

Т.Р.ЛУЦИК, А.М.ВЕРГУН
(Київський національний університет технологій та дизайну)

Санація як один із способів фінансового оздоровлення підприємства

Рассмотрены методы и формы санации, которые необходимы не только для преодоления кризиса, но и возможного расширения и переоснащения предприятий в будущем. Рассмотрены также различные подходы к классификации типов реструктуризации, подчеркнут их адаптивный характер. Доказано, что существующие подходы к санации не обеспечивают реализацию системного подхода к решению задач санации.

Ключевые слова: санація, санаційний аудит, реорганізація, реструктуризація, фінансова санація.

In the article methods and forms are considered readjustment which are needed not only for overcoming of crisis but also possible expansion and retooling of enterprises in the future. The different going is also considered near classification of types of restructuring, their adaptive character is underline. It is well-proven that the existent going near readjustment does not provide realization of approach of the systems to the decision of readjustment.

Keywords: rehabilitation, remediation audit, reorganization, restructuring, financial rehabilitation.

У процесі становлення ринкових відносин в Україні питання, пов'язані з санацією підприємства, мають важливе практичне значення. За умов, коли майже всі ланки фінансової системи опинилися в глибокій кризі, виникла необхідність проведення санації підприємств для виведення їх з неї. Тепер кожен суб'єкт, незалежно від виду основної діяльності й форми власності підприємства, має реально оцінювати як власний фінансовий стан, так і фінансовий стан потенційних партнерів чи контрагентів. Незадовільний фінансовий стан підприємства є причиною його неплатоспроможності, погіршення фінансової стійкості, що призводить до незапланованих втрат і погіршення фінансового результату чи навіть банкрутства. Виходячи з цього, питання дослідження фінансових засад проведення санації та стабілізації діяльності підприємства є важливим для забезпечення його подальшої роботи за ринкових умов.

Постановка завдання

За умов виходу з кризи та стабілізації ринкової економіки багатьом підприємствам досить складно пристосуватися до мінливих чинників зовнішнього середовища. Як наслідок, підприємства опиняються на межі банкрутства і вимушені здійснювати перерозподіл активів для ефективнішого їх використання. У таких випадках саме санація є одним з найефективніших заходів щодо подолання банкрутства.

В науковій літературі вітчизняних та зарубіжних авторів описано достатню кількість санаційних заходів, які можна застосовувати на підприємствах України, проте не приділено достатньої уваги питанням вибору правильної методики їх застосування: покриття поточних збитків та усунення причин їхнього виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення усіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів. Через це, набуває актуальності розкриття сутності санаційних заходів та методів їх застосування.

Результати та їх обговорення

Деякі з вітчизняних авторів (наприклад, І. А. Бланк) із санацією ототожнюють лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізують за допомогою сторонніх юридичних, а також фізичних осіб, й спрямовано на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [2]. Із цим не можна погодитись, оскільки мобілізація внутрішніх фінансових резервів є невід'ємною складовою процесу оздоровлення будь-якого підприємства.

М.І. Титов у монографії, присвяченій матеріально-правовим та процесуальним аспектам банкрутства, пропонує дати таке законодавче визначення санації: санація – це оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (у тому числі зарубіжних), спрямованої на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству [4]. Це визначення також тяжіє до розуміння санації як інституту зовнішньої фінансової підтримки боржника.

Згідно із Законом України «Про банкрутство» від 1992 р., під санацією розуміється задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами, у тому числі кредитором, що добровільно бере на себе задоволення зазначених вимог та виконання відповідних зобов'язань. Отже, згідно з таким підходом, санація за своєю правовою основою є лише інститутом переведення боргу. Проте з цим аж ніяк не можна погодитись.

Нова редакція Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», ухвалена в 1999 р., розрізняє поняття «санація» та «досудова санація». У цьому документі санація розглядається як система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів завдяки кредитуванню, реструктуризації боргів та капіталу і (або) зміною організаційної та виробничої структури боржника.

Санація (від лат. *sanare* – *виудужання, оздоровлення*) – це система заходів, що здійснюються для запобігання банкрутству підприємств і оздоровлення фінансово-господарського становища боржника.

Основними методами проведення санації є:

1. Злиття підприємства з ніж потужною компанією.
2. Випуск нових акцій чи облигацій для мобілізації грошового капіталу.
3. Збільшення банківських кредитів і урядових субсидій.
4. Перетворення короткострокової заборгованості у довгострокову.

Метою санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, збереження ліквідності та платоспроможності підприємства, скорочення усіх видів заборгованості, покращення структури оборотного капіталу.

Ухвалювати рішення про проведення санації можуть [1]:

1. Суб'єкти господарювання, які перебувають в кризі, коли є реальна загроза оголошення банкрутства.
2. Андеррайтери, якщо вирішується питання про викуп корпоративних прав нової емісії.
3. Фінансово-кредитні установи (банки). Банки мають право застосовувати щодо клієнта-боржника комплекс санаційних заходів:
 - ✓ *Передати оперативне управління підприємством адміністрації, сформованій за участю банку*
 - ✓ *Реорганізувати боржника*
 - ✓ *Змінити порядок здійснення платежів*
 - ✓ *Направити для погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації.*
4. Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств (коли йдеться про державні підприємства). Після внесення боржника до реєстру неплатоспроможних підприємств агентство уповноважене здійснювати управління майном боржника і розробити пропозиції щодо проведення фінансової санації.
5. НБУ (у випадку оздоровлення комерційного банку).

Рішення про проведення санації підприємства чи його ліквідацію ухвалюють на основі висновків санаційного аудиту, основною метою якого є оцінювання придатності підприємства для санації, тобто визначення глибини фінансової кризи та виявлення можливостей її подолання. Цей аудит може здійснюватись за рахунок коштів інвесторів або продажу частини майна підприємства.

Етапи та порядок проведення санаційного аудиту доцільно провадити за відповідною структурно-логічною схемою (рис. 1.). У разі ухвалення рішення про доцільність проведення санації перед підприємством постає питання, які саме заходи необхідно здійснити, щоб в якнайкоротший термін стабілізувати стан підприємства. Водночас, санаційні заходи можуть мати як стратегічний, так і оперативний характер. Оперативна санація має за мету забезпечення ліквідності та прибутковості підприємства, пошук шляхів оптимізації використання активів.

Стратегічною метою санаційних заходів є забезпечення виживання підприємства, зміцнення його позиції на ринку.

Основні типи санаційних заходів, які можна рекомендувати до застосування на підприємствах України, подано на рис. 2.

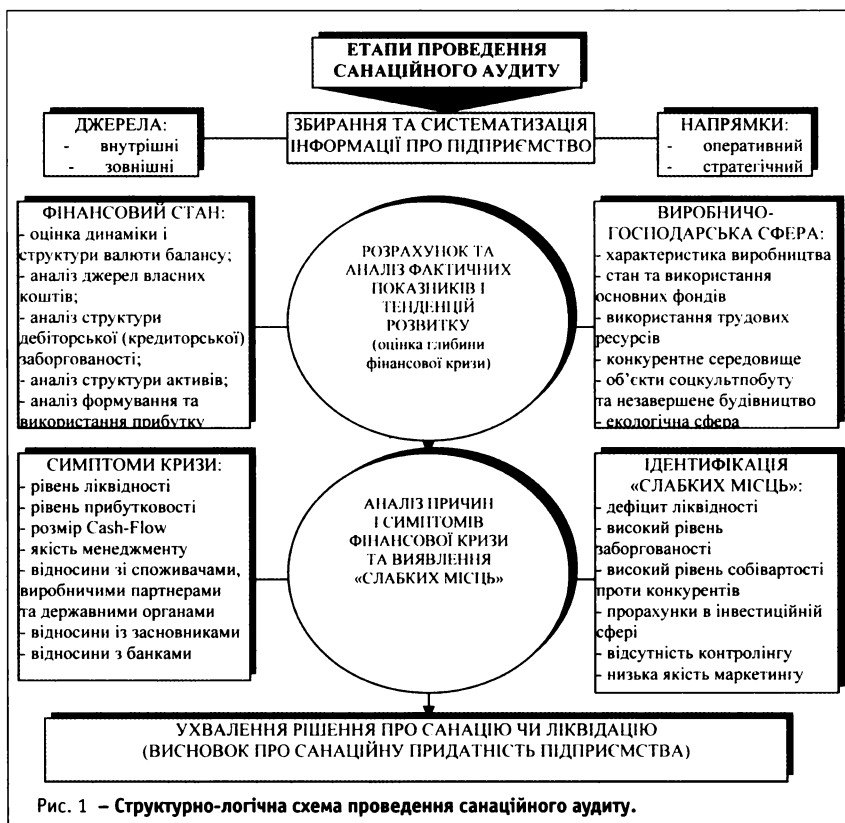


Рис. 1 – Структурно-логічна схема проведення санаційного аудиту.

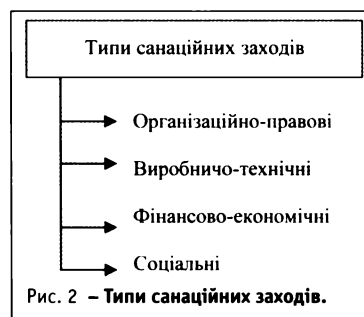


Рис. 2 – Типи санаційних заходів.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовано 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.

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані, передусім, з модернізацією і оновленням виробничих фондів, із зменшенням простоя та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції й зниженням її собівартості, поліпшенням асортименту продукції, що випускається, і мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Фінансово-економічні заходи щодо санації відображають фінансові відносини, які виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства. Методи фінансової санації мають бути спрямовані на покриття поточних збитків й усунення причин виникнення їх, оновлення або збереження ліквідності, платоспроможності підприємства, скорочення усіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу і формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Соціальні санаційні заходи пов'язані із заходами щодо забезпечення соціальної захищеності працівників підприємств-боржників. У процесі виконання цих заходів мають бути надані різні соціальні гарантії працівникам, яких було вирішено звільнити через модернізацію або реконструкцію підприємства, має бути передбачене створення і фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук та пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати по безробіттю, надання звільненим працівникам позик, виплат по заробітній платі, вихідної допомоги.

У зв'язку з цим, можна виділити такі форми санації підприємства:

1. Санація підприємства, яку спрямовано на реорганізацію боргу (без зміни статусу юридичної особи підприємства, що санується), передбачає такі варіанти:

- ◆ *Погашення боргу підприємства за рахунок коштів бюджету. У такій формі сануються тільки державні підприємства. Вона пов'язана з такими основними умовами: забезпеченням подальшого розвитку пріоритетних галузей економіки; галузеву або міжгалузеву переорієнтацією діяльності підприємства; здійсненням антимонопольних заходів; з іншими цілями за ініціативи органів, уповноважених управляти державним майном*
- ◆ *Погашення боргу підприємства за рахунок цільового банківського кредиту. Як один із варіантів цього виду санації може виступати переоформлення короткострокових кредитів підприємства у довгострокові. Для здійснення контролю і допомоги підприємству, комерційний банк в переліку умов санації може зажадати введення до складу його керівництва свого представника (або уповноваженої особи)*
- ◆ *Переклад боргу на іншу юридичну особу. Такою юридичною особою може бути будь-яке підприємство, яке здійснює підприємницьку діяльність, яке побажало взяти участь у санації підприємства-боржника. У разі згоди кредитора має право виступати проти вимог кредитора усі заперечення, засновані на*

- договірних відносинах між кредитором і першим боржником*
- ◆ *Випуск облігацій (решти боргових цінних паперів) під гарантію санатора. Така форма санації здійснюється, як правило, комерційним банком, який обслуговує підприємство, або державою*

2. Санація підприємства, яку спрямовано на його реорганізацію (із зміною, як правило, статусу юридичної особи підприємства, що санується), носить такі форми:

- ★ **Злиття.** Така форма санації здійснюється об'єднанням підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством. Внаслідок такого об'єднання підприємство-боржник втрачає свій юридичний статус.
- ★ **Поглинання.** Ця форма санації здійснюється придбанням підприємства-боржника підприємством-санатором. Підприємство-санатор у такий спосіб може придбати цілісний майновий комплекс. Підприємство, що санується, у разі поглинання звичайно втрачає свій самостійний статус, хоча як юридична особа може зберегтися у вигляді дочірнього підприємства.
- ★ **Розділення.** 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 об'єкти переходять до кожного з них на основі розділового балансу.
- ★ **Перетворення у відкрите акціонерне товариство.** Така форма санації, здійснювана за ініціативи групи засновників, дає змогу істотно розширити фінансові можливості підприємства, забезпечити шляхи його виходу з кризи й надати новий імпульс економічному розвитку.
- ★ **Передача в оренду.** Ця форма характерна для санування державних підприємств, за які вони передаються в оренду членам трудового колективу. Умовою здійснення такої форми санації є прийняття на себе колективом орендарів боргів підприємства, що санується.
- ★ **Приватизація.** У цій формі сануються державні підприємства. Внаслідок приватизації на торгах підприємство продається як цілісний майновий комплекс (або частина його) новому власнику.

Серед різних форм санації слід приділити належну увагу реструктуризації підприємств-боржників. Для виведення підприємства з кризи необхідно здійснювати рішучі заходи. За сучасних умов процес реструктуризації стає об'єктивною необхідністю,

що забезпечує конкурентоспроможність підприємства і його виживання. За останнє десятиріччя практично ні одна провідна корпорація в світі не змогла уникнути ризикованої та болісної процедури радикального реструктурування. Гальмування і спроба обійтися без серйозних змін призвели до зникнення кожної четвертої компанії із списку п'ятиста провідних корпорацій світу. Це є свідченням актуальності та необхідності дослідження проблематики реструктуризації підприємств.

Аналіз практики функціонування українських підприємств-боржників дав можливість виділити такі заходи:

- ✓ Реорганізація засновницьких відносин
- ✓ Реструктуризація підприємства

Моніторинг наукової та методичної літератури дає змогу стверджувати про відсутність єдності думок у визначенні поняття реструктуризації. Так, одна група вчених [4, с.206; 5, с.17] подає визначення поняття «реструктуризації» у найбільш загальному вигляді, що не дає можливості усвідомити її характерні особливості. Друга група авторів [6, с.19;] пов'язує реструктуризацію з комплексом заходів, спрямованих на подолання кризових явищ та антикризовим управлінням.

По-перше, реструктуризація – це засіб, який дає змогу забезпечити ефективне функціонування підприємства не лише за ринкових умов.

По-друге, суттєвим аспектом реструктуризації за умов нової економіки є формування у підприємства потенціалу до превентивного реагування на зміни зовнішнього середовища.

По-третьє, напрями структурної перебудови підприємства мають бути погоджені зі стратегією його розвитку.

По-четверте, вивчення теорії питання та аналіз чинної практики дають можливість підтримати погляд фахівців, котрі вважають, що реструктуризація підприємства – це комплекс структурних перетворень, що здійснюється на системній основі заходами організаційно-економічного, техніко-технологічного, правового і фінансового характеру.

І по-п'яте, – довгостроковою метою кожного підприємства є підвищення вартості власного бізнесу, яке забезпечується через зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості, підвищення інвестиційної привабливості тощо.

Аналіз визначень, запропонованих різними авторами, дав змогу розкрити сутність поняття «реструктуризація» та визначити її як процес адаптації підприємства до змін оточуючого середовища відповідно до стратегії його розвитку, який здійснюється завдяки структурним перетворенням, змінами організації діяльності підприємства та за допомогою проведення комплексу відповідних заходів, спрямованих на підвищення ринкової вартості підприємства [7].

Заходи, які вживають в процесі проведення реструктуризації підприємств, часто-густо суттєво відрізняються один від одного. Це визначає необхідність класифікації реструктуризаційних процесів за окремими ознаками для забезпечення цілеспрямованого управління ними.

Досить розгорнуту класифікацію видів реструктуризації подано в працях [4, с.98; 5, с.12], у яких запропоновано такі класифікаційні ознаки: *цільова спрямованість, масштаб, тривалість та обсяг робіт, область проведення, форма корпоративної реорганізації, зв'язок з цільовими програмами, зміна розмірів підприємства, вид реакції та час проведення, джерела фінансування, обсяг фінансових витрат, права власності, обов'язковість проведення, характер трансформаційних заходів, суб'єкти реструктуризації.*

Однак, через те, що реструктуризація підприємств в усіх її видах поєднана із багаточисельними ризиками, ступінь впливу яких на її результативність суттєво підвищується за умов сучасного бізнес-середовища, рекомендується залежно від ступеня ризику виділяти такі види реструктуризації:

- ◆ З мінімальним (низьким) рівнем ризику
- ◆ З підвищеним (середнім) рівнем ризику
- ◆ З високим рівнем ризику

Оцінювання рівня ризику реструктуризації доцільно провадити за різними напрямками з використанням якісних та кількісних методів його вимірювання, таких як: *статистичний, аналітичний, доцільності витрат, метод аналогів, експертне оцінювання*, тощо.

Також, через загострення питання фінансування витрат на проведення реструктуризації та зростання ролі іноземних інвестицій у розвитку української економіки, вбачається доцільним розподіляти реструктуризацію залежно від регіональних джерел фінансування на види:

- ◆ Реструктуризація, що провадиться за рахунок національного капіталу – коштів резидентів даної країни;
- ◆ Реструктуризація, що провадиться за рахунок іноземного капіталу – коштів не резидентів даної країни;
- ◆ Реструктуризація, що провадиться за рахунок змішаного капіталу (національного та іноземного).

Використання іноземного капіталу на фінансування реструктуризації підприємств часто-густо дає змогу отримати додаткові переваги у вигляді нових знань та досвіду іноземних партнерів, оскільки останні бажать отримати ефект від вкладених інвестицій не менший, ніж у своїх країнах, і усіяло сприяють цьому. Негативним аспектом використання іноземних джерел фінансування є розпорощення доходів підприємств, що реструктуруються.

Залежно від тривалості періоду розрізняють:

1. Оперативну реструктуризацію, що здійснюється у короткостроковому періоді, у випадку, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансування і вирішує питання підвищення рівня ліквідності за рахунок внутрішніх резервів. Даний вид реструктуризації передбачає визначення основних напрямків діяльності і ринків функціонування підприємства, виявлення слабких сторін в функціональному аспекті і розроблення пропозицій за їх усунення щодо мінімальних витрат.

2. Стратегічна реструктуризація, здійснюється в довгостроковому періоді. Цей вид реструктуризації базується на результатах оперативної реструктуризації та передбачає мобілізацію як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування.

Розглядаючи процес реструктуризації, в роботі пропонується використати наступну класифікацію за причинно-наслідковою ознакою:

- ✓ Антикризова реструктуризація (оперативний вид). Має провадитись протягом 6 місяців, має за мету відновлення платоспроможності підприємства
- ✓ Адаптивна реструктуризація (оперативний вид). Період проведення не більше року, має за мету пристосування діяльності підприємства до нових умов господарювання, належить до реструктуризації з підвищеним рівнем ризику
- ✓ Реструктуризація розвитку (стратегічний вид). Рекомендується провадити протягом 3-5 років, має за мету підвищення ефективності діяльності підприємства, сприяє його прогресивному розвитку, до реструктуризації з мінімальним ризиком.

Залежно від об'єкту змін, реструктуризацію рекомендується розділяти на:

- ◆ Організаційну
 - ◆ Кадрову
 - ◆ Фінансову
 - ◆ Операційну
 - ◆ Реструктуризацію власності [7]

Відповідальність за вибір напрямів та видів реструктуризації несе санатор. Для практичного використання видів реструктуризації в напрямках підходу адаптивного управління необхідно провадити аналіз факторів, які впливають на структурні перетворення підприємства та розробити систему визначення необхідності проведення відповідних процедур.

Водночас розрізняють ще два види санації: *приватизація та реприватизація.*

Приватизацію можна розуміти як форму роздержавлення, що передбачає перетворення державної власності в приватну. Власне, суть приватизації визначається самою суттю приватної власності. Насамперед – це створення механізму реалізації приватної власності виробника за нових умов виробництва, перетворення його в повноправного хазяїна, забезпечення йому в усіх сферах господарської діяльності прямої залежності рівня споживання від рівня виробництва.

Сенс приватизації власності полягає у відчуженні державної власності на користь юридичних осіб і громадян та формуванні приватної, колективної, змішаної (спільної) форм власності.

Проте за сучасних умов поняття приватизації зазнає малоого вжитку, оскільки з'являється так звана реприватизація, тобто відновлення у правах власності осіб, незаконно позбавлених майна внаслідок конфіскаційної націоналізації. Основними формами реприватизації є: реституція (повернення власності колишнім власникам у натуральному вигляді), і компенсація (повернення вартості конфіскованого майна грошима або спеціальними ваучерами).

Реприватизація в обох цих формах провадилася в колишній Чехословаччині (потім у Чехії), Угорщині, Болгарії, Словенії, Хорватії, Естонії. Досвід постсоціалістичних країн довів, що найбільш сприятливо реприватизація протікає у тих випадках, коли вона передусім основним акціям із приватизації. Запізнення з проведенням реприватизації, особливо у формі реституції, може призвести до конфліктів між інвесторами, які уже вклали свої капітали, і особами, що пред'являють права власності як колишні власники майна. Така ситуація дуже несприятлива для залучення іноземних інвестицій.

Загалом реприватизація у своєму класичному варіанті – це механізм повернення власності у розпорядження держави з тим, аби знову її продати. Націоналізацією можна назвати те ж саме, проте перепродаж майна у такому випадку вже не є обов'язковою умовою, що може викликати значні побоювання іноземних інвесторів. Однак обидва механізми можуть підірвати довіру суб'єктів підприємництва до нашої економіки тільки в тому випадку, якщо використовуватимуться непродумано, масово та всупереч законодавству.

ВИСНОВКИ

Санація – це оздоровлення неплатоспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги, яку спрямовано на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству.

План санації розробляє комітет кредиторів, який складається керуючим санацією у чотиримісячний строк від дня винесення арбітражним судом ухвали про санацію.

План вважається схваленим, якщо за нього на засіданні комітету кредиторів було подано понад половину голосів його членів.

Арбітражний суд спеціальною постановою затверджує умови санації підприємства-боржника, які можуть бути у формі:

а) **Плану реорганізації** (як правило, без збереження юридичної особи боржника);

б) **Плану фінансової санації** (зі збереженням юридичної особи боржника).

Таким чином, слід зазначити, що існує чимало різних форм і варіантів санації, кожна з яких передбачає поєднання можливих типів санаційних заходів. Однією з пріоритетних форм має стати реструктуризація підприємств-боржників. Вибір тієї чи іншої форми реструктуризації або санації буде обумовлений цілями (оперативними чи стратегічними) та оцінюванням ефективності комплексу санаційних заходів, які складатимуть програму санації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління /Т.С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін./ За ред. О. В. Мозенкова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
2. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організації «Про затвердження методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій» від 23.02.98 р. № 22.
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств» від 17.03.2000 р. № 515.
4. Бляхман Н.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 380 с.
5. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с. ил.
6. Заболотний В.М., Батенко Л.П., Білошапка В.А, Власова А.М., Шаміль В.І. Реструктуризація підприємства: Навч. посібник для вузів. Міжнародний інститут бізнесу/ В.М. Заболотний (ред.). – К. Міленіум, 2001. – 439 с.
7. Луцки Т. Р. Управління процесами реструктуризації промислового підприємства (на прикладі взуттєвої галузі): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н./ Т. Р. Луцки. – К., 2006.
8. Інтернет-джерела: www.tikvidator.com.ua, www.rentagroup.com.ua

Одержано 15.04.2011

МОДНИЙ АКЦЕНТ

«КОВБОЙКА»

Завзятим модницям настав час поповнити свій гардероб ультрамодною «ковбойкою»

Час спливає, а мода на ковбойські капелюшки триває. Більш того, з кожним роком у цій універсальній моделі з'являються нові й нові свіжі ідеї, які нам до душі. Чим ще можна пояснити те, що жінки купляють відразу кілька «варіантів» таких капелюшків – на усі випадки життя?

Сьогодні до даного модного аксесуару не ставлять особливих вимог: його виготовляють з різних матеріалів, різноманітної кольорової гами і призначають для використання у будь-яку погоду.

Якщо шкіряна або фетрова «ковбойка» чудово доповнювала весняний гардероб модниці, захищаючи її голову від дощу і вітру, то сплетена з соломки чи виготовлена з легкого текстилю, вона рятує від пекучого сонця у літній сезон.

Нині «ковбойка» являє стиль хіпі-шик. А це означає, що, вибираючи одяг та взуття, насамперед надо звертати увагу на комфорт.

Сміливо комбінуйте крилатий головний убір з одягом різних стилів.

В жарку погоду солом'яна «ковбойка» чудово поєднується з топами, шортами (особливо ультракороткими) та сандалями. Вона додасть родзинку спідницям, сукням і сарафанам.

Класичну «ковбойку» можна носити із взуттям на каблуку.

Спочатку таке поєднання здаватиметься незвичним.

Просто одягніть і переконайтеся, який оригінальний вигляд має цей тандем!

