

УДК: 658.011.8:664

О.В. Тур, аспірант

Національний університет харчових технологій, м. Київ

O.V. Tur, postgraduate student

National University of Food Technologies, Kyiv

**Санація, реструктуризація, реорганізація як взаємопов'язані елементи
антикризового менеджменту на підприємствах харчової промисловості
Implementation of sanitation, restructuring, reorganization, as the elements of
antirecessionary management in the food industry**

Анотація. Стаття присвячена визначенню взаємозв'язку між санацією, реструктуризацією, реорганізацією, як елементів антикризового менеджменту на підприємствах харчової промисловості. Автором запропоновано теоретичні підходи до антикризового менеджменту, що дасть змогу господарюючим суб'єктам розробляти заходи подолання кризових явищ.

“Ключові слова”: фінансова криза, антикризові менеджмент, антикризові заходи, санація, реструктуризація, реорганізація, банкрутство.

Abstract. This article deals with the implementation of appropriate rehabilitation, restructuring, reorganization, as the elements of Crisis Management in the food industry. The author gives a number of activities Crisis management strategies that will allow business entities from the food industry effectively overcome the negative effects of the crisis.

“Key words”: the financial crisis, the antirecessionary management, the antirecessionary measures, the sanitation, the restructuring, the reorganization, the bankruptcy.

Вступ. У системі управління суб'єктів господарювання на певному етапі

розвитку можуть відбуваються негативні явища, які призводять до погіршення їхнього фінансового стану. Таким негативним явищем може бути криза. Для подолання підприємством наслідків кризи потрібно запровадити антикризове управління, яке є порівняно новим напрямом менеджменту. Зробити це можливо за умови чіткого розуміння процесів, що відбуваються. Як правило, фінансові труднощі суб'єкта господарювання спричинені фінансово-економічною кризою, яка може бути викликана світовою фінансово-економічною кризою, певними дисбалансами у господарській діяльності підприємств, а також рядом внутрішніх проблем.

Постановка задачі. Сьогодні для ефективного функціонування підприємствам харчової промисловості на ринку необхідно брати до уваги не тільки внутрішні, але й зовнішні фактори. До зовнішніх факторів відносяться: незбалансована грошово-кредитна і бюджетно-податкова політика; незадовільна структура [доходів](#) і [витрат населення](#); нестабільність функціонування базових політико-правових інститутів; відставання у науково-технічному розвитку; [конкуренція](#). До внутрішніх факторів відносяться: помилки у виробничій, фінансовій, маркетинговій [стратегії](#); нераціональне використання [ресурсів](#); непрофесійний [менеджмент](#); низький рівень організаційної і [корпоративної культури](#) [5]. Все це призводить не тільки до випробувань і тимчасових ускладнень, але й до припинення діяльності підприємств харчової промисловості. Тому, особливо в умовах кризи, постає проблема пошуку й впровадження в практику заходів, реалізація яких забезпечить ефективність системи антикризового менеджменту, використання яких дозволило упередити подальше погіршення ситуації. У випадку, коли результати діяльності підприємства знизилися до катастрофічного рівня і йдеться про банкрутство, розроблені заходи дозволяють підготувати й реалізувати програму оздоровлення, що включає: реструктуризацію, реорганізацію, як невід'ємні складові санації, які є взаємопов'язаними

елементами антикризового менеджменту.

Результати. Якість антикризового менеджменту значною мірою визначається своєчасністю та обґрунтованістю рішень щодо санації. Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визначення його банкрутом” передбачено, що рішення про фінансову санацію підприємства може прийматися: у досудовому чи в судовому порядку [3]. Якщо в досудовому порядку, то вони відбувається з ініціативи менеджменту чи власників підприємства, якому загрожує банкрутство. А також кредиторів, центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, контрольних органів у межах своїх повноважень – коли існує загроза неплатоспроможності та оголошення підприємства банкрутом у недалекому майбутньому. Ці заходи проводяться згідно з чинним законодавством до початку порушення справи про банкрутство. У рамках досудової санації боржнику, його кредиторами, іншими особами в межах заходів щодо запобігання банкрутства підприємства може бути надана фінансова допомога в розмірі, достатньому для погашення зобов’язань перед кредиторами, у тому числі зобов’язань щодо сплати податків і зборів (обов’язкових платежів) і відновлення платоспроможності боржника. Надання фінансової допомоги боржнику зобов’язує його взяти на себе відповідні зобов’язання перед особами, які надали таку допомогу в порядку, встановленому законом. А у рамках судових процедур, що застосовуються до боржника після порушення справи про банкрутство, застосовують санаційну систему заходів, які здійснюються в процесі провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації. Ці заходи спрямовані на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів через кредитування, реструктуризацію боргів і капіталу та (або) зміну організаційної чи виробничої структури суб’єктів підприємницької діяльності [6].

У широкому розумінні санація – це сукупність усіх можливих заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення суб’єкта господарювання. Вона

включає систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді [7].

Доцільно відмітити, що при організації фінансової санації підприємств розрізняють три основні функціональні блоки: розробка плану санації; проведення санаційного аудиту; менеджмент санації [2].

Важливим документом під час виведення підприємства з кризи є план санації. Він розробляється на підставі програми санації, яка містить комплексне вивчення причин фінансової кризи, аналіз внутрішніх резервів, висновки про можливості залучення зовнішніх джерел фінансування. Для ефективного відновлення платоспроможності підприємства рекомендується в програму санації включати реструктуризацію.

Реструктуризація підприємства - це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [6].

У залежності від характеру заходів, які застосовуються, виділяють такі типи реструктуризації, як: реструктуризація управління підприємством; фінансова реструктуризація пасивів; реструктуризація виробництва та активів; корпоративна реструктуризація (реорганізація) [6].

Реструктуризація управління передбачає внесення змін в організаційній та в управлінській сфері підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Необхідність реструктуризації управління зумовлена зміною стратегії розвитку підприємства, що, як правило, є характерним у разі переходу суб'єкта господарювання на режим антикризового управління.

До типових антикризових заходів у рамках реструктуризації управління

підприємством можна віднести такі: зміна керівництва підприємства; зміна типу (оптимізація) організаційної структури; впровадження нових, прогресивних форм та методів управління; «ревізія функцій» та розроблення нового положення про організаційну структуру; скорочення чисельності адміністративного персоналу в результаті скорочення чи перерозподілу функціональних обов'язків; заходи з підвищення ефективності маркетингу; ліквідація окремих підрозділів; горизонтальне та вертикальне об'єднання функцій.

Усі затрати, пов'язані з реструктуризацією управління, покриваються, як правило, за рахунок внутрішніх фінансових джерел.

Реструктуризація пасивів пов'язана зі зміною структури та розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. До основних заходів у рамках фінансової реструктуризації можна віднести такі: реструктуризація заборгованості перед кредиторами; списання заборгованості; одержання додаткових кредитів; збільшення статутного капіталу; обмін боргових зобов'язань на корпоративні права.

Зазначимо, що фінансова реструктуризація пасивів повинна в обов'язковому порядку супроводжуватися реструктуризацією виробництва, у іншому випадку заходи щодо покращення ситуації з фінансування можуть лише відстрочити ліквідацію підприємства на більш пізній період.

Реструктуризація виробництва та активів передбачає внесення змін у виробничо-господарську сферу підприємства з метою раціоналізації виробничих процесів, зниження рівня витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Реструктуризація виробництва супроводжується, як правило, реструктуризацією активів (зміни в структурі та складі активної сторони балансу). У рамках даного виду реструктуризації можуть проводитися такі заходи: модернізація, оновлення виробничих засобів; диверсифікація асортименту продукції та покращення її якості; зменшення витрат на виробництво; скорочення чисельності персоналу, зайнятого на

виробництві; продаж частини основних засобів (наприклад, зайвого або застарілого обладнання); реструктуризація надлишкових запасів сировини та матеріалів; продаж окремих (непрофільних або низькорентабельних) підрозділів підприємства; лізинг або зворотний лізинг.

Реструктуризація виробництва, як правило, пов'язана зі здійсненням довгострокових інвестиційних вкладень. Для реалізації відповідних заходів слід залучати зовнішні фінансові джерела.

Найбільш складним видом реструктуризації є корпоративна реструктуризація. Корпоративна реструктуризація пов'язана з реорганізацією підприємства.

Реорганізація – це повна або часткова зміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства декількох, наслідком чого є передання, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам. Отже, реорганізація підприємства є одним із напрямків його реструктуризації [3].

Зрозуміло, що причини та мотиви, які спонукають власників та керівництво підприємства до прийняття рішення щодо реорганізації, визначають і форму майбутньої реорганізації. За формальними ознаками розрізняють такі три напрями реорганізації:

- Реорганізація, що спрямована на укрупнення підприємства – як специфічна форма фінансування, в санаційних цілях застосовується, коли підприємство-боржник не в змозі розрахуватися зі своїми боргами і змушене у судовому чи у досудовому порядку залучати санатора, який погасив би або взяв на себе заборгованість. Цей вид санаційної концепції передбачає втрату боржником свого колишнього юридичного статусу в результаті злиття, приєднання, чи поглинання (аквізицій).

- Реорганізація, що спрямована на подрібнення підприємства (поділ, виділення), застосовується в санаційних цілях, якщо у підприємства, поряд із прибутковими секторами діяльності, є значна кількість виробництв, які є

збитковими. Метою розукрупнення при цьому є виділення підрозділів, які є санаційноспроможними з тим, щоб провести їх фінансове оздоровлення, в тому числі шляхом приватизації. Структурні ж підрозділи, які не підлягають санації, залишаються в організаційній структурі підприємства, яке з часом оголошується банкрутом.

- Реорганізація без змін розмірів підприємства (перетворення). Застосовується з метою приведення у відповідність правової форми організації господарської діяльності до внутрішніх та зовнішніх умов ведення бізнесу, що змінюються. У тому числі з метою розширення можливостей фінансування, в рамках реалізації політики реструктуризації управління тощо [2].

У разі реорганізації підприємства слід враховувати ряд законодавчих обмежень та вимог, а саме: порядок державної реєстрації (перереєстрації) та ліквідації суб'єктів господарювання; вимоги антимонопольного законодавства; вимоги щодо захисту інтересів кредиторів підприємства, його власників, персоналу тощо; порядок емісії акцій (у разі реорганізації АТ); можливі екологічні, демографічні та інші наслідки [3].

Проведення реструктуризації та реорганізації суб'єкта господарювання дасть змогу ефективно побороти кризу, підвищити конкурентоспроможність та фінансову стійкість та не допустити банкрутства підприємства.

Також, важливим документом під час виведення підприємства з кризи є проект санації, який розробляється на базі санаційної програми і містить: техніко-економічне обґрунтування санації; розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей; конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу; строки освоєння інвестицій та їхньої окупності; оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту [1].

Наступним елементом антикризового управління при оздоровленні діяльності підприємства є санаційний аудит, який проводиться аудиторськими компаніями на замовлення власників підприємства, потенційних санаторів, кредиторів та інших осіб, які можуть взяти участь у фінансуванні санації.

програми та проекту санації [2].

У процесі санаційного аудиту (оцінювання санаційної спроможності) розв'язуються такі завдання: проводиться аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; визначаються причини фінансової кризи, її глибина та можливості подолання; робиться порівняльний аналіз сильних та слабких сторін підприємства; здійснюється економіко-правова експертиза передбачених планом санації заходів; оцінюються ризики, пов'язані з реалізацією плану санації; робиться висновок про доцільність санації чи ліквідації суб'єкта господарювання [3].

Якщо в результаті санаційного аудиту підтверджена достовірність плану санації та його реальність, то це буде дієвим аргументом у руках антикризового менеджменту під час ведення переговорів з кредиторами та інвесторами на предмет залучення їх до процесів санації боржника. Якщо ж навпаки, то всім зацікавленим особам завдяки санаційному аудиту вдасться уникнути додаткових збитків.

Не менш важливим компонентом санаційного процесу є санаційний менеджмент підприємства, який здійснюють штатні спеціалісти підприємства, а також фахівці, залучені ззовні на тимчасовій основі.

При відборі та підготовці штатних працівників потрібно приділяти увагу розвитку їхніх здібностей до управління в критичних ситуаціях, а також проводити психологічне тестування менеджерів. У кінцевому результаті необхідно залишити тих, які володіють індивідуальним мистецтвом управління, яке є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення.

До осіб, які, для виконання функцій антикризового менеджменту, залучаються (чи призначаються) ззовні належать: керуючі санацією, які призначаються відповідно до рішення господарського суду; представники банківських установ чи інших кредиторів у рамках заходів щодо супроводження проблемних кредитів, у тому числі консорціумних; працівники контролюючих органів (наприклад, податкової інспекції); аудитори, незалежні експерти, консультанти [3].

Потрібно зауважити, що для ефективного проведення санації спеціалісти з антикризового управління повинні завчасно виявити негативні процеси, а також можливу імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно обставинам, що склалися. Крім того, необхідно своєчасно виявляти та використовувати санаційні резерви, здійснювати постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробляти нові управлінські, фінансові і маркетингові стратегії, скорочувати постійні і змінні витрати, підвищувати [продуктивність праці](#), залучати засновницькі засоби, посилювати [мотивацію персоналу](#), а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод під час здійснення оздоровчих заходів. Дійову допомогу тут може надати оперативний санаційний контролінг, який синтезує інформаційну, планову, консалтингову, координаційну та контрольну функції. Завданням санаційного контролінгу є: контроль за ходом реалізації програми та проекту санації, ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод [7].

Слід відмітити, мета санації вважається досягнутою, якщо з допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення банкрутом з наступною ліквідацією) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [4].

Висновок. Мусимо констатувати, що в Україні внаслідок недосконалого податкового, фінансово-кредитного, цінового і митного законодавства, відсутності необхідного техніко-методичного забезпечення процесів санації, дефіциту кваліфікованих спеціалістів велика кількість потенційно життєздатних підприємств харчової промисловості стають потенційними банкрутами.

На думку автора санація, реструктуризація, реорганізація, як

взаємопов'язані елементи антикризового менеджменту на підприємствах харчової промисловості дадуть змогу поліпшити фінансовий стан підприємства, через ефективне використання резервів, потенціалу підприємства, залучення інвестицій і необхідних методів управління. Це забезпечить пом'якшення впливу і наслідків кризи, а також унеможливить виникнення загрозливих ризиків для підприємства та забезпечить його фінансове оздоровлення.

Література:

1. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: МАУП, 2003. — 304 с.
2. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. Посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
3. Фінансовий менеджмент: Підручник/ Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2005. — 536 с.
4. Фінанси підприємств: Підручник/ Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. Та доп. — К.: КНЕУ, 2000. — 460 с., іл.
5. Антикризовий менеджмент [Електронний ресурс]: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
6. Антикризове фінансове управління підприємством [Електронний ресурс]: http://www.vuzlib.net/fm_P/12-1.htm
7. Фінансова санація та банкрутство підприємств [Електронний ресурс]: www.vuzlib.net/fp_P/11-1.htm

Надійшла до редакції 12.04.2011

О.В. Тур, аспірант