктуризації виробництва. Одним із напрямків державної фінансової допомоги підприємствам є санаційна підтримка у формі списання або реструктуризації податкового кредитування, надання цільових податкових пільг підприємствам, які безпосередньо потребують санації тощо. Крім того, платникам податків можливе надання відстрочки та розстрочки за платежами до бюджету на умовах податкового кредиту. У складі санаційних заходів особливе значення має фіскальна підтримка, що пов'язана з лізинговою формою фінансування підприємств, а також участь у ній найбільших кредиторів, які мають можливість пролонгації термінів виплати заборгованості та ін. [5].

Однак, держава з цікавістю відноситься до санації тих підприємств, що мають державну форму власності, стратегічний характер або які можливо націоналізувати. Щодо приватних підприємств недержавної форми власності, то тут дещо складніше залучити державу до процесу санації, особливо якщо ці підприємства є не дуже великими. Тут варіантом залучення до санації можуть стати дещо особливі інвестори, що називаються «бізнес-ангелами».

В економічному середовищі до бізнес-ангелів прийнято відносити приватних інвесторів, що вкладають кошти на свій страх і ризик у проекти розвитку, інноваційні стартапи з надією на якийсь результат (дохід, вплив тощо) у майбутньому. На відміну від венчурних фондів,

співвласниками яких є інституційні інвестори, бізнес-ангели, як правило, вкладають свої власні кошти. Крім того, «ангели» здебільшого не позичають, вони безоплатно надають гроші, а також свої зв'язки, досвід, технології в обмін на частку, контроль в об'єкті інвестування або з метою підтримки відносин з бенефіціарами [6].

Ангели бізнесу або бізнес-ангели (також відомі як неформальні інвестори) – це багаті люди, які вкладають кошти в бізнес стартапу, як правило в обмін на конвертований борг або частку в компанії. Існує практика об'єднання таких бізнес-ангелів у ангельські групи або ангельські мережі з метою обміну дослідженнями та формування пулів інвестиційного капіталу для поділу ризиків, а також для надання порад компаніям з їх портфелів. Бізнес-ангели вкладають ресурси в проекти, які мають можливість отримання вищого прибутку, ніж той, котрий можна одержати від традиційних інвестицій. Зазвичай вони є сполучною ланкою між стадією самофінансування бізнесу і стадією, коли підприємство має потребу в обсязі фінансування, що може запропонувати венчурний інвестор [7].

В Україні існує Асоціація приватних інвесторів України (АПІУ), що є першою некомерційною організацією, яка об'єднує приватних і корпоративних інвесторів у всіх регіонах України.

Асоціація «Приватні інвестори України» єдине об'єднання інвесторів в Україні, яке є повноправним членом European Business Angel Network (EBAN). У EBAN входить понад 60 мереж приватних інвесторів, які об'єднують близько 10 тисяч активних інвесторів в 22 країнах Європи.

Асоціація приватних інвесторів України не є посередником між інвесторами та ініціаторами проектів, а являє собою організацію, що об'єднує однодумців, які є або готові стати інвесторами.

Крім діяльності, пов'язаної із залученням капіталу, необхідного для старту і розвитку проектів, Асоціація приватних інвесторів всебічно сприяє розвитку інституту приватних інвестицій і підприємництва в Україні, ініціює вдосконалення законодавства, що регулює правові відносини при інвестуванні. Правове поле повинне забезпечувати з одного боку, захист капіталовкладень приватних інвесторів, а з іншого – гарантувати ініціаторам проектів збереження прав на інтелектуальну власність.



Як члени Асоціації можуть виступати не тільки приватні інвестори – фізичні особи, а й інші типи інвесторів, такі як венчурні фонди, корпоративні венчурні інвестори, фінансові компанії, портфельні інвестори.

У числі партнерів Асоціації приватних інвесторів України українські і зарубіжні організації – Асоціація українських банків, Ліга страхових організацій України, Компанія «Євроконсалтинг» [8].

Стратегія санації визначається зацікавленістю кредиторів у співробітництві з цим суб'єктом підприємницької діяльності, привабливістю підприємства для потенційних інвесторів санації, техніко-технологічними характеристиками виробництва. Вона може бути орієнтованою на такі напрямки: мобілізація внутрішніх джерел нарощування фінансових ресурсів для погашення боргів; реструктуризація підприємства-боржника; залучення зовнішніх джерел фінансування; поєднання декількох напрямків.

Можливе, а в деяких випадках навіть доцільне, на взаємовигідних умовах державно-приватне партнерство під час санаційної діяльності. Тобто об'єднавши певні державні програми (податкові пільги, субсидії, дотації, списання податкового кредиту та ін.) з ідеями та коштами бізнес-ангелів, можна дати новий поштовх та забезпечити синергетичний ефект щодо санації підприємств.

Отже, поява бізнес-ангелів є новим етапом у становленні інвестиційної підтримки збанкрутілих підприємств, адже вони володіють підприємницьким досвідом, інноваційними ідеями та коштами, спроможними вивести фінансово нестабільне та збиткове підприємство на новий прибутковий рівень.

З огляду на зазначені факти, актуальним є підтримка та розвиток підприємств кризового стану шляхом розробки заходів дієвої санації підприємств в Україні на базі створення спеціалізованого Фонду під егідою держави, місцевих органів влади і управління, а також приватних підприємств, котрі мають необхідні можливості та ресурси. Тобто, створення Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні – засіб вирішення багатьох економічних і соціальних проблем серед підприємств, що потребують санації.

Головними цілями Фонду є забезпечення виходу підприємств зі скрутного фінансового становища та стабілізація їх діяльності. Завданнями виступають: аналіз фінансово-економічного стану

підприємств, розробка моделей розвитку та покращення діяльності підприємств, залучення необхідних інституцій та інвестицій для реалізації намічених завдань та цілей.

Зазначений фонд уявляє собою державно-приватну структуру, яка є інвестиційно-венчурною організацією, що міститиме у собі підрозділи державних відомств та приватних організацій юридичних осіб і громадян, у тому числі бізнес-ангелів. При впровадженні структури можливе введення інших підрозділів або виключення зазначених. Взаємодія держави з приватними інвесторами забезпечать пошук раціональних шляхів залучення капіталу, ідей та підходів до управління та розвитку підприємств, які потребують санації. Венчурні фірми та інвестиційні інститути можуть бути створені на базі сьогodнішніх галузевих міністерств, комітетів, концернів, банків, асоціацій і корпорацій з можливістю задіяти на ринку потенціал, кваліфікацію, репутацію та зв'язки тих серйозних фахівців, які там є. Це б сприяло розвитку економіки, оживленню підприємництва, створенню робочих місць, збільшенню обсягів реалізації якісної продукції, запобіганню економічної кризи.

Кожний з зазначених відділів складається з представників структур від яких вони були делеговані та виконуватимуть роботу в рамках покладених на них функцій. Тим самим вони матимуть можливість оперувати лише інформацією необхідною для розвитку підприємств кризового стану, що потребують санації не займаючись іншою рутинною роботою, мати швидкий та прямий доступ до міністерств, відомств, організацій від яких вони були делеговані та до інших організацій, що входять до Фонду, швидко взаємодіяти з ними. Тобто скорочується час пошуку інвесторів, отримання різноманітних дозволів при вирішенні завдань розвитку та поліпшення діяльності підприємств.

Діяльність Фонду базується на визначенні переліку потенційних підприємств, котрі мають незадовільний стан та мають потенціал до розвитку. Також представники самих підприємств можуть звернутися до Фонду, щоб їх включили до переліку потенційних об'єктів підтримки. Однак, щоб в перелік входили підприємства, котрі реально потребують допомоги, потрібно проводити оцінку, моніторинг стану та ефективності роботи таких підприємств. Для цього Фондом розвитку та підтримки підприємств кризового стану має бути створена комісія з

представників відділів Фонду для проведення оцінки діяльності за спеціально розробленою методикою. Це дозволить отримати про підприємство усю необхідну інформацію, що в подальшому буде використовуватися всіма структурними підрозділами Фонду. Зібрана інформація повинна стосуватися всіх сфер діяльності підприємства та в достатньому обсязі висвітлювати показники ефективності діяльності підприємства в докризовий та кризовий періоди: виробничі, економічні, соціальні, екологічні сторони підприємства, обсяг вкладених інвестицій власниками, ступінь досягнення мети та завдань діяльності підприємства. Особливу увагу потрібно звернути на плинність кадрів, кількість існуючих працівників і кількість потенційних, незадіяні виробничі резерви, стан техніки підприємства та можливість залучення інвестицій. Отримана інформація в подальшому підлягає статистичній обробці, порівняльному аналізу, економічному моделюванню, проектуванню, прогнозуванню.

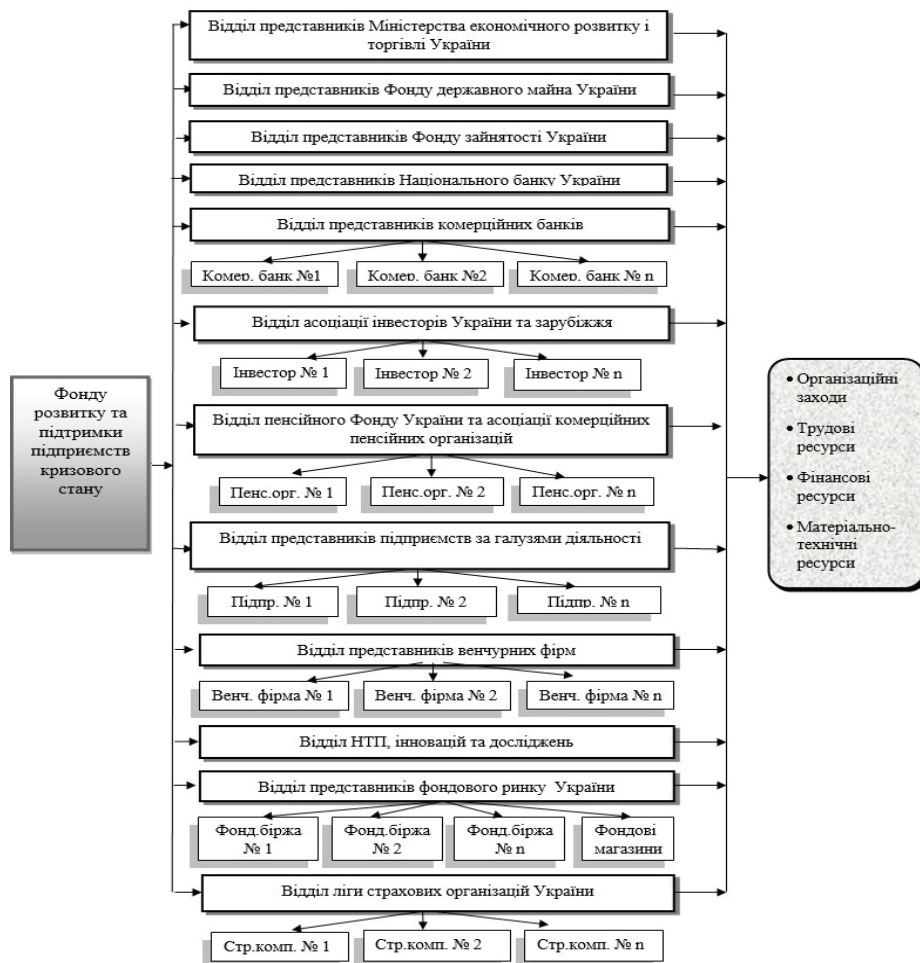
Структура організації наведена на рисунку 1. На рисунку 2 представлено особливості діяльності Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні. На рисунку 3 представлено механізм роботи Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні.

Фондом потрібно розробити спеціальний стандарт документу, бланк, який би заповнювався комісією як результат перевірки підприємства кризового стану. Зазначена інформація за згодою власників підприємств буде опубліковуватися в відповідних джерелах, з яких фінансові інститути та венчурні підприємства могли б отримувати інформацію про об'єкти інвестування та в подальшому взаємодіяти з цими підприємствами. Також отримана в ході перевірки інформація використовувалася б державними службами для оцінки ефективності санації підприємств в Україні. Якщо підприємство пройшло оцінку, моніторинг та комісією виявлено, що підприємство є важливим, перспективним та потребує залучення додаткових коштів, комісія подає протокол з результатами дослідження, з помітками, на які потрібно звернути особливу увагу фахівцям Фонду, котрі будуть розробляти план допомоги підприємству. Керівництво підприємства, яке підлягає «оздоровленню» з метою підвищення ефективності функціонування, має можливість приймати участь у його санації. Окремі групи працівників цього підприємства самостійно або за



допомогою експертних та консультаційних фірм можуть розробити проект реорганізації своїх підприємств, результати подати до відповідних відділів Фонду. Кожний відділ Фонду аналізує отриману інформацію, розробляє свої рекомендації щодо розвитку підприємства, займається консультаційною діяльністю, розробляє методику допомоги, при необхідності подає дані іншим структурам.

На загальному засіданні інвестиційних представників вирішується, хто остаточно прийме на себе зобов'язання по фінансуванню намічених заходів щодо виходу підприємства з кризи та його розвитку. Далі експертні працівники інвестиційного та венчурного відділів Фонду перевіряють перспективність проектів, вирішують різні організаційні, кадрові питання, дають свої рекомендації керівництву відділів про особливості фінансування проекту, розробляють бізнес-модель та методику допомоги підприємству, керівництво інвесторів приймає рішення про реалізацію конкретних проектів і залучає необхідні ресурси.



*Рис. 1. Структура Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні  
Складено автором*

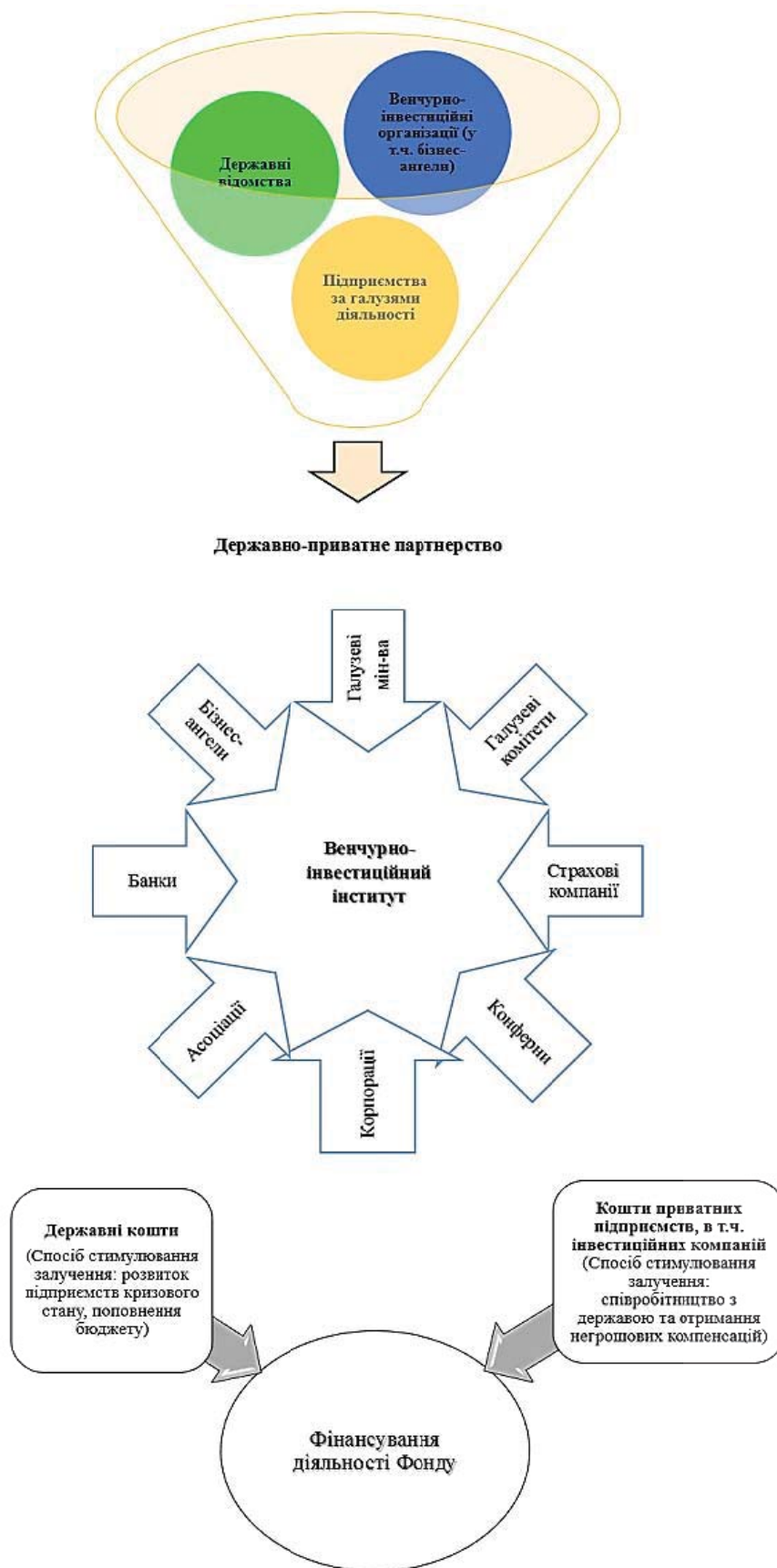
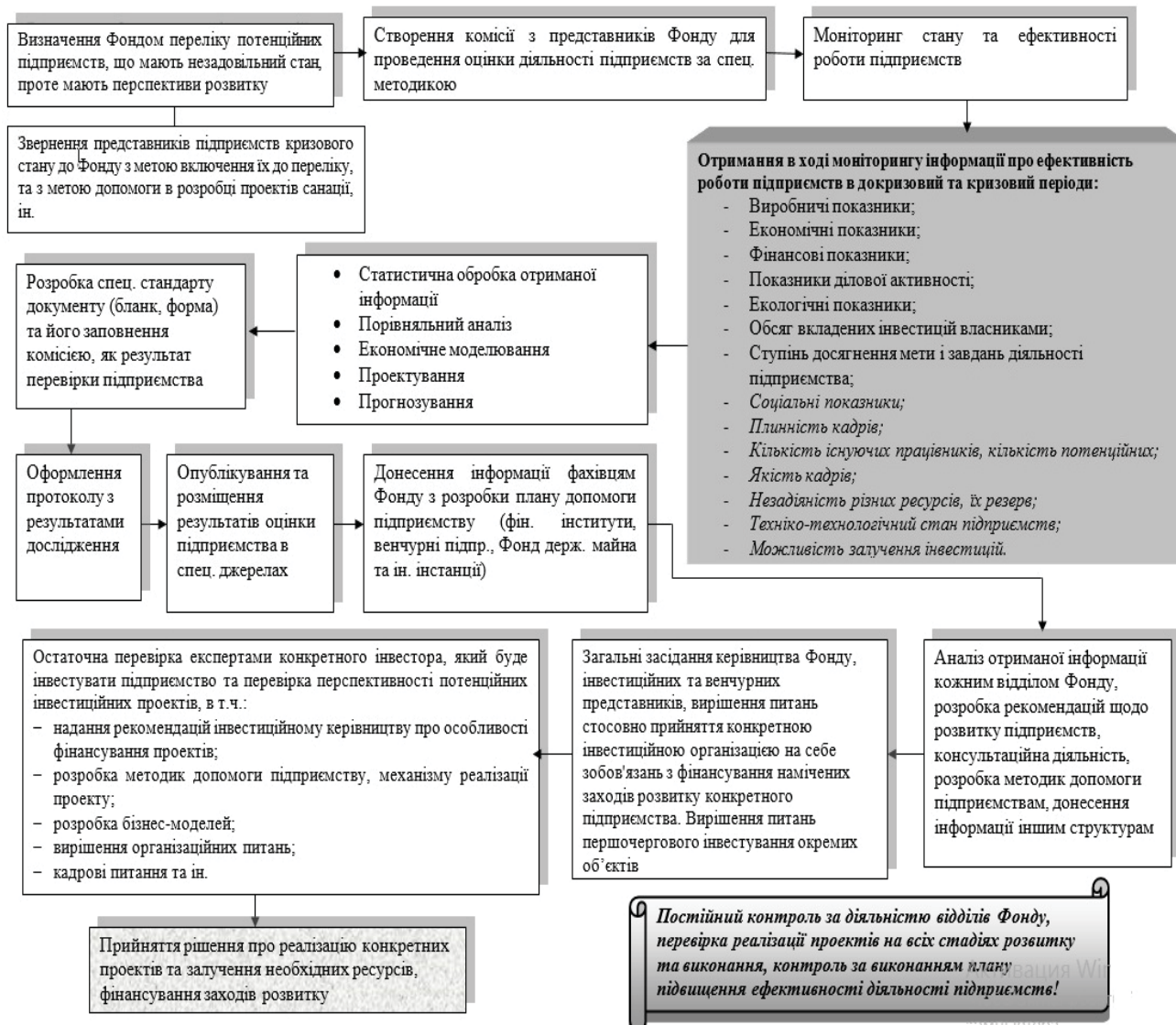


Рис. 2. Особливості діяльності Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні  
Складено автором

Також на засіданнях Фонду вирішується які об'єкти потрібно інвестувати першочергово. Інвестором може виступити як держава так і приватна особа. Фінансування може проводитися з метою отримання в майбутньому прибутку від вкладень, так і не неповоротній умові. Сама діяльність Фонду буде фінансуватися за рахунок коштів держави, як проект програми розвитку підприємств кризового стану, так і за кошти приватних підприємств.



*Рис. 3. Механізм роботи Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні  
Складено автором*

Необхідним є постійний контроль за виконанням плану підвищення ефективності діяльності підприємств, перевірка реалізації проектів.

Термін створення Фонду – 1 рік, на протязі якого буде розроблено відповідну законодавчо-правову базу, відповідні документи Фонду,

делеговані представники державних організацій, підписані договори співробітництва з фінансово-венчурними інститутами. Термін діяльності Фонду визначається установчими документами Фонду, що пов'язано з його цілями та специфікою діяльності.

**Висновки.** Основним науковим результатом даної роботи є те, що дістали подальший розвиток теоретичні аспекти визначення заходів дієвої санації підприємств в Україні за рахунок пропозиції створення Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні на основі державно-приватного партнерства.

Інвестором санації фінансово нестабільних, збиткових та збанкрутілих підприємств може виступити як держава, так і приватні інвестори. Фінансування може проводитися з метою отримання в майбутньому прибутку від вкладень, або на неповоротних умовах. Взаємодія держави з приватними інвесторами забезпечує пошук раціональних шляхів залучення капіталу, ідей та підходів до управління, розвитку нестабільних підприємств.

Розвиток державного та приватного секторів економіки, оживлення підприємництва збільшення обсягів реалізації якісної продукції, збалансованість роботи підприємств, їх фінансова стабільність і незалежність, створення робочих місць, запобігання економічної кризи – потенційний результат реалізації злагожденості дій Фонду розвитку та підтримки підприємств кризового стану в Україні.

Запорука подальшої ефективної діяльності Фонду – наявність перспективи співпраці Фонду не тільки з фінансово нестабільними, збанкрутілими підприємствами, а й з тими, що тільки но розпочинають свою діяльність, та вже зіткнулися з фінансовими труднощами при імовірності швидкого виходу з ринку.

Вкладення коштів в збиткові підприємства з метою поліпшення їх діяльності є привабливим напрямом, адже з часом такі підприємства зможуть забезпечити стабілізацію економічних процесів в державі. Економічне зростання країни – наслідок позитивних зрушень в санаційній діяльності підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ксьондз С.М. Економічний зміст та порядок проведення фінансової санації підприємства [Електронний ресурс] / С.М. Ксьондз / Матеріали сайту «msn.khnu.km.ua». – Режим доступу: <http://bit.ly/2idKUb7>

2. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство»» [Електронний ресурс] / Матеріали офіційного сайту «Верховна Рада України». – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/784-14>
3. Форми та джерела фінансової санації [Електронний ресурс] / Матеріали сайту «library.if.ua». – Режим доступу: <http://bit.ly/2ijrwa0>
4. Фінансова санація та банкрутство підприємств [Електронний ресурс] / Матеріали сайту «ubooks.com.ua». – Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/00084/inx5.php>
5. Сутність і призначення санації підприємств [Електронний ресурс] / Матеріали сайту «diplomba.ru». – Режим доступу: <http://diplomba.ru/work/52846>
6. Гайдучький А. Бізнес-ангели України: хто вони? [Електронний ресурс] / А. Гайдучький / Матеріали сайту «uaib.com.ua». – Режим доступу: <http://bit.ly/2hStnCj>
7. Ангели бізнесу [Електронний ресурс] / Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу: <http://bit.ly/2ijsNyu>
8. Ассоциация частных инвесторов Украины [Электронный ресурс] / Материалы сайта «uaban.org». – Режим доступа: <http://www.uaban.org/>