

**І. М. Зеліско**

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**Київ - 2016**

УДК 336:658.16 (072)  
ББК 65. 9:65.9(2) 261.85.я73  
З

Рецензенти:

Гудзь О.Є. доктор економічних наук, професор;  
Охріменко І. В. доктор економічних наук, професор;  
Рамський А.Ю. доктор економічних наук, доцент

**Зеліско І.М.**

З      Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник. / І.М. Зеліско, 2016. – 355 с.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка (протокол № 2 від 16.11.2016р.)

У навчальному посібнику розглянуто економічну сутність фінансової санації підприємства, порядок її проведення; зміст і роль санаційного контролінгу; організацію та проведення санаційного аудиту; охарактеризовані джерела санації; визначені пріоритетні напрями санаційної реструктуризації підприємства; розкрито економіко-правові аспекти санації, банкрутства та ліквідації підприємства; наведені шляхи державної фінансової підтримки санації підприємства.

Для студентів ступеню вищої освіти «Магістр», спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», працівників підприємницьких і фінансових структур, державних установ, керівників підприємств, аспірантів, докторантів, наукові і практичні інтереси яких зосереджені у сфері антикризового управління підприємствами.

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b>	5
<b>Розділ 1. Основи фінансової санації підприємств</b>	7
1.1. Економічна сутність санації підприємств	7
1.2. Класифікація санаційних заходів	13
1.3. Моделі фінансової санації	18
Питання для самопідготовки та самоконтролю	24
Тестові завдання	25
<b>Розділ 2. Санаційний контролінг</b>	29
2.1. Тракткування поняття “контролінг” та його концепція розвитку	29
2.2. Функції і види контролінгу	33
2.3. Інструментарій контролінгу	41
2.4. Організація контролінгу	54
Питання для самопідготовки та самоконтролю	67
Тестові завдання	68
<b>Розділ 3. Санаційний аудит</b>	75
3.1. Санаційна спроможність та основні завдання санаційного аудиту підприємства	75
3.2. Порядок проведення санаційного аудиту	77
Питання для самопідготовки та самоконтролю	85
Тестові завдання	85
<b>Розділ 4. Внутрішні механізми фінансової санації підприємства</b>	87
4.1. Форми, правила та умови фінансування санації підприємств.	86
4.2. Внутрішні джерела фінансової стабілізації	90
4.3. Зменшення вихідних грошових потоків підприємства	93
Питання для самопідготовки та самоконтролю	101
Тестові завдання	102
<b>Розділ 5. Санація балансу</b>	105
5.1. Зміст та структура бухгалтерського балансу підприємства	105
5.2. Сутність санації балансу	110
5.3. Законодавче регулювання санації балансу	120
Питання для самопідготовки та самоконтролю	125
Тестові завдання	126
<b>Розділ 6. Зовнішні фінансові джерела санації підприємства</b>	132
6.1. Класифікація зовнішніх джерел фінансування санації підприємства	132
6.2. Фінансування санації власниками підприємства	132
6.3. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника	140

6.4. Фінансова участь персоналу в санації підприємства	142
Питання для самопідготовки та самоконтролю	144
Тестові завдання	144
<b>Розділ 7. Реструктуризація підприємства</b>	151
7.1. Суть реструктуризації підприємства	151
7.2. Реструктуризаційні процеси різних економічних систем	154
7.3. Класифікація реструктуризації	159
7.4. Санаційна реорганізація підприємства	168
Питання для самопідготовки та самоконтролю	172
Тестові завдання	173
<b>Розділ 8. Економіко-правові аспекти санації, банкрутства та ліквідації підприємства</b>	179
8.1. Характеристика процедури банкрутства	179
8.2. Досудова і судова санація	190
8.3. Мирова угода	204
Питання для самопідготовки та самоконтролю	213
Тестові завдання	214
<b>Розділ 9. Оцінка вартості майна підприємства</b>	219
9.1. Правове забезпечення оцінки вартості майна	219
9.2. Принципи та методи оцінки вартості майна	222
9.3. Особливості проведення процедури оцінки майна	231
Питання для самопідготовки та самоконтролю	236
Тестові завдання	237
<b>Розділ 10. Державна фінансова підтримка санації підприємств</b>	238
10.1. Значення та необхідність державної санаційної підтримки підприємств	238
10.2. Функції органів з питань санаційної підтримки підприємств	240
10.3. Форми та методи державної фінансової підтримки санації підприємств	245
Питання для самопідготовки та самоконтролю	253
Тестові завдання	253
<b>Практикум</b>	255
<b>Список використаних джерел</b>	295
Додатки	304

## **ПЕРЕДМОВА**

Трансформація економічних відносин та ринкові засади функціонування економічних суб'єктів супроводжуються існуванням фінансово нестійких та збиткових підприємств. Банкрутство підприємств та усунення їх з ринку є негативною, проте неодмінною складовою функціонування ринкового механізму. Проте, найважливішим питанням ефективного функціонування підприємств є запобігання його банкрутству, відновлення платоспроможності та ліквідності, забезпечення фінансово стійкої діяльності та сталого розвитку.

Динамізм сучасних економічних відносин, нестабільність та невизначеність фінансового ринку, несприятливі політичні та соціальні умови функціонування вимагають формування системи гнучкості та стійкості підприємств для забезпечення їх життєдіяльності. Забезпечення життєдіяльності підприємств упродовж останніх років є доволі актуальною проблемою вітчизняної науки та практики.

Формування ефективної системи запобігання банкрутству підприємств, є найважливішим завданням як на мікроекономічному рівні, так і соціально-економічним вектором діяльності на макроекономічному рівні. Реалізація зазначеного уможлиблюється за умови наявності висококваліфікованих управлінських кадрів.

Ці аспекти спонукають до вивчення проблем банкрутства та питань ефективного використання санаційного механізму під час підготовки студентів економічних спеціальностей.

Навчальний посібник підготовлений відповідно до робочої програми навчальної дисципліни “Управління фінансовою санацією

підприємства», що викладається студентам ступеню вищої освіти «Магістр», спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» у вищих навчальних закладах IV рівня акредитації.

Завдання дисципліни – набуття компетенцій у системі управління санацією підприємств: економічного змісту та порядку проведення фінансової санації підприємств; опанування методичних підходів до складання програми й плану санації, виявлення найбільш ефективних механізмів її здійснення; визначення найбільш ефективних форм та механізмів проведення фінансового оздоровлення підприємства, умов фінансування і форм здійснення; формування внутрішніх і зовнішніх джерел санації.

Посібник включає основні теоретичні засади для вивчення кожної теми, практичні ситуаційні завдання та методичні рекомендації щодо їх розв'язку, питання для самоперевірки та самоконтролю, тестові завдання, список використаних джерел. Зазначені матеріали спрямовані на методичне забезпечення всіх форм навчання студентів, пов'язаних з опануванням теоретичного матеріалу, засвоєнням відповідної термінології, ознайомленням зі спеціальними джерелами, опануванням нормативно-правової бази тощо.

Автор щиро вдячний рецензентам за безцінні поради, що були висловлені під час підготовки навчального посібнику.

## **Розділ 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Економічна сутність санації підприємств**

Трансформаційні економічні і фінансові перетворення національної економіки протягом останніх 15 років дозволили отримати не лише позитивні результати, але і призвели до того, що значна частина підприємств України, внаслідок як об'єктивних, так і суб'єктивних причин, виявилися неспроможними та постали перед загрозою банкрутства. За даними Держкомстату України, у 2000 р. збитковими були 42,2 % підприємств, а загальна сума збитків становила 9 810,3 млн грн. У 2006 р. частка збиткових суб'єктів підприємницької діяльності дещо зменшилась до 34,7 %, але сумарний рівень збитків сягнув 11 203,4 млн грн. В Україні у 2015 р. 60% українських підприємств прозвітували про збитковість. У 2016 р. тенденція щодо збільшення кількості збиткових суб'єктів підприємницької діяльності продовжилася. Логічним та несуперечливим є висновок, що при низькій ефективності підприємницької діяльності важко говорити про швидкі та позитивні зміни в економіці країни.

Для вчасного реагування на ці загрозливі тенденції необхідно сформулювати систему заходів щодо оздоровлення підприємств, виходу їх з фінансової кризи на основі концепції інституту неспроможності, процедури якого, зокрема, передбачають проведення санації.

Санація — одна з найважливіших ланок економічної політики первинної ланки економіки, за допомогою якої може бути подолана криза,

забезпечене економічне зростання та збалансування життєдіяльності окремого підприємства. Отже, якщо є підстави вважати, що економічне становище підприємства не зовсім безнадійне і проведення певних заходів дозволить досягнути достатнього рівня фінансової стабільності для продовження діяльності, то такі заходи мають бути запроваджені. Це надасть боржнику можливість самозбереження, кредиторам — шанси повернення кредитів у повному обсязі, збереже народногосподарські зв'язки в економіці, держава не втратить платника податків, працівники — робочі місця.

За останні роки в Україні є реальні спроби створити правову і методологічну базу для проведення санації підприємств. Логічним проявом цього процесу стали прийняті у 1992 р. Закон України "Про банкрутство", "Положення про порядок проведення санації державних підприємств", затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 8.05.1994 р., у 1999 р. — Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", а також Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств" № 515 від 17.03.2000 р.

Значущість категорії санації в організації та розвитку підприємства, яке знаходиться в економічній кризі, потребує чіткого визначення цього терміна.

Термін "санація" походить від лат. *sanare*, що означає "оздоровлення" або "видужання".

У фінансовому словнику під санацією розуміють "оздоровлення фінансового стану підприємства через систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних та соціальних заходів для попередження його банкрутства чи підвищення конкурентоспроможності" [31].



О. Терещенко визначає санацію як "систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості підприємства-боржника" [80]. З ним не погоджується Є. Анрущак, наполягаючи на тому, що заходи санації мають застосовуватись не тільки до підприємств-боржників, а і до інших суб'єктів господарювання, які намагаються впроваджувати на підприємствах оздоровчі заходи [1].

М. Тітов пропонує таке трактування санації: "Санація — 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 боржника і запобігання його банкрутству" [81].

І. Бланк розглядає санацію як "заходи для залучення зовнішньої фінансової допомоги, спрямовані на запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації" [14].

У монографії "Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства" санація визначається як "система державних і банківських заходів по попередженню банкрутства підприємств, поліпшенню їх фінансового становища шляхом кредитування, реорганізації та ін." [61].

Економічний словник трактує санацію як систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутству промислових, торговельних, банківських монополій. Санація може відбуватися способом об'єднання підприємства, яке перебуває на межі банкрутства з потужнішою компанією; за допомогою випуску нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій; перетворення короткострокової

заборгованості в довгострокову; повної або часткової купівлі державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [25].

Фахівець у галузі антикризового управління В. Василенко визначає санацію як реорганізаційну процедуру передачі власності підприємства-боржника чи особи організаціям, що надають фінансову допомогу для його оздоровлення [16].

Дослідник проблем корпоративного управління підприємством В. Євтушевський під санацією розуміє низку заходів, спрямованих на врегулювання проблеми боргів і фінансового оздоровлення підприємства-боржника, що здійснюються на основі угод учасників цієї процедури [28].

Л. Павлова під санацією розуміє надання фінансової допомоги підприємству-боржнику власником чи іншими зацікавленими особами [62].

У підручнику "Фінансова діяльність підприємства" таке трактування санації: "Санація — це сукупність фінансових та інших заходів з метою надання допомоги збанкрутілим підприємствам третіми юридичними особами" [84].

Найзмістовніше визначення санації дає А. Поддєрьогін [83], спираючись на тлумачення зарубіжних економістів (Н. Здравомислова, М. Гелінка [92]), з яким погоджуються досвідчені науковці та молоді дослідники: "Санація — це 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". Тобто санація — це сукупність усіх можливих заходів, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" розрізняє поняття "санація" та "досудова санація". Санація — це система заходів, що здійснюються в процесі провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована 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.

Досудова санація — система заходів для відновлення платоспроможності боржника, які здійснюються власником підприємства-боржника з метою запобігання його ліквідації. Ці заходи стосуються реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових питань і провадяться згідно з чинним законодавством до початку порушення справи про банкрутство.

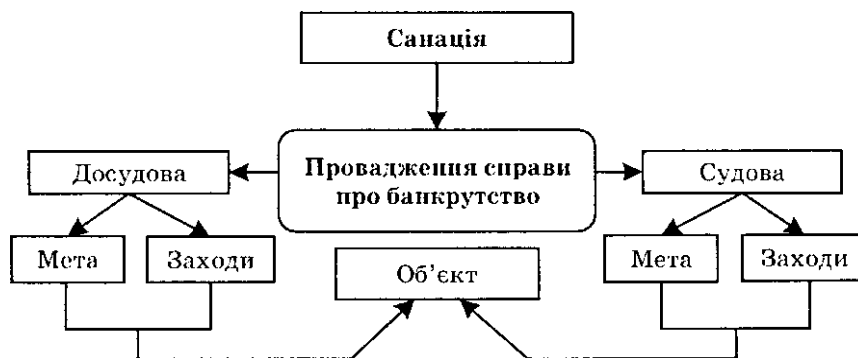
Попри схожість завдань обох видів санації — відновлення ефективної господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності — вони мають суттєві відмінності, узагальнені в табл. 1.1.

**Таблиця 1.1. Переваги і недоліки досудової і судової санації**

Досудова санація	Судова санація
------------------	----------------

Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Не завдається шкода торговельній мережі та іміджу підприємства	Відсутність мораторію на задоволення вимог кредиторів	Існує мораторій на задоволення вимог кредиторів	Може бути завдана шкода іміджу підприємства
Управління підприємством здійснюється тими ж органами управління	Існує загроза запровадження справи про банкрутство	---	Припиняються повноваження органів управління боржника, може відбутися заміна керівництва
Можлива додаткова емісія акцій	Строк розробки плану санації обмежується одним місяцем	Термін розробки плану санації становить три місяці	У разі невиконання плану відбудеться перехід до ліквідаційної процедури

Законом встановлено вихідну точку — процедуру провадження справи про банкрутство, яка є визначальною у з'ясуванні суб'єктів санації й її кінцевої мети — проведення оздоровчих заходів. У цьому законі чітко визначені об'єкти санації: незважаючи на кінцеву мету і суб'єктів, що беруть участь у санації, об'єктом виступає підприємство-боржник, підставою для провадження справи про банкрутство є кредиторська заборгованість боржника сумою не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати протягом трьох місяців [33]. Схематичне зображення взаємозв'язку елементів санації згідно з її трактуванням у законі зображено на рис. 1.1:



**Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів санації**

Відповідно до норм чинного законодавства, рішення про проведення санації приймається у таких випадках:

1. З ініціативи суб'єкта господарювання, що перебуває в кризі, коли існує реальна загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом у недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається перед зверненням кредиторів до Арбітражного суду із вимогою визнати це підприємство банкрутом.

2. Право вибору умов санації (реорганізації) при цьому залишається за боржником. Одночасно з поданням заяви боржник повинен подати до Арбітражного суду список кредиторів та дебіторів, бухгалтерський баланс, іншу інформацію, яка характеризує фінансово-майновий стан підприємства, а також вибрані ним умови проведення санації.

3. Згідно з Законом України "Про банки та банківську діяльність", банківська установа має право до клієнта, оголошеного неспроможним, застосовувати комплекс санаційних заходів, зокрема: передати оперативне управління підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; направити на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції.

4. З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу підприємства, заставодержатель має право здійснити передбачені договором заходи для оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керівні органи підприємства, обмеження права цього суб'єкта господарювання розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном. Якщо санаційні заходи не призвели до відновлення платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право

звернутися до Арбітражного суду із заявою про стягнення заставленого майна.

5. Після внесення боржника до реєстру неплатоспроможних підприємств державний орган з питань банкрутства вповноважений здійснювати управління його майном та розробляти пропозиції щодо проведення фінансової санації.

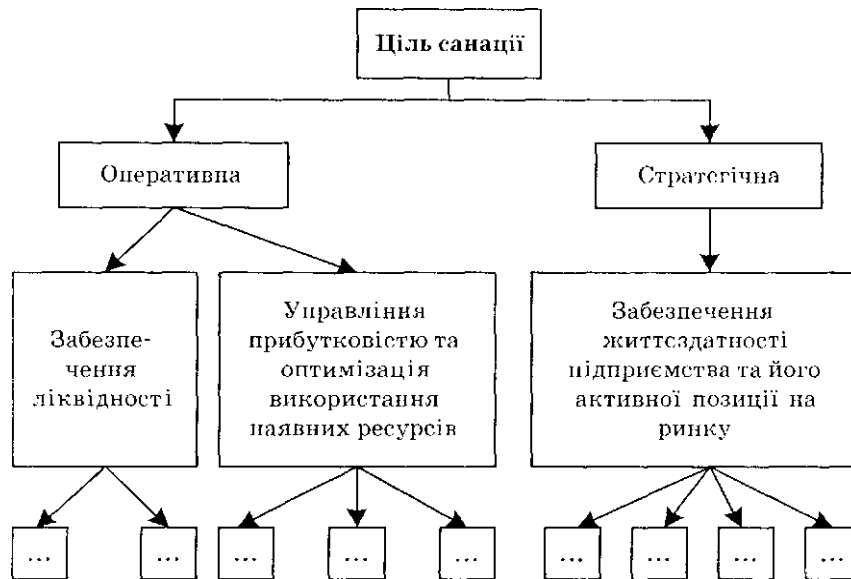
6. Режим санації є превентивним заходом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкцій, передбачених Законом України "Про банкрутство".

## **1.2. Класифікація санаційних заходів**

Чинний Закон має яскраво виражений продебіторський характер, тобто пріоритетним для вітчизняної економіки є збереження підприємницьких структур, відновлення та збільшення ефективності їх господарської діяльності. Відповідно до цього мета фінансової санації полягає у:

- 1) покритті поточних збитків та усуненні причин їх виникнення;
- 2) поновленні або збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства;
- 3) скороченні всіх видів заборгованості;
- 4) поліпшенні структури обігового капіталу;
- 5) формуванні фондів фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

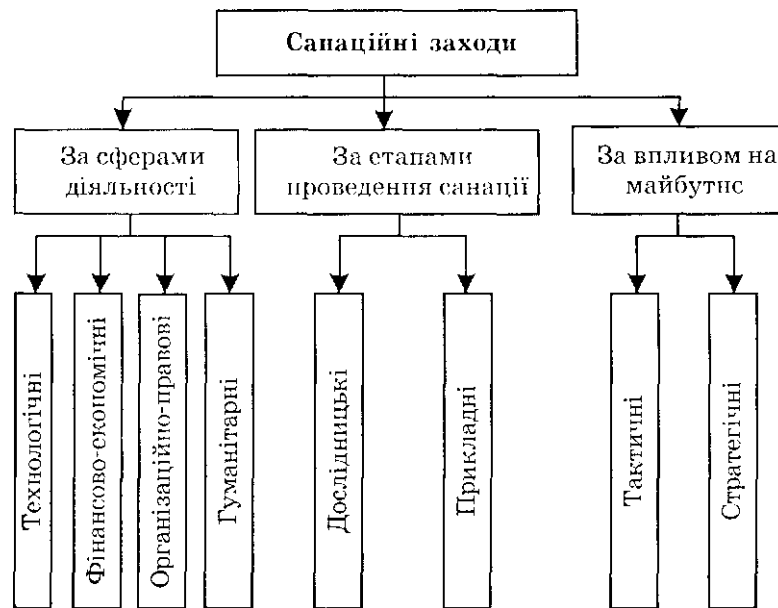
Згідно із зазначеним можна сформулювати таку структуру цілей санації (рис. 1.2)



**Рис. 1.2. Структура цілей санації**

Досягнення перелічених цілей вимагає застосування арсеналу спеціальних санаційних заходів, які можна класифікувати за різними ознаками — за сферою діяльності, етапами, впливом на майбутнє підприємства тощо (рис. 1.3).

Технологічні санаційні заходи пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, покращенням організації виробництва, автоматизацією та комп'ютеризацією підприємства, застосуванням нових видів матеріалів, альтернативних видів палива та енергії, розробкою нових видів продукції, підвищенням їх якості, пошуком і мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.



**Рис. 1.3. Класифікація санаційних заходів**

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих відносин між членами трудового колективу тощо.

Особливе місце в процесі санації займають заходи фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх та зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства. Ці заходи спрямовані на покращення якості планування, обліку, аналізу, контролю на підприємстві, бізнес-інжиніринг процесів, запровадження моніторингу зовнішнього середовища, підвищення ефективності роботи служби маркетингу, пошук інвесторів, залучення фінансових ресурсів та їх ефективне використання, управління ліквідністю, платоспроможністю, конкурентоспроможністю.

До гуманітарних санаційних заходів відносять: збереження робочих місць, освіту і підвищення кваліфікації працівників,



справедливу винагороду за роботу, використання резервів підвищення продуктивності праці, реалізацію творчого потенціалу кадрів для ліквідації кризи.

Дослідницькі заходи передбачають: аналіз економічної діяльності та фінансового стану підприємства, моніторинг зовнішнього середовища, розробку стратегії, концепції та плану оздоровлення, оцінку запропонованих заходів, контроль за їх практичним виконанням.

Реалізація плану санації через процеси постачання, виробництва, збуту — це прикладні санаційні заходи.

Тактичні заходи: відновлення ліквідності, платоспроможності, підвищення ефективності діяльності, покращення фінансового стану.

Стратегічні санаційні заходи передбачають розробку стратегії санації, оцінку змін зовнішнього середовища, впровадження змін технології, технічне переозброєння підприємства, створення нових видів продукції, зміну та розширення ринків збуту, покращення системи управління, налагодження партнерських відносин із контрагентами.

Своєчасна та якісна реалізація зазначених заходів дозволить отримати позитивні результати санації господарських суб'єктів.

Окрім санаційних заходів, важливою є також і форма їх застосування. Форма санації має відповідати конкретному напрямку, обраному підприємством з урахуванням особливостей його кризової ситуації. Форми санації можна структурувати так: форми санації, визначені законодавством; форми санації, спрямованої на рефінансування боргу підприємства; форми санації, спрямованої на реструктуризацію (реорганізацію) підприємства (рис. 1.4).

Форми санації, визначені законодавством (Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом"), такі:

- 1) при санації, проведеній до порушення справи про банкрутство:
  - реорганізаційні заходи (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення);
  - організаційно-господарські заходи;
  - управлінські заходи;
  - інвестиційні заходи;
  - технічні заходи;
  - фінансово-економічні заходи;
  - правові заходи;



**Рис. 1.4. Форми санації підприємства**

- 2) при санації, проведеній під час провадження справи про банкрутство:
  - реструктуризація;
  - перепрофілювання виробництва;

- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка платежів чи списання частини боргів, про що укладається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- продаж частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема, шляхом перекладання на нього боргу (частини боргу), та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств);
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються відповідно до плану санації, що передусім відшкодовується, згідно зі ст. 31 Закону, за рахунок реалізації майна боржника;
- звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації. Вихідна допомога в цьому разі виплачується за рахунок інвестора, а за його відсутності — за рахунок реалізації майна боржника чи за рахунок кредиту, отриманого з цією метою;
- інші способи відновлення платоспроможності боржника.

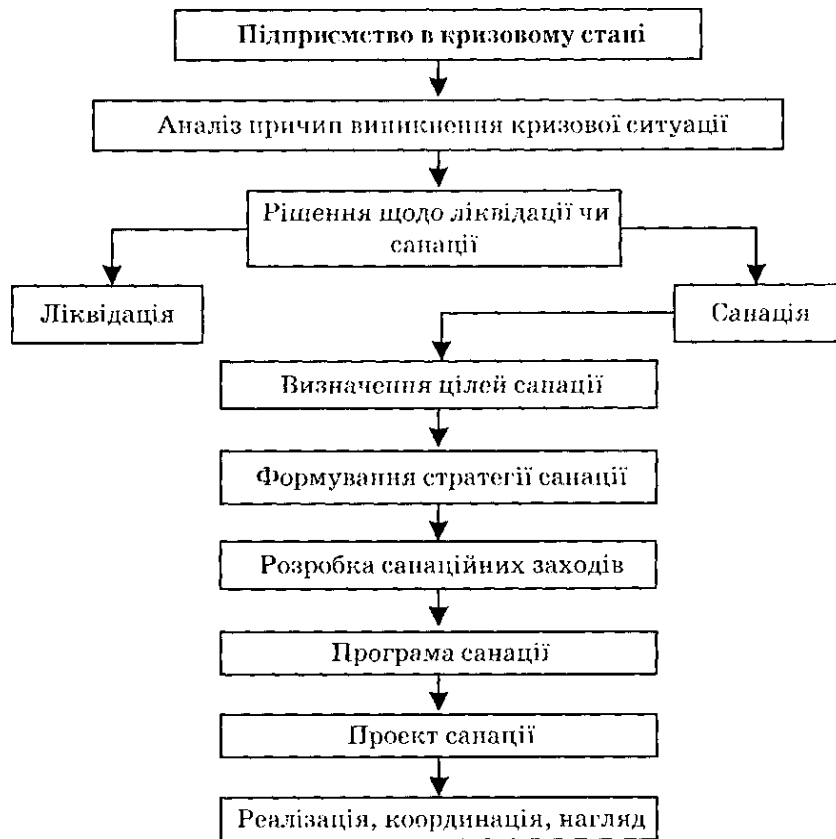
Широкий асортимент санаційних заходів та форми їх застосування дозволяють в індивідуальному порядку планувати санаційну процедуру кожного окремого підприємства, враховувати вид та специфіку його діяльності, сильні та слабкі сторони, причини кризового стану.

### **1.3. Моделі фінансової санації**

Фінансова санація здійснюється в декілька етапів і має певний порядок проведення. Цілісний погляд на етапи розробки санаційної концепції окремого підприємства — так звана класична модель санації, яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Відповідно до класичної моделі санації процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення фінансової кризи. Наступним етапом є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На основі первинної інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, а також реальний фінансовий стан підприємства.

При аналізі здійснюється експертна діагностика фінансового стану підприємства, вивчаються його сильні та слабкі сторони. На основі результатів причинно-наслідкового аналізу, відповідно до класичної моделі санації, роблять висновок про можливість або недоцільність санації



**Рис. 1.5. Класична модель санації (за зарубіжними виданнями)**

певної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, капітал втрачено, структура балансу незадовільна, то приймають рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання. Ліквідацію може бути здійснено на добровільній основі (злиття, продаж об'єкта цілком або частинами) та в примусовому порядку.

Добровільна ліквідація підприємства-боржника — це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється поза судовими органами, на підставі рішення власників або угоди, укладеної між власниками конкретного підприємства і кредиторами та під контролем кредиторів.

Примусова ліквідація підприємства — це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється за рішенням

Господарського суду (в процесі провадження справи про банкрутство).

У разі, коли підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, є достатньо кваліфікований управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямам економіки країни, приймається рішення про розробку санаційної концепції з метою проведення фінансового оздоровлення з одночасним визначенням цільових орієнтирів.

Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей та тактики проведення санації. При визначенні цілей санації необхідно враховувати обмеженість ресурсів підприємства, обмеженість збуту продукції та правове регулювання цього процесу в державі. Отже, цілі санації повинні бути реальними та придатними для вимірювання.

Головна стратегічна мета санації — відновлення ефективної роботи підприємства в довгостроковому періоді. У процесі досягнення цієї мети необхідно узгодити такі тактичні цілі, як:

- сфера діяльності підприємства;
- асортимент продукції підприємства;
- коло споживачів продукції підприємства;
- основні показники діяльності підприємства (виручка, рентабельність, ліквідність тощо).

Доцільно наголосити, що тактичні цілі мають збігатися у всього кола зацікавлених у санації осіб, а також у осіб, задіяних у ній. Тільки за умови узгодженості тактичних цілей і заходів можливе досягнення стратегічної мети санації підприємства.

Стратегія — узагальнена моделі, дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів

підприємства.

Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку підприємства та оптимальної політики капіталовкладень (інвестицій). Відповідно до вибраної стратегії розробляється програма санації, тобто система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи.

У програмі санації пропонуються такі головні заходи:

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка, розстрочка або погашення частини боргів, про що укладається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- продаж частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу боржника шляхом переведення на нього боргу та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу;
- удосконалення організації праці;
- інші спроби відновлення платоспроможності боржника.

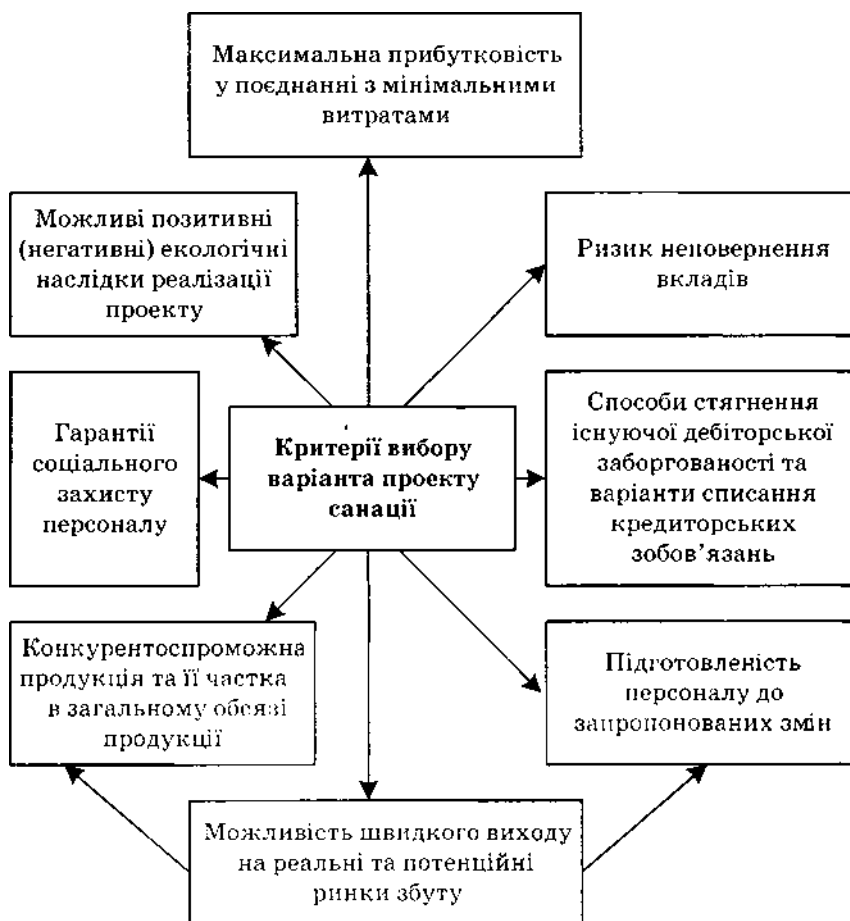
Програма формується на основі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливість залучення зовнішнього капіталу й стратегічних завдань санації.

Наступним елементом класичної моделі 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.

Для підвищення корисності санаційних заходів проект санації має бути багатоваріантний, щоб існувала можливість вибору доцільнішого шляху з-поміж альтернативних. Вибір кращого варіанта здійснюють за допомогою

відповідних критеріїв, указаних на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Критерії вибору альтернативного варіанта проекту санації**

Загалом проект санації може мати таку структуру:

1. Загальна характеристика підприємства (фактичний фінансовий стан підприємства, обсяг реалізованої продукції, прибуток).



2. *План фінансового оздоровлення* (розробка виробничої програми на найближчі роки (види продукції, їх кількість, вартість); баланс грошових доходів і витрат (обсяг необхідної допомоги щодо конкретних джерел показують окремо); розрахунок ефективності заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства).

3. *Прогнозні кінцеві результати реалізації проекту* (стратегічні цілі фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання) [76].

Санаційний проект розробляють фінансові та контролінгові служби підприємства, що знаходиться в кризі, представники потенційного санатора, незалежні аудитори і консалтингові фірми.

Важливим компонентом санаційного процесу є координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Разом із тим менеджмент підприємства має своєчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод при здійсненні оздоровчих заходів.

Вирішальне значення для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства відіграє організація ефективного менеджменту санації. Сутність менеджменту санації розглядається з двох позицій: інституційної і функціональної.

З інституційної позиції до менеджерів санації відносять усіх фізичних осіб, уповноважених власниками підприємств чи силою закону провести фінансову санацію, тобто фактично керувати підприємством на період його оздоровлення.

Одним із першочергових заходів у рамках фінансового оздоровлення є розв'язання питання щодо призначення менеджменту санації. Особами, які можуть залучатись до менеджменту санації, можуть бути:

— контролюючі органи;

- аудитори;
- керуючі санацією;
- представники кредиторів або комітету кредиторів; потенційні інвестори;
- представники акціонерів (учасників);
- керівництво підприємства.

З функціональної позиції менеджмент санації — це система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму для запобігання банкрутству і фінансового оздоровлення підприємства.

До функціональних сфер менеджменту санації відносять:

- постановку цілей;
- формування та аналіз проблеми;
- пошук альтернатив, прогнозування та оцінку наслідків їх реалізації (визначення комплексу санаційних заходів);
- затвердження обраної альтернативи;
- реалізацію (проведення санаційних заходів);
- контроль;
- аналіз відхилень.

Отже, класична модель санації відображає послідовність певних рішень і дій, здійснюваних учасниками для досягнення узгодженої мети — відновлення платоспроможності підприємства і повернення боргів.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю.**

1. Що таке “санація”?
2. Що є метою фінансової санації?
3. Назвіть основні шляхи санації.

4. В яких випадках приймається рішення про проведення санації?
5. Назвіть суттєві відмінності між досудовою та судовою санацією.
6. Які типи санаційних заходів Ви знаєте?
7. Який економічний зміст санаційних заходів фінансово-економічного характеру?
8. Що передбачають технологічні санаційні заходи?
9. Назвіть етапи проведення санації підприємства.
10. Назвіть критерії класифікації процедур санації.
11. Які Ви знаєте форми санації, визначені законодавством?
12. Назвіть функціональні сфери менеджменту санації.
13. Що таке “проект санації”?
14. Назвіть критерії вибору альтернативного варіанта проекту санації.
15. Які Ви знаєте критерії оцінки санації?
16. Що таке “класична модель санації”?
17. Які заходи можуть бути передбачені у програмі санації?

### **Тестові завдання**

#### **1. Санація підприємства — це:**

- а) надання підприємству зовнішньої допомоги;
- б) задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'язань перед бюджетом;
- в) сукупність усіх заходів, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення;
- г) те саме, що й реструктуризація;
- г) система заходів фінансового характеру.

#### **2. Виділяють такі типи санаційних заходів:**

- а) фінансово-економічні;
- б) технологічні;

- в) організаційно-правові;
- г) гуманітарні;
- г) усі відповіді правильні.

### **3. Методи фінансово-економічного характеру:**

- а) пов'язані з модернізацією й відновленням виробничих фондів, із зменшенням простоїв і підвищенням ритмічності виробництва, підвищенням якості продукції й зниженням її собівартості;
- б) спрямовані на утворення й фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозицію альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття;
- в) відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств
- г) спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту тощо;
- г) усі відповіді правильні.

### **4. Методи організаційно-правового характеру:**

- а) спрямовані на утворення й фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозицію альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття;
- б) відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства;
- в) спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту тощо;
- г) пов'язані з модернізацією й відновленням виробничих фондів, із

зменшенням простоїв і підвищенням ритмічності виробництва, підвищенням якості продукції й зниженням її собівартості;

г) усі відповіді правильні.

#### **5. Технологічні методи санації:**

а) спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту тощо;

б) пов'язані з модернізацією й відновленням виробничих фондів, із зменшенням простоїв і підвищенням ритмічності виробництва, підвищенням якості продукції й зниженням її собівартості;

в) відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства;

г) спрямовані на утворення й фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозицію альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття;

г) усі відповіді правильні.

#### **6. Гуманітарні методи санації:**

а) відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства;

б) спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту тощо;

в) пов'язані з модернізацією й відновленням виробничих фондів, із зменшенням простоїв і підвищенням ритмічності виробництва, підвищенням якості продукції й зниженням її собівартості;

г) спрямовані на утворення й фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозицію альтернативних робочих місць, додаткові

виплати з безробіття;

г) усі відповіді правильні.

**7. Метою фінансової санації є:**

а) поліпшення структури обігового капіталу й формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення заходів щодо санації;

б) покриття поточних збитків і усунення причин їхнього виникнення;

в) поновлення й збереження ліквідності й платоспроможності підприємств;

г) скорочення всіх видів заборгованості;

г) усі відповіді правильні.

**8. До якісних методів оцінки ефективності санації відносять:**

а) методи індивідуальної та колективної експертної оцінки;

б) економіко-математичні методи;

в) статистичні методи обробки якісних даних;

г) методи фінансового та економічного аналізу;

г) усі відповіді правильні.

**9. Процес санації починається з:**

а) виявлення кризи;

б) рішення про ліквідацію або санацію;

в) аналізу причин виникнення кризи;

г) визначення цілей санації;

г) розробки програми санації.

**10. Добровільна санація становить:**

а) процедуру ліквідації неплатоспроможного підприємства, що здійснюється позасудовими органами на основі рішення власників або договору, складеного між власниками конкретного підприємства й кредиторами під контролем останніх;

б) процедуру ліквідації неплатоспроможного підприємства, що здійснюється за рішенням Господарського суду (у процесі порушення

справи про банкрутство);

в) поновлення ефективної діяльності в довгостроковому періоді;

г) поновлення ефективної діяльності в короткостроковому періоді.

## Розділ 2. САНАЦІЙНИЙ КОНТРОЛІНГ

### 2.1. Поняття “контролінг”, його виникнення та розвиток

Основна мета будь-якого підприємства — успішний розвиток і високий прибуток. Якщо воно має намір процвітати, то необхідно завчасно готувати відповідну основу. У цьому — одне з ключових завдань контролінгу.

До сфери завдань контролінгу належать постановка цілей підприємства, збір і обробка інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення контрольно-аналітичних процедур, а також, що найважливіше, реалізація перерахованого сприяє виробленню рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Контролінг почав формуватися з кінця XIX ст. у США, але до кінця 20-х років XX ст. ідея контролінгу не отримала широкого визнання. Передумовою виникнення контролінгу стало промислове зростання США, ускладнення процесу і методів планування [37].

Найбільшого розвитку контролінг отримав у Німеччині, про що свідчить перекладена література з цієї проблематики. “Контролінг” походить від англ. *to control* — “контролювати”, “управляти”, яке, своєю чергою, є похідним від французького слова, що означає “реєстр, список перевірки”.

Спочатку під контролінгом розуміли сукупність завдань в сфері обліку і фінансів. Контролером був головний бухгалтер. Потім це поняття почали трактувати ширше: до функцій контролінгу віднесли фінансовий контроль і оптимізацію використання фінансових ресурсів та джерел.

Різні вчені орієнтують концепцію контролінгу на різні управління



підприємством і виділяють такі орієнтації концепції контролінгу: на інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень, на систему забезпечення довгострокового існування підприємства, на систему антикризового управління підприємством, на систему управління досягнення цілей (кількісних та якісних), на систему обліку підприємства, на вдосконалення системи управління. Якщо визнати, що контролінг відображає процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в єдину систему одержання, обробки й узагальнення інформації для прийняття на її підставі управлінських рішень, то така система управляє підприємством, будучи зорієнтованою на досягнення не лише оперативних цілей у вигляді одержання прибутку того чи іншого обсягу, а й глобальні стратегічні цілі (виживання підприємства, збереження робочих місць, проведення антикризової політики).

Отже, система контролінгу — це принципово нова концепція інформації та управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

Над проблемами контролінгу працювали такі відомі західні вчені, як Є. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайлс.

В Україні ця наука тільки розвивається. Вітчизняні вчені вивчають теорію контролінгу, досліджують необхідність його існування та впровадження на вітчизняних підприємствах.

Вагомий внесок у розвиток контролінгу в Україні здійснили М. Пушкар, М. Чумаченко, С. Голов, С. Петренко, І. Бажан, Л. Балабанова, О. Терещенко.

Велике пізнавальне значення має книга за редакцією Н. Данілочкіної, в якій розкривається сутність та значення контролінгу і

наводиться інструментарій, що забезпечує збір та обробку інформації про найважливіші процеси діяльності та фінансовий стан підприємства. Під поняттям “контролінг” автори розуміють функціональний обґрунтований напрям економічної роботи на підприємстві, пов’язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [43].

В Україні інтерес до контролінгу почав проявлятися після набуття нею статусу суверенної і незалежної держави, що стала орієнтуватися на побудову економіки ринкового типу. За цих умов управління підприємствами на старій методологічній базі неможливе, а нові підходи до планування, обліку й аналізу ще не сформувалися повного мірою [23].

У монографії М. Пушкаря [72], присвяченій питанням збору інформації та характеристиці контролінгу, визначено, що основною метою контролінгу є діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети, попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат і положення на ринку.

І. Бажан під контролінгом у своєму навчально-методичному посібнику розуміє нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на основі економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту та їх взаємозв’язку [8].

Л. Балабанова вважає, що найповнішим визначенням терміна “контролінг” можна вважати таке: контролінг — це інтегрована інформаційно-функціональна система, спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством [10].

Г. Дарманська та Л. Овод виділяють контролінг як окрему

систему або складову частину управління, яка забезпечує підприємство необхідною оперативною та стратегічною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, яке його оточує, сприяє розвитку, виживанню в умовах жорсткої конкурентної боротьби і досягненню наміченої ним мети [23].

Отже, вищевказані автори в основу контролінгу закладають не управлінський облік, як це роблять західні вчені-економісти, а обліково-аналітичну систему.

Контролінг - поняття дуже широке й асоціюється зі словом “контроль”, але він не зводиться до простої системи контролю, і охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг - це і система спостереження, і вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Об'єктами контролінгу є фактори виробництва, процеси, показники ефективності їх використання та організації, потенціал підприємства, а також показники фінансового стану порівняно з прогнозованими [72]. Необхідність контролінгу, особливо на вітчизняних підприємствах, пояснюється тим, що контролінг як система спрямований на розробку курсу підприємства, орієнтованого на чітко визначену мету та своєчасне повідомлення керівництва про відхилення від прийнятого курсу.

Вагомими причинами запровадження контролінгу в Україні є:

- зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- переміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни у навколишньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства;

- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства;
- потреба продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій;
- ускладнення системи управління підприємством, що потребує механізму координації всередині системи управління;
- потреба побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

На жаль, система контролінгу досі не знаходить належного застосування через те, що потреба в управлінні економікою вітчизняних підприємств переважає над наявністю відповідних знань у цій сфері. Вирішення проблем, пов'язаних з організацією та методикою побудови системи контролінгу, сприятиме підвищенню якості менеджменту і забезпечить стабільний розвиток підприємства.

## **2.2. Види та функції контролінгу**

Функції контролінгу визначають поставленими перед підприємством цілями, й ці функції включають види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення згаданих цілей. До них належать: облік, підтримка процесу планування, контроль за виробничими процесами, виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення і розробка рекомендацій для усунення причин, що викликали ці відхилення, інформаційно-аналітичне забезпечення, специфічні функції [63].

Облік як збір і обробка інформації, розробка і ведення системи внутрішнього контролю обліку, уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства та його підрозділів повинна надавати повний обсяг інформації про всі процеси, що відбуваються на підприємстві.

Планування — інформаційна підтримка при розробці базисних планів (продажу, виробництва, інвестицій, закупівель), формування і вдосконалення всієї структури системи планування, встановлення потреби в інформації і часі для окремих етапів процесу планування, координація процесу обміну інформацією, координація окремих планів на повноту і реалізацію, складання зведеного плану підприємства.

Контроль і регулювання полягають у порівнянні планових і фактичних величин для вимірювання й оцінки ступеня досягнення мети, визначенні допустимих меж відхилень, аналізі відхилень і розробки пропозицій для зменшення відхилень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення — розробка структури інформаційної системи, стандартизація інформаційних носіїв і каналів, надання цифрових матеріалів, що уможливорює управління підприємством і контроль за його діяльністю, збір та систематизацію найважливіших для ухвалення рішень даних, розробку інструментарію для планування, контролю й ухвалення рішень, консультації з вибору коригуючих заходів та рішень, забезпечення економічності функціонування інформаційної системи.

Спеціальні функції — збір і аналіз даних про зовнішнє середовище, ринки грошей і капіталів, кон'юнктура галузі, урядові економічні програми, порівняння з конкурентами, обґрунтування доцільності злиття з іншими фірмами або відкриття (закриття) філій, розробка калькуляції для особливих замовлень, розрахунки ефективності інвестиційних проектів.

Наведений перелік функцій і завдань контролінгу дає змогу чітко уявити собі сферу його застосування.

Обсяг функцій контролінгу залежить здебільшого від таких факторів: економічного стану підприємства, розуміння керівництвом

важливості виконання функцій контролінгу, типу (розмірів) підприємства, рівня диверсифікації виробництва, номенклатури продукції, яка випускається, рівня конкурентоспроможності, кваліфікації управлінського персоналу та працівників. Серед науковців відсутня єдина точка зору щодо класифікації контролінгу, але серед численних апрацювань доцільно виокремити позицію Л. Балабанової та О. Гасило (табл. 2.1) [10]:

**Таблиця 2.1. Класифікація видів контролінгу**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Вид</b>
Залежно від цільової орієнтації	Стратегічний
	Тактичний
	Оперативний
Залежно від показників результативності роботи	Кількісний
	Якісний
Залежно від напрямів	Інформаційний
	Організаційний
	Фінансовий
	Інвестиційний
	Маркетинговий
	Виробничий
	Інноваційний
	Ресурсний
Технологічний	

За іншою класифікацією контролінг умовно поділяють на [42]:

- контролінг ефективності використання ресурсів;
- контролінг господарських процесів (процесу постачання (логістики), процесу виробництва, процесу збуту і процесу інвестування);

- контролінг функціональних напрямів діяльності (інноваційної діяльності, маркетингової діяльності, контролінг менеджменту, фінансової діяльності).

Контролінг ефективності використання ресурсів. Ресурси завжди були, є і будуть дефіцитними не лише тому, що у підприємства мало коштів для їх придбання, а й через їх обмеженість. Як відомо, кожен суб'єкт господарської діяльності створюється і функціонує з метою досягнення кінцевого результату своєї діяльності — отримання прибутку. Розмір прибутку підприємства прямо пропорційно залежить від кількості, якості та вартості затрачених ресурсів. Отже, щоб збільшити прибуток, необхідно економити ресурси. Цього можна досягти різними способами — впровадженням ресурсоощадних техніки і технології, нормуванням усіх видів ресурсів, раціоналізації організації виробництва шляхом кращого сполучення видів ресурсів, реорганізації системи управління, впровадження інновацій, інформаційних технологій, у тому числі й системи контролінгу.

Орієнтація розвитку економіки України на інтеграцію у світове співтовариство та широкомасштабне впровадження ринкових відносин вимагає радикальних структурних змін економічного потенціалу суб'єктів господарювання та адекватної політики підвищення ефективності їх господарської діяльності. Вдосконалення управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками містить значний потенціал зростання ефективності діяльності підприємства внаслідок застосування певних прогресивних способів і підходів, зокрема таких, як логістика і контролінг, що забезпечують цільову реалізацію функцій менеджменту.

Інтегрованою функцією логістики і контролінгу є логістичний контролінг, який відіграє важливу роль у стратегічному й оперативному управлінні підприємством як логістичною системою щодо управління

матеріальними і пов'язаними з ними фінансовими та інформаційними потоками. Він робить вагомий внесок у поведінку підприємства, базуючись на аналізі переваг логістичних проектів, вимог споживачів, умов конкуренції, встановлення можливості подальшої трансакції сукупності цільових логістичних послуг і витрат логістики та вимагаючи регулярного узгодження цілей планування, управління і контролю за сферами діяльності підприємства.

Логістичний контролінг розглядається як інтегрована функція логістики і контролінгу в управлінні підприємством і визначається як сукупність процедур, що забезпечують ефективне оперативне й стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів.

Упровадження логістичного контролінгу в систему управління підприємством пов'язане з еволюцією процесу управління, що спричинена науково-технічним прогресом, наукомісткістю управлінського процесу, складністю виробничих процесів і зростаючою вибагливістю учасників ринкових відносин.

Контролінг процесу виробництва. Собівартість продукції та методи прогнозування витрат на виробництво, отримання доходу і прибутку відносять до пріоритетних проблем контролінгу. Відстеження поведінки витрат залежно від обсягу виробництва, шляхи зниження собівартості, фактори зростання прибутку враховуються в стратегічному й оперативному контролінгу як індикаторах ефективності роботи підприємства. Центральне місце у системі контролінгу належить групуванню й обліку витрат, пов'язаних із випуском і реалізацією продукції. Контролінг передбачає необхідність планування, обліку всіх витрат на виробництво і збут, доцільність калькулювання повної собівартості робіт і послуг.

Контролінг процесу збуту. Орієнтація господарської діяльності на маркетинг є проблемною для підприємств України. Більшість



підприємств зберігає виробничо-збутову стратегію розвитку, що пояснюється відсутністю розвинутого ринку, але в перспективі (коли почнеться зростання темпів виробництва) маркетингова стратегія неодмінно вийде на перше місце. Поки що не сформована концепція інформаційного забезпечення цього об'єкта контролінгу в деталізованому вигляді, а тому з показників збуту і маркетингової діяльності можна рекомендувати до використання ту інформацію, яка має принципове значення для діяльності підприємства, показники обсягу реалізації, виділення сегментів ринку, збір інформації для досьє за кожним конкурентом, вивчення мотивів покупок. У перспективі така інформація буде розширюватися в міру розвитку ринкового середовища і набуття досвіду в маркетинговій діяльності.

Контролінг процесу інвестування. Інвестування сприяє зростанню економічного потенціалу підприємства, під яким розуміють сукупність активів підприємства, призначених для досягнення поставленої мети. Контролінг інвестицій дозволяє відслідковувати фактичну ефективність впроваджених проектів, виявити тенденції і закономірності на ринку інвестицій, формувати політику підприємства у цій сфері.

Показниками контролінгу процесу інвестування можуть бути окремі інвестиційні проекти, зростання активів за рахунок інвестиційної діяльності, приріст прибутку за рахунок інвестицій, ефективність вкладення коштів у поточні інвестиції, зростання суми власного капіталу за рахунок інвестиційної діяльності, рентабельність інвестицій та впровадження проектів у нові види діяльності, кон'юнктура ринку, пошук нових можливостей для розвитку підприємства, ефективність вкладень у нематеріальні активи, соціальну інфраструктуру підприємства, нові технології, техніку, охорону праці, інвестування у розвиток інформаційних систем.

*Контролінг інноваційної діяльності.* Катастрофічний спад економічної активності в Україні вимагає розробки нетрадиційних технологій і схем організації виробництва продукції для того, щоб не залишатися країною з відсталою економікою і зробити її конкурентоспроможною на світовому ринку. Недоцільно впроваджувати одночасно кілька нововведень, потрібно сконцентрувати увагу на одному з них. Нововведення здійснюються не для майбутнього, а для задоволення потреб поточного часу.

Контролінг інноваційної діяльності здійснює спостереження за ходом реалізації кожного проекту та визначення економічної ефективності.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України, що характеризується високою мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовищ, жорсткою конкуренцією, управління маркетинговою діяльністю підприємств потребує впровадження інноваційних технологій. Саме такою технологією, покликаною вирішити проблеми, підвищити ефективність інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень у галузі маркетингу, підвищити адаптивність і гнучкість системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, забезпечити розвиток та підтримку конкурентних переваг підприємств, < маркетинговий контролінг.

На практиці сучасні підприємства широко використовують різні методики та інструментарій маркетингового контролінгу, однак лише незначна їх частина здійснює маркетинговий контролінг на основі комплексного системного підходу. Подібна ситуація характеризується низькою розробленістю концепцій щодо визначення сутності, впровадження та використання на практиці системи маркетингового контролінгу, відсутністю усвідомлення його значущості щодо підвищення ефективності управління

маркетинговою діяльністю підприємств.

Контролінг фінансової діяльності. Для підтримання позицій на ринку товарів підприємство постійно повинно оцінювати своє положення, у тому числі й фінансовий стан. Аналіз фінансового стану та його планування на майбутнє дає можливість визначити, чи достатньо коштів для погашення заборгованості, чи платоспроможне підприємство, чи не загрожує йому банкрутство. У центрі уваги аналітиків також має бути питання ліквідності — забезпечення достатніх коштів, що перебувають в обігу підприємства, та своєчасного погашення короткострокових зобов'язань.

Метою аналізу фінансової звітності підприємства є визначення взаємозалежності між різними показниками, які характеризують фінансово-господарську діяльність.

Фінансовий контролінг пов'язаний із плануванням, управлінням і контролем фінансової діяльності на підприємстві. Фінансовий контролінг забезпечує лише методичну та інформаційну підтримку фінансового менеджменту. На практиці важко чітко відокремити предмети цих сфер.

Поруч із розглянутими вище класифікаціями, контролінг доволі часто поділяють на стратегічний і оперативний. Ціллю стратегічного контролінгу вважається забезпечення тривалої успішної діяльності підприємства та моніторинг процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємств.

Ціллю тактичного контролінгу є організація та вдосконалення системи управління досягненням поточних цілей підприємства (середньострокових).

Оперативний контролінг має за мету забезпечення оперативності та ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат підприємства та максимізації прибутку.

Стратегічне планування не може бути ефективним, якщо воно не опирається на оперативні дані підприємства, а його ціль не буде впроваджуватися у практику роботи підприємства у поточному періоді. Підготовка оперативних планів, своєю чергою, неможлива без бачення перспективи розвитку підприємства. Тобто існування оперативного, тактичного і стратегічного контролінгу відокремлено неможливе і не принесе бажаного для підприємства успіху.

У сучасних умовах існування підприємства основною його метою є забезпечення виживання в майбутньому, передусім, за рахунок освоєння ринків збуту продукції. Тому і метою діяльності стратегічного контролінгу є недопущення банкрутства, кризових ситуацій на підприємстві шляхом чіткого налагоджування зв'язків між посередниками, завоювання ринків, збору інформації і своєчасного її подання в управлінській структурі про партнерів по бізнесу, наявність продукції, сировини на ринках, застосування нових технологій у виробництві, збут продукції, маркетингові послуги [23].

Діяльність стратегічного контролінгу розпочинається із встановлення стратегічної мети діяльності підприємства мінімум на 5 років. Для досягнення поставленої мети проводиться аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство та розробляється оцінка власного потенціалу фірми. Це дає можливість передбачити реальне досягнення стратегічної мети без негативних наслідків як для самого підприємства, так і для його колективу.

Стратегічні завдання контролінгу включають:

- 1) забезпечення розвитку стратегічного планування на підприємстві;
- 2) аналіз сильних і слабких сторін діяльності;
- 3) уточнення зв'язку зі змінами у зовнішньому і внутрішньому

середовищах стратегічних цілей підприємства і забезпечення умов для їх своєчасного досягнення;

4) систематичне порівняння стратегічних і фактичних планових показників;

5) коригувальні заходи у разі відхилення від мети.

Оперативний контролінг здійснюється в поточному періоді й направлений на вирішення короткострокових поточних завдань, що стоять перед підприємством. При розробці та прийнятті оперативних управлінських рішень необхідно виходити із стратегічної мети діяльності підприємства, враховуючи її досягнення в поточному періоді.

Метою оперативного контролінгу є створення такої управлінської системи, яка б забезпечила виконання своєчасних управлінських рішень із отримання та зростання прибутку підприємства, тобто забезпечила прибутковість і ліквідність підприємства у поточному періоді.

Контролінг допомагає керівництву в процесі визначення і реалізації стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства й вирішує такі оперативні завдання:

1) сприяє організації єдиної системи планування, заснованої на координації всіх сфер діяльності;

2) визначає відповідність оперативних планів стратегічним;

3) забезпечує оперативне порівняння планових і фактичних показників;

4) вживає заходів, що дають змогу вчасно і сповна досягти найважливіших запланованих показників;

5) інформує керівництво про хід виконання намічених програм і поточних результатів.

Отже, між оперативним та стратегічним контролінгами існує нерозривний зв'язок, але є і певні відмінності (табл. 2.2) [23].

### 2.3. Інструментарій контролінгу

Основним *інструментарієм* стратегічного та оперативного контролінгу є: логістика, крива досвіду, аналіз конкуренції, порівняльний аналіз, портфельний аналіз, вартісний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз “вузьких” місць, аналіз витрат, крива життєвого циклу товару, аналіз точки беззбитковості, аналіз сильних і слабких сторін діяльності, підприємства, опитування, аналіз ризиків, аналіз стратегічних розривів, аналіз чутливості, аналіз систем рішень, ABC-аналіз, аналіз обсягу замовлень, метод розрахунку маржинального прибутку, розрахунок результату на короткостроковий період, оптимізація розмірів замовлень, комісійна винагорода на базі сум покриття, аналіз знижок, функціонально-вартісний аналіз, факторний аналіз відхилень, бенчмаркінг, бюджетування та ін.

При характеристиці інструментів, що застосовуються в контролінгу, потрібно зазначити, що вони в переважній більшості запозичені із практики закордонних підприємств, мають відповідну специфіку, нехарактерну для вітчизняних умов господарювання. Більш того, нині практично відсутні описи та рекомендації з використання більшості із інструментів та методів, а в наукових джерелах присутні виключно назви, переклад і трактування яких не є ідентичними. Про доцільність застосування більшості інструментів годі й говорити, оскільки вітчизняні фахівці не ознайомлені з ними і не готові використовувати в певних умовах.

Попри зазначене, коротко охарактеризуємо окремі інструменти контролінгу.

*Опитування (анкетування).* Для всебічного діагностування підприємства, яке перебуває в кризі, виявлення його слабких сторін і санаційних резервів, з методологічного погляду доцільним є проведення опитування працівників усіх структурних підрозділів та керівництва підприємством. Успішно використати цей метод контролінгу можна лише в разі додержання таких умов:

1) керівництво підприємства має брати безпосередню участь в організації опитування (анкетування);

2) з керівництвом потрібно заздалегідь узгодити питання, які вносяться в анкету для опитування;

3) керівництво має бути готовим сприйняти конструктивну критику й побажання підлеглих;

опитування не повинно спровокувати конфлікт чи ускладнити стосунки між керівництвом та працівниками;

4) участь керівництва та співробітників в опитуванні має бути добровільною;

5) анонімність анкетування та оцінки;

6) участь в організації анкетування нейтральної сторони;

7) результати аналізу опитування мають бути матеріалізовані у формі конкретних заходів щодо вдосконалення тієї чи іншої функціональної ділянки підприємства.

*Порівняльний аналіз діяльності підприємств.* Проводиться шляхом визначення абсолютних і відносних підконтрольних показників на підприємстві та їх порівняння з аналогічними показниками конкурентів. Це допомагає виявити слабкі місця суб'єкта господарювання і дає можливість використати всі наявні ресурси та не допустити втрат у майбутньому.

*Аналіз конкуренції.* Передбачає проведення аналізу та порівняння

поведінки конкурентів щодо виробництва та реалізації схожої продукції за ключовими параметрами. Цей аналіз дає можливість зрозуміти керівникам суб'єкта господарювання, чому він не є лідером на ринку, виявити причини такого стану, розробити заходи для покращення якості продукції підприємства, її конкурентоспроможності. Аналіз рекомендується проводити за окремими видами продукції, яка займає у виробництві підприємства досить високу питому вагу, і порівнювати показники з аналогічними показниками ринкового лідера та підприємств-конкурентів, які мають вищі показники.

*Факторний аналіз відхилень.* Мета методу полягає у визначенні та оцінюванні причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових). Аналіз відхилень вважається основним інструментом оцінювання діяльності центрів витрат (прибутковості). Відхилення обчислюють за кожним місцем виникнення витрат та за кожною їх групою. Відхилення може виникнути в результаті дії трьох основних факторів:

- 1) зміни обсягів виробництва продукції;
- 2) зміни цін на ресурси;
- 3) зміни норм витрат на одиницю продукції.

Факторний аналіз відхилень характеризується двома головними недоліками.

1. Враховуються лише внутрішні співвідношення між плановими та фактичними показниками, оскільки базою для порівняння є результати діяльності одного підприємства.
2. Період, в якому виникли відхилення, не збігається з періодами, коли здійснюється аналіз та настає відповідна реакція на відхилення.

Цінність аналізу значно підвищується, якщо контролеру вдається



дібрати інформацію для порівняння показників діяльності досліджуваного підприємства з аналогічними показниками інших суб'єктів господарювання, зокрема тих, які здійснюють той самий вид діяльності або використовують споріднені методи, процеси чи технології. Це можна зробити засобами бенчмаркінгу.

*Бенчмаркінг.* Це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації. Об'єктом такого аналізу є продукти та їх компоненти, а також функції і процеси на підприємстві, що пов'язані з розробкою, виробництвом та збутом продукції. У центрі аналізу — порівняння одних і тих самих функцій, що виконуються різними підприємствами галузі.

Бенчмаркінг повинен знайти відповідь на запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми?

Розрізняють три види бенчмаркінгу:

1. *Внутрішній* (аналіз і порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного і того самого підприємства).

2. *Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів* (порівняльний аналіз товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємства-конкурента).

3. *Функціональний бенчмаркінг* (аналіз окремих процесів, функцій, методів і технологій порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглянутого).

*Вартісний аналіз.* Це метод контролінгу, який полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції, що виробляються, з погляду еквівалентності їх вартості та корисності. Отже, в центрі уваги перебувають функціональні та вартісні параметри продукції. Функціонально-вартісний аналіз використовується як при аналізі співвідношення “затрати — результат” на окремі групи продуктів, товарів, що дає можливість прийняти рішення про подальше їх виготовлення для існуючих ринків збуту, так і на окремі інвестиційні проекти (необхідність участі в них підприємства і результати такої діяльності). Вартісний аналіз допомагає виявити можливості раціоналізації та вдосконалення діяльності підприємства.

Розглядають два завдання вартісного аналізу:

- 1) зменшення вартості окремих компонентів продукції без зменшення обсягів її виробництва та реалізації;
- 2) поліпшення функціональних параметрів продукції за мінімальних витрат.

З огляду на ці завдання вартісний аналіз зосереджує увагу на мінімізації витрат під час перегляду функціональних параметрів у разі:

— зменшення вимог до якості продукції (якщо споживачі нехтують підвищеною якістю продукції або не готові сплачувати належну ціну за вищу якість);

— підвищення вимог до якості (якщо споживачі готові сплачувати вищу ціну за якіснішу продукцію).

Вартісний аналіз розглядається як один із найдієвіших інструментів скорочення собівартості продукції, зокрема, витрат на сировину та матеріали.

*Портфельний аналіз.* Ефективний інструмент стратегічного контролінгу. Традиційно він використовується з метою оптимізації

портфеля цінних паперів інвестора. Фінансист під терміном “портфоліо” розуміє “оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій”.

Отже, в основу портфельного аналізу покладено два оцінні критерії: теперішню вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (відсотки, дивіденди) та рівень ризикованості вкладень.

Під час аналізу використовуються дві відомі в теорії та практиці портфельні матриці:

- 1) портфель “зростання ринку — частка ринку” (матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- 2) портфель “привабливість ринку — конкурентні переваги” (матриця Мак-Кінсі).

Портфельний аналіз за методом БКГ здійснюється в такій послідовності:

- 1) на основі стратегічного аналізу визначається діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства;
- 2) на горизонтальній лінії матриці відкладають діапазон зміни відносної частки ринку (від найбільшого до найменшого);
- 3) поле ділять на чотири квадрати. Горизонтальна лінія розділення для матриці проходить через середнє для підприємства загалом значення зміни зростання ринку. Вертикальна лінія розділення поля матриці проходить через те значення відносної частки ринку, за якою починає діяти ефект кривої досвіду;
- 4) досліджуваний підрозділ підприємства розміщуємо на полі матриці відповідно до значення її відносної ринкової частки та темпу зростання його на ринку збуту.

Проте цей підхід має очевидні недоліки:

— аналіз здійснюється на основі тільки двох показників і відповідно

не може бути адекватним;

— не завжди правильно здійснюється оцінювання бізнесу;

— надмірна увага до фінансових показників і неврахування якісних показників розвитку підприємства;

— для конкретного випадку матриця потребує модифікації з метою підвищення інформативності;

— матриця не є надійним інструментом для аналізу інвестиційних пріоритетів;

— для різних галузей існує різна кореляція між відносною часткою ринку і прибутковістю.

Аналіз за матрицею Мак-Кінсі здійснюють за двома основними інтегральними параметрами:

привабливість галузі;

конкурентоспроможність залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства.

У матриці Мак-Кінсі виправлено основний недолік моделі БКГ — спрощений підхід до аналізу діяльності підприємства. Метод Мак-Кінсі передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства, а результат для зручності та наочності подається як два інтегральні показники, які відкладають на осі координат матриці.'

Індикаторами привабливості ринку можна вважати масштаб ринку, темпи зростання, конкурентну ситуацію, ситуацію в зовнішньому середовищі, якість ринку, величини основних сегментів ринку, диверсифікацію ринку, схильність до циклічності, схильність до сезонності.

Індикаторами конкурентоспроможності можна вважати масштаб діяльності підприємства, особливі характеристики, потенціал продажу, кваліфікацію керівників і працівників, потенціал наукових досліджень,

маркетингові переваги, якість менеджменту, гнучкість.

Однак модель Мак-Кінсі має низку істотних обмежень:

— відповідно до методики моделі конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на розглянутий стратегічний період. Але на практиці протягом стратегічного періоду конкурентна ситуація і реальний конкурентний статус будь-якого підприємства можуть істотно змінитися;

— стратегічний вибір за моделлю — це пасивний процес, що випереджає події, тобто майбутні події вгадуються. Але насправді сучасні підприємства активно беруть участь у формуванні свого майбутнього: пропозицією нових товарів, рекламою, системним маркетингом із формуванням потрібного попиту, впровадженням нових технологій;

— модель Мак-Кінсі структурує бізнес-портфель аналізованого підприємства за конкретними позиціями своєї матриці, але при цьому модель не дає ніякої системної відповіді на запитання про те, як треба оптимізувати цей портфель, як перебудувати вже сформовану структуру підприємства в умовах завжди обмежених ресурсів.

Матриця Мак-Кінсі є суттєвим удосконаленням підходу БКГ. Вона є всебічною й уникає спрощень та негарантованих припущень. Однією з її найбільших переваг є гнучкість.

*Аналіз вузьких місць.* Такий аналіз бажано проводити для визначення всіх можливих ресурсів і повного завантаження потужностей. Важливо також встановити відповідність між виробничою програмою підприємства, рентабельним випуском продукції та портфелем замовлень.

За відсутності “вузьких” місць виготовляється вся запланована

продукція і перебої у виробництві виникнути не повинні. Така ситуація на підприємстві можлива при ідеально налагодженій системі постачання, виробництва та збуту продукції, що в сучасних умовах зробити вкрай важко.

За наявності одного “вузького” місця у виробничу програму поступово включаються продукти з відносно високою сумою покриття від більшої її величини до меншої, щоб поетапно повністю сформувати виробничу програму. При цьому варто враховувати не тільки суму покриття, але й можливу реалізацію продукції на ринку.

За наявності кількох “вузьких” місць важко прийняти управлінське рішення про формування виробничої програми. У такому разі застосовується один з інструментів контролінгу, який найбільш підходить до цієї ситуації.

*Аналіз витрат.* Однією з важливих переваг (сильною стороною) будь-якого підприємства може бути структура витрат. Тому аналіз витрат є одним із найпопулярніших інструментів стратегічного менеджменту.

Для аналізу витрат необхідно знати ланцюжок витрат, який складається з: витрат постачальників, витрат виробничо-господарської діяльності підприємства, витрат каналів збуту та маркетингових витрат, витрат на споживання продукту.

Такий ланцюг витрат свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства з погляду управління витратами залежить не тільки від внутрішніх витрат, але і від витрат у ланцюжку постачальників і дистриб'юторів.

*Аналіз потенціалу підприємства.* Передбачає один раз на рік виконувати аналіз використаного підприємством потенціалу і робити порівняння з ринковими лідерами своєї та інших галузей. Це дасть можливість покращити якість роботи підприємства і підняти

важливість прийняття управлінських рішень всіма структурними підрозділами.

*Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.* Для оцінки сильних і слабких місць розробляються критерії, за якими досліджуються як позитивні, так і негативні сторони роботи підприємства.

Далі критерії формуються в окремі групи делегування відповідальності за їх виконання окремими структурними підрозділами. Після їх встановлення дається оцінка, узагальнюються підсумки, які доводяться до відома всього колективу, приймаються відповідні рішення для покращення його роботи.

*ABC-аналіз.* Може застосовуватися при аналізі конкурентів, постачальників, дебіторсько-кредиторської заборгованості, витрат, доходів за ринками збуту. Цінність такого аналізу полягає в тому, що з його допомогою вдається виявити ті невеликі величини в кількісному виразі, що відповідають великому вартісному значенню.

ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша. Завдяки цьому вдається сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції, а також визначити реальні шляхи підвищення обсягів реалізації.

Ефективність ABC-аналізу сировини (матеріалів) можна істотно підвищити, скориставшись випробуваною в зарубіжній практиці класифікацією окремих її видів:

- 1) А-сировина — види сировини (матеріалів), на які припадає понад 50 % витрат у загальній структурі закупок;
- 2) В-сировина — види сировини (матеріалів), відповідна частка яких перевищує 25 %;
- 3) С-сировина — інші, незначні за внеском у собівартість види сировини (матеріалів).

Зрозуміло, що найбільші резерви зниження витрат за елементом “сировина (матеріали)” можуть бути виявлені під час аналізу А-сировини. Щоб розкрити такі резерви, складають перелік відповідних заходів:

- якомога точніше оцінювання втрат сировини (матеріалів) на кожній стадії виробництва;
- мінімізація втрат якості сировини (матеріалів);
- обчислення норм витрат за методом нуль-базис-бюджетування;
- добір економічніших технологій;
- оптимізація запасів;
- переговори з постачальниками щодо зниження закупівельних цін;
- пошук альтернативних постачальників;
- посилений контроль за збереженням сировини (матеріалів).

Застосування вказаного методу дає можливість визначити внесок кожного показника у виконання наміченої програми розвитку та управляти всіма процесами, що відбуваються на підприємстві.

З метою оптимізації запасів на практиці досить часто АВС-аналіз комбінують з іншим методом контролінгу — XYZ-аналізом. Цей метод контролінгу широко використовується з метою нормування обігових коштів для створення виробничих запасів. Під час ХУ7-аналізу найчастіше застосовувані види сировини (матеріалів) залежно від рівня їх споживання поділяють на три класи.

1. Х-сировина — рівномірно споживана у процесі виробництва без істотних коливань.

2. Z-сировина — споживана з відчутними коливаннями, залежними, наприклад, від виробничого циклу чи сезонності виробництва.

3. Z-сировина — споживана нерегулярно через значні коливання відповідної потреби.

Зазначимо, що АВС-аналіз застосовний для пошуку резервів



зниження собівартості за окремими центрами витрат, інвестиційних проектів чи видів продукції. Цей метод придатний і для оптимізації портфеля продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, або, скажімо, для максимізації обсягів реалізації продукції.

*Аналіз точки беззбитковості.* Цей метод контролінгу зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (у разі незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Точка беззбитковості характеризує такий обсяг виробництва й реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства, — виручка від реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію.

Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно підприємство працює (у разі його прибутковості) й наскільки глибокою є криза (у разі збитковості).

*Аналіз ризиків.* Ризик — можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів і виконання бюджетів підприємства, що може призвести до збитків і нестабільності діяльності підприємства.

Аналіз ризиків може бути якісним, що передбачає виявлення факторів, галузей та видів ризиків, та кількісним, що дає можливість оцінити розміри окремих ризиків.

Способи управління ризиком: одержання додаткової інформації, розподіл ризику між учасниками проекту, страхування ризику, створення грошових резервів на покриття непередбачених витрат, диверсифікація, застосування заходів активного впливу на фактори з метою аналізу й оцінки ризиків та прийняття оптимальних управлінських рішень.

*Бюджетування.* На підставі стратегічних цілей та довгострокових планів розвитку підприємства розробляють оперативні плани. Основною формою оперативного планування є бюджетування. Оскільки план

санації можна розглядати як систему бюджетів, спинимось на характерних ознаках бюджетування:

- короткостроковість;
- високий рівень конкретизації;
- внутрішня спрямованість;
- тісна інтеграція з контролем та аналізом відхилень.

Бюджетування включає в себе розробку двох основних видів бюджетування: операційного бюджету та оперативного фінансового плану.

Операційний бюджет складається з виробничої програми, плану реалізації, плану витрат тощо. У ході оперативного фінансового планування складається баланс надходжень і видатків, платіжний календар, а також планування показника прибутків і збитків, балансу підприємства.

Розрізняють два основні методи бюджетування: традиційне бюджетування та нуль-базис-бюджетування ( Zero-Base-Budgeting). Основна відмінність ZBB від традиційного планування полягає в тому, що останнє значною мірою зорієнтоване на показники діяльності й, зокрема, показники рівня витрат попередніх періодів (які можуть бути невиправдано завищеними).

Базою для нуль-базис-бюджетування є так звана точка нуль. Планові показники за цим методом обчислюються на підставі нового обрахунку всіх норм і нормативів витрат, їх складу та структури. Головною метою ZBB є визначення оптимального рівня валових витрат підприємства, а також пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів. У рамках ZBB аналізуються всі статті витрат і за кожною з них визначаються можливості економії.

Метод ZBB є складовою контролінгу витрат підприємства і використовується не лише в процесі планування, а й під час проведення

санаційного аудиту. Санаційні заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва, доцільно здійснювати саме на основі нуль-базис-бюджетування.

Основними етапами формування бюджету є:

- постановка проблеми і збір інформації для розробки проекту бюджету;
- аналіз зібраної інформації, узагальнення і формування проекту бюджету;
- оцінка проекту бюджету;
- затвердження бюджету;
- регулювання;
- контроль реалізації бюджету.

Методика формування бюджету — ефективний інструмент планування гнучкого розвитку підприємства. Вона представляє собою систему методологічних вказівок із визначення основних економічних показників розвитку підприємства, їх нормативів і форм для розрахунку.

Як і будь-яке явище, бюджетування має свої переваги і недоліки.

Переваги бюджетування:

- впливає на мотиваційний настрій колективу;
- дає можливість координувати роботу підприємства загалом;
- аналіз бюджетів дає можливість вчасно вносити коригувальні зміни;
- дає можливість вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів;
- дає можливість удосконалити процес розподілу ресурсів;
- сприяє процесам комунікацій;
- допомагає менеджерам нижчої ланки зрозуміти свою роль в організації;

— дає можливість співробітникам-новачкам зрозуміти “напрямок руху” підприємства, таким чином допомагаючи їм орієнтуватися в новому колективі;

— служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів.

Недоліки бюджетування:

— різне сприйняття бюджетів різними людьми (наприклад, бюджети не завжди здатні допомогти в рішенні повсякденних, поточних проблем, не завжди відбивають причини подій і відхилень, крім того, не всі менеджери мають достатню підготовку для аналізу фінансової інформації);

— складність системи бюджетування;

— якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, то вони не роблять практично жодного впливу на мотивацію і результати роботи, а сприймаються винятково як засіб для оцінки діяльності працівників і відстеження їхніх помилок;

— бюджети потребують від співробітників високої продуктивності праці, своєю чергою, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження, що призводить до конфліктів, а отже, знижує ефективність роботи;

— протиріччя між досягненням цілей та їхнім стимулюючим ефектом: якщо досягти поставлених цілей занадто легко, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності, якщо досягти цілей занадто складно, то стимулюючий ефект зникає, оскільки ніхто не вірить у можливість досягнення цілей.

## **2.4. Організація системи контролінгу**

Система контролінгу може бути впроваджена як шляхом створення відповідної служби (відділу), так і без неї, але в будь-якому

разі її необхідно орієнтувати не лише на досягнення оперативних (поточних) цілей у вигляді отримання прибутку, а й на глобальні стратегічні цілі, на забезпечення використання можливостей і сильних сторін підприємства й подолання загроз ззовні та його слабких сторін.

Вважається, що створення спеціальної служби контролінгу доцільне на великих і середніх підприємствах. Кількість працівників цієї служби повинна бути визначена на основі фактичних обсягів інформаційних потоків підприємства. Якщо йдеться про невеликі підприємства, то основні функції контролінгу тут можуть виконувати працівники провідних економічних відділів підприємства, перед кожним з яких повинні бути поставлені одні й ті самі цілі, вимоги з метою забезпечення порівнюваності даних, які передаються керівництву для прийняття відповідних рішень.

Саме служба (відділ) контролінгу несе відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів, рішення про затвердження яких приймає колегіальний орган — правління підприємства при узгодженні з радою директорів. Служба контролінгу аналізує звітність підприємства, визначає напрями перспективного розвитку і допомагає в прийнятті оптимальних управлінських рішень.

Структура служби контролінгу, а також обсяг збору й обробки даних значною мірою визначають чисельність необхідного персоналу. Склад служби контролінгу, на думку М. Пушкаря, може бути таким: начальник (завідувач) відділу, контролер-бухгалтер, контролер-аналітик, контролер інформаційної системи, контролер-системотехнік, контролер-документознавець, контролер-програміст, контролер-стратег. На думку інших учених (Л. Балабанова, Г. Дарманська та ін.), служба контролінгу на підприємстві може мати лінійну або функціональну лінійну або функціональну організаційну структуру.

Лінійна організаційна структура управління передбачає

розміщення служби контролінгу в головній ланці управління, куди б надходила вся інформація відносно внутрішнього та зовнішнього стану підприємства.

При функціональній організаційній структурі управління відділ контролінгу може існувати як відокремлена одиниця з тісним взаємозв'язком з іншими економічними службами.

Незалежно від організації управлінських структур на підприємстві та місця контролінгу в них, сфери компетенції служби контролінгу проявляються у: побудові системи планування, сприянні при визначенні загального плану розвитку підприємства; узгодженні проміжних цілей і планів, їх зведенні в єдиний загальний план; веденні сучасної системи інформаційного забезпечення і звітності; обліку специфічних потреб менеджерів в інформації та звітності; своєчасному поданні періодичної інформації про відхилення між фактичними і плановими значеннями показників, що характеризують обіг, витрати, прибуток, стан фінансових коштів та інвестицій; аналізі відхилень і обговоренні його результатів з відповідними керівниками підрозділів фірми, розробці альтернативних рішень та рекомендацій для виходу із ситуації, що склалася; складанні звітів для керівництва, їх поданні, розрахунку ефективності нових проектів.

Оскільки організація контролінгової служби — нове явище в житті українських підприємств, рекомендується його поступове впровадження, яке умовно можна поділити на 4 етапи. Такі підходи пояснюються тим, що невеликі фінансові витрати на утримання спеціалістів і одержання необхідної кількості інформації іншими службами доведуть переваги запровадження служби контролінгу і в майбутньому не викличуть сумнівів при збільшенні витрат на утримання окремого відділу контролінгу.

На першому етапі можливе розроблення лише окремих питань, що

належать до компетенції контролінгових служб. Цими питаннями можуть займатися по одному працівнику з бухгалтерії, планово-економічного, фінансового відділів.

На другому етапі при планово-економічному відділі може бути створено окрему групу працівників, які, крім своїх основних обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів за додаткову оплату.

На третьому етапі можливе створення цілої експертної групи, яка буде займатися питаннями контролінгу.

При ефективній роботі експертної групи на підприємстві може бути створений відділ контролінгу, який б включав спеціалістів необхідних напрямів.

Звичайно, етапи впровадження контролінгу на підприємстві можуть бути різними, однак, основною вимогою до їх створення є те, що на будь-якому етапі впровадження в склад контролінгової служби повинні входити, спеціалісти, що відпрацювали на підприємстві довгий час, знають економічний стан і його потенційні можливості.

Упровадження системи контролінгу у виробничу практику підприємств дозволить підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу на підприємстві, забезпечить її відповідними методами і засобами, необхідними для якісного вирішення управлінських рішень.

Система раннього попередження та реагування (СРПР) — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики і додаткові можливості, яких підприємство може зазнати як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовищ.

Одним із важливих завдань контролінгу є створення системи раннього попередження і реагування, яка повинна забезпечити:

- 1) відстеження всієї релевантної зовнішньої і внутрішньої інформації;

2) порівняння планових і фактичних показників результатів та затрат з метою виявлення причин, винних осіб і наслідків відхилень;

3) аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;

4) розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на поліпшення поточної фінансово-господарської діяльності.

Ще одне важливе і специфічне завдання контролінгу — створення надійної системи прогнозування, що повинне забезпечити:

1) визначення цілей суб'єкта господарювання, критеріїв стратегічного планування його фінансово-господарської діяльності, забезпечення цих процедур необхідною інформацією;

2) підготовку альтернативних стратегій розвитку суб'єкта господарювання;

3) розробку системи показників вивчення рівня досягнення встановлених стратегічних цілей;

4) аналіз впливу допущених відхилень на виконання стратегічних планів;

5) підготовку варіантів можливих управлінських рішень на випадок непередбачуваних ситуацій [75].

Постійне відстеження всієї релевантної зовнішньої і внутрішньої інформації може здійснюватися шляхом дослідження фінансових звітів та іншої інформації про діяльність підконтрольних суб'єктів господарювання, а також актів ревізій, перевірок і аудиторських звітів.

Порівняння планових і фактичних показників обсягів виконаної суб'єктами господарювання роботи і затрат проводиться з метою виявлення причин, винних осіб та наслідків відхилень від кошторисів, бюджетних програм чи фінансових планів.

Розробляються також заходи і пропозиції (проекти управлінських рішень), спрямовані на поліпшення поточної фінансово-господарської



діяльності підконтрольних суб'єктів господарювання.

Розрізняють дві підсистеми СРПР:

1) систему, орієнтовану на внутрішні параметри діяльності підприємства;

2) систему, орієнтовану на зовнішнє середовище.

Предметом дослідження останньої є завчасне прогнозування загроз, насамперед з боку контрагентів, держави, конкурентів.

Внутрішньо орієнтована підсистема СРПР спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, захованих усередині підприємства. У своєму розвитку ця підсистема охоплює три етапи:

1) систему, орієнтовану в основному на ідентифікацію наслідків дії тих чи інших факторів;

2) визначення симптомів;

3) виявлення першопричин, систематичний облік та оцінку стратегічно важливої для підприємства попереджувальної інформації.

Основні концептуальні засади діагностики загрози банкрутства та створення системи раннього попередження та реагування (СРПР) викладено в працях І. Бланка, Л. Лігоненко, О.Пушкаря, О. Терещенка, А. Градова, Б. Кузіна та інших науковців.

Беручи за основу ідею О. Терещенка та інших науковців, автори пропонують власне бачення процесу створення системи раннього попередження та реагування, який включає етапи:

*Визначення сфер спостереження.* Початковими пунктами для побудови будь-якої системи раннього попередження є чітке уявлення про цілі підприємства і характеристика сфер ззовні й усередині підприємства, які можуть бути потенційним джерелом небезпеки, тобто слугувати причиною кризового розвитку підприємства, або можуть надати додаткові можливості. Зовнішніми сферами спостереження можуть бути, наприклад, ринки збуту, цінова політика конкурентів,

зміна законодавчої бази тощо; внутрішніми — система мотивації праці, ефективність роботи окремих підрозділів, фізичне та моральне зношування основних виробничих фондів та ін.

*Визначення індикаторів раннього попередження.* Індикатори в сферах спостереження повинні якомога раніше вказувати на розвиток явищ, які містять небезпеку або додаткові можливості для функціонування підприємства. Такими індикаторами системи раннього попередження на підприємстві можуть бути, наприклад, дані про:

- надходження замовлень;
- ціни на ринках постачання та збуту;
- конфліктні ситуації в трудовому колективі;
- курс іноземних валют;
- законодавчі ініціативи;
- обсяг реалізації продукції за окремими асортиментними групами.

Серед основних критеріїв селекції індикаторів можна розглядати такі:

- зрозумілість і точність віддзеркалення реальних тенденцій розвитку;
- повноту відображення інформації про наявні можливості та ризики;
- своєчасність оповіщення про можливі загрози та вигоди;
- економічну та аналітичну репрезентативність.

*Визначення цільових показників та інтервалів їх зміни за кожним індикатором.* Для розпізнавання за допомогою індикаторів критичного розвитку в сферах спостереження необхідно визначити перелік спеціальних вимірників — основних фінансово-економічних показників і певних якісних критеріїв.

На цьому етапі також розраховуються безпечні межі кожного із показників, тобто формується певна зона безпеки.

*Визначення завдань для центрів обробки інформації.* До таких

завдань можуть належати оцінка ймовірності фінансової кризи на основі використання дискримінантних моделей, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, спостереження за тенденціями зміни індикаторів раннього попередження тощо.

*Формування інформаційних каналів.* Суть етапу полягає у забезпеченні інформаційного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами — керівниками всіх рівнів.

*Узагальнення одержаних аналітичних висновків та підготовка пропозицій і рекомендацій щодо розвитку сильних сторін та нейтралізації слабких,* що є основою розроблення проектів управлінських рішень.

Найскладнішим завданням, яке доцільно розв'язати в процесі організації системи раннього попередження та реагування, є підбір індикаторів раннього попередження та визначення критеріїв їх інтерпретації. У науково-практичній літературі здебільшого вирішуються такі блоки індикаторів:

— *загальноекономічні індикатори*, які дають змогу своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки загалом (використовуються результати досліджень відповідних науково-дослідних економічних і соціологічних інститутів);

— *ринкові індикатори*, що дають можливість виявити тенденції на ринках, на яких здійснює свою діяльність підприємство;

— *технологічні індикатори*, які дають інформацію щодо появи на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо;

— *соціальні індикатори*, які характеризують демографічну ситуацію в країні, вартість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати тощо;

— *політичні індикатори впливу на діяльність підприємств*, які мають політичну природу, зокрема, відбивають тенденції в економічному

законодавстві, політику протекціонізму тощо;

— *внутрішні індикатори.*

Систематизацію внутрішніх індикаторів рекомендується здійснювати в розрізі таких сфер спостереження: фінансовий стан; виробнича програма; основні засоби; персонал. Комбінація показників, які служать внутрішніми індикаторами раннього попередження, підбирається з урахуванням можливостей прогнозування на їх основі фінансового стану підприємства та загрози банкрутства. За правильно підібраних індикаторів результати функціонування СРПР можуть бути основою розроблення стратегії і тактики антикризового управління фінансами. Антикризові заходи, зокрема, повинні полягати в адекватному реагуванні на сигнали, джерелом яких є окремі індикатори раннього попередження.

У вітчизняній практиці значного поширення набула методика, що репрезентує традиційний підхід до оцінки ймовірності загрози фінансової кризи підприємства. Ця методика ґрунтується на однофакторному аналізі показників фінансової звітності. Висновки щодо якості фінансового стану робляться на підставі простого зіставлення фактичних показників оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та стабільності з їх нормативними значеннями.

Для ухвалення адекватних і економічно обґрунтованих рішень із усунення криз необхідною умовою є їх оцінка, що визначає ступінь глибини кризи і рівень її розвитку, який можна одержати в результаті діагностики підприємства. При цьому можуть використовуватися різні критерії і показники. А. Чернявський пропонує методику діагностики стану підприємства, яка базується на таких групах показників життєдіяльності [85]:

а) *показники виробництва:*

- динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темпи змін);
- реальний рівень завантаження виробничих потужностей;
- темп оновлення основних виробничих фондів;
- вікова структура і технологічний рівень основних виробничих агрегатів;
- стабільність виробничого процесу (ритмічність);
- частка науково-дослідних робіт у поточних витратах підприємства;
- питома частка виробництва у ВВП (для особливо великих підприємств-монополістів);

*б) показники ринкової активності:*

- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- обсяг портфеля замовлень (загальний обсяг запланованої реалізації);
- фактичний та необхідний обсяг інвестицій (для розвитку організації);

*в) фінансові показники:*

- обсяг прибутку (зростання, спад, стабільний стан, темпи змін);
- рівень рентабельності виробництва;
- рівень рентабельності виробництва;
- фондвіддача (капіталоємність) виробництва; аналіз строків непогашення заборгованості (кредиторська та дебіторська);
- рівень платоспроможності та ліквідності;
- частка забезпечення власними джерелами фінансування обігових засобів;

*г) соціальні показники:*

- рівень оплати праці щодо середнього показника за галуззю загалом;
- рівень заборгованості за заробітною платою;

— втрати робочого часу.

При діагностиці стану підприємства залежно від специфіки підприємства встановлюються свої специфічні нормативні (порогові) значення для кожного показника, виключаючи ті, для яких є загальноприйняті нормативи (коефіцієнт платоспроможності, ліквідності, забезпеченість власними джерелами).

Учений В. Ковальов, базуючись на розробках західних аудиторських фірм і адаптуючи ці розробки до вітчизняної специфіки бізнесу, запропонував таку дворівневу систему показників для оцінки можливого банкрутства підприємства [11].

До *першої групи* відносять критерії і показники, несприятливі поточні значення або динаміка зміни яких свідчать про можливі в майбутньому значні фінансові труднощі, в тому числі й банкрутство. До них належать:

- істотні втрати, що повторюються в основній виробничій діяльності;
- перевищення деякого критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості;
- .. надмірне використання короткострокових позикових коштів як джерела фінансування довгострокових вкладень;
- стійко низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- хронічна нестача зворотних коштів;
- стійка частка позикових коштів, яка збільшується до небезпечної межі в загальній сумі джерел коштів;
- неправильна реінвестиційна політика;
- перевищення розмірів позикових коштів над встановленими лімітами;
- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами та акціонерами (відносно своєчасності повернення позик, виплати

відсотків і дивідендів);

- висока питома вага простроченої дебіторської заборгованості;
- наявність наднормативних товарних і виробничих запасів;
- погіршення відносин з установами банківської системи;
- вимушене використання нових джерел фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах;
- застосування у виробничому процесі обладнання, строки експлуатації якого вже вийшли;
- потенційні втрати довгострокових контрактів;
- несприятливі зміни у портфелі замовлень.

У другу групу входять критерії та показники, несприятливі значення яких не дають підстави розглядати поточний фінансовий стан як критичний. Разом із тим, вони вказують, що за певних умов або неприйнятті дієвих заходів ситуація може різко погіршитися. До них належать:

- втрата ключових співробітників апарату управління;
- вимушені зупинки, а також порушення виробничо-технологічного процесу;
- недостатня диверсифікація діяльності підприємства, тобто надмірна залежність фінансових результатів від якогось одного конкретного проекту, типу обладнання, виду активів;
- зайва ставка на успішність, що прогнозується, і прибутковість нового проекту;
- участь підприємства у судових розглядах з непередбачуваним результатом;
- втрата ключових контрагентів;
- недооцінка технічного та технологічного оновлення підприємства;

- неефективні довгострокові угоди;
- політичний ризик, пов'язаний із підприємством загалом, або його ключовими підрозділами.

Що стосується критичних значень цих критеріїв, то вони повинні бути деталізовані за галузями, а їх розробка може бути виконана після накопичення певних статистичних даних.

Порівняння фактичних і нормативних значень економічних показників, їх відхилення дає можливість охарактеризувати стан підприємства як нормальний, передкризовий, кризовий, критичний.

Нормальний, коли показники життєдіяльності підприємства знаходяться в межах встановлених нормативів і рівень використання наявного потенціалу економічно обґрунтований.

Передкризовий, коли величина хоча б одного з показників життєдіяльності підприємства переходить через порогове значення нормативного показника, а решта показників знаходиться в межах своїх порогових значень, але при цьому існує можливість поліпшення умов і результатів функціонування підприємства за рахунок ухвалення управлінських рішень власним менеджментом.

Кризовий, коли фактичні значення більшості основних показників переходять через порогові значення і з'являються ознаки незворотного спаду виробництва і вичерпання технічного ресурсу підприємства.

Критичний, коли порушуються всі (або майже всі) порогові значення, а часткова втрата потенціалу підприємства стає неминучою.

Розвиток кризового процесу є окремим випадком загального розвитку, при якому змінюється, руйнується наявна структура зв'язків (відносин) або підприємство формує нову структуру зв'язків. Криза підприємства є обмеженим за часом процесом. Він може бути керованим або, як мінімум, контрольованим у певних межах.

Узагальнюючи значний перелік методик і підходів, які рекомендують



для використання в системі СРПР, їх можна класифікувати:

- аналіз фінансової стійкості на основі визначення надлишків або відсутності джерел для формування запасів і витрат, який також має назву “трикомпонентний показник типу фінансової ситуації”;

- аналіз фінансових компонентів;

- аналіз матриць фінансових стратегій;

- методика визначена законодавством України;

- методика проведення поглибленого аналізу фінансово господарського етапу неплатоспроможних підприємств і організацій, запропонована Агенством з питань попередження банкрутства підприємств і організацій;

- експрес-аналіз фінансового етапу підприємства;

- аналітичні моделі банкрутства;

- експертна діагностика.

Усі ці методики дозволяють реально оцінити фінансову кризу, яка виникла на підприємстві, хоча вимагають при використанні доопрацювання й адаптації до умов конкретного суб'єкта господарювання.

Методики визначення загрози банкрутства можна поділити на такі групи:

- аналіз фінансових даних і розрахунок коефіцієнтів;

- порівняння показників стану підприємства з відповідними даними підприємств-банкрутів;

- якісний підхід, що базується на вивченні окремих характеристик, притаманних бізнесу, що розвивається в напрямку до банкрутства.

Найдосконалішим автори вважають другий підхід. Але для повноцінного аналізу доцільно спочатку визначити характеристики фінансової кризи і виявити критерії, згідно з якими буде проводитися порівняння. Такими можуть виступати показники, що використовуються

в першій і третій групах. Тільки синтез кількох підходів може дати правильні результати.

Отже, серед найсуттєвіших недоліків традиційного аналізу, який домінує нині у вітчизняній практиці, можна виділити :

- неврахування галузевих особливостей об'єкта аналізу;
- недостатнє теоретичне й емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, як наслідок — доцільність фіксування нормативних значень фінансових показників;
- суб'єктивність формування вибірки показників, які підлягають аналізу, та неврахування критерію мультиколінеарності;
- неврахування (або суб'єктивність урахування) факту різної вагомості впливу окремих показників на загальні результати аналізу;
- ігнорування показників, які розраховуються на базі чистого грошового потоку.

Попри всі методологічні проблеми щодо створення ефективної та надійної системи раннього попередження та реагування, вона повинна розроблятися для кожного підприємства індивідуально із максимальним урахуванням специфіки його господарської діяльності та сфери функціонування.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

1. *Де, коли і за яких умов почав формуватися контролінг?*
2. *Що означає термін “контролінг”?*
3. *Які зарубіжні та вітчизняні вчені займалися вивченням поняття “контролінг”?*
4. *Яка відмінність у розумінні терміна “контролінг” закордонними та вітчизняними вченими?*
5. *Дайте визначення системи контролінгу.*

6. *Назвіть складові елементи системи контролінгу.*
7. *Які основні завдання виконує служба контролінгу?*
8. *Яке місце в організаційній структурі підприємства може займати служба контролінгу?*
9. *Чи використовується на українських підприємствах система контролінгу? Як саме?*
10. *Якою може бути структура служби контролінгу?*
11. *11 Які основні причини запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах?*
12. *Які функції виконує контролінг?*
13. *Які Ви знаєте види контролінгу?*
14. *Дайте визначення системи раннього попередження та реагування (СРПР).*
15. *Які етапи включає процес формування системи раннього попередження і реагування?*

### **Тестові завдання**

1. **Система контролінгу — це:**
  - а) принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства;
  - б) система інформаційного забезпечення, планування та контролю;
  - в) система спостереження і вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, орієнтована на майбутній розвиток підприємства.
2. **Слово “контролінг” у перекладі означає:**
  - а) реєстр, список перевірки;

- б) контролювати, управляти;
  - в) сукупність завдань у сфері обліку і фінансів.
3. **Основні причини запровадження контролінгу в Україні — це:**
- а) формування соціальної та культурної політики підприємств;
  - б) зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
  - в) необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій.
4. **До функцій, які виконує контролінг, можна віднести такі:**
- а) координацію управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
  - б) контроль за виконанням управлінських рішень;
  - в) створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством.
5. **Виділяють такі види контролінгу:**
- а) інформаційний, інвестиційний, інноваційний;
  - б) стратегічний, тактичний, оперативний;
  - в) кількісний, якісний.
6. **Стратегічні завдання контролінгу включають:**
- а) забезпечення розвитку стратегічного планування на підприємстві;
  - б) аналіз сильних і слабких сторін діяльності;
  - в) інформування керівництва про хід виконання намічених програм і поточні результати.
7. **Контролінг вирішує такі оперативні завдання:**
- а) здійснює коригувальні заходи у разі відхилення від мети;
  - б) вживає заходів, що дають змогу вчасно і сповна досягти найважливіших запланованих показників;
  - в) проводить систематичне порівняння стратегічних і фактичних планових показників.

8. Служба контролінгу — це:

- а) складова суб'єкта управління, яка наділена повноваженнями щодо розробки та впровадження системи контролінгу на підприємстві;
- б) реалізація в межах організаційної структури підприємства потреби безперервного, всеохоплюючого і тотального контролю;
- в) функція управління щодо розробки та впровадженні системи контролінгу на підприємстві.

9. Завданнями служби контролінгу на підприємстві є:

- а) моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- б) розвиток людської особистості;
- в) розробка та реалізація стратегії діяльності та розвитку підприємства.

10. **Система раннього попередження і реагування — це:**

- а) набір взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які дозволяють локалізувати проблемні аспекти діяльності підприємства;
- б) особлива інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні ризики і шанси, яких підприємство може зазнати як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища;
- в) певні засоби, які дозволяють вчасно виявити, локалізувати та усунути проблемні аспекти діяльності підприємства.

11. **Система раннього попередження і реагування повинна забезпечити:**

- а) аналіз та розробку заходів дієвого впливу на проблемні місця та ситуації;
- б) розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на поліпшення поточної фінансово-господарської діяльності;

в) порівняння планових і фактичних показників результатів та затрат з метою виявлення причин, винних осіб і наслідків відхилень.

12. **Санаційна концепція — це:**

а) програма заходів, спрямована на досягнення цілей стратегії оздоровлення;

б) програма заходів, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства;

в) програма заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства.

13. **Види стратегії санації підприємства:**

а) стратегія поступок, стратегія руху, захисна стратегія, стратегія завоювання ринку;

б) наступальна стратегія, стратегія делегування, компроміс, захисна стратегія

б) контроль за виконанням управлінських рішень;

в) створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством.

14. **Виділяють такі види контролінгу:**

а) інформаційний, інвестиційний, інноваційний;

б) стратегічний, тактичний, оперативний;

в) кількісний, якісний.

15. **Стратегічні завдання контролінгу включають:**

а) забезпечення розвитку стратегічного планування на підприємстві;

б) аналіз сильних і слабких сторін діяльності;

в) інформування керівництва про хід виконання намічених програм і поточні результати.

16. **Контролінг вирішує такі оперативні завдання:**

а) здійснює коригувальні заходи у разі відхилення від мети;

б) вживає заходів, що дають змогу вчасно і сповна досягти

найважливіших запланованих показників;

в) проводить систематичне порівняння стратегічних і фактичних планових показників.

17. Служба контролінгу — це:

а) складова суб'єкта управління, яка наділена повноваженнями щодо розробки та впровадження системи контролінгу на підприємстві;

б) реалізація в межах організаційної структури підприємства потреби безперервного, всеохоплюючого і тотального контролю;

в) функція управління щодо розробки та впровадженні! системи контролінгу на підприємстві.

18. Завданнями служби контролінгу на підприємстві є:

а) моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

б) розвиток людської особистості;

в) розробка та реалізація стратегії діяльності та розвитку підприємства.

19. **Система раннього попередження і реагування — це:**

а) набір взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які дозволяють локалізувати проблемні аспекти діяльності підприємства;

б) особлива інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні ризики і шанси, яких підприємство може зазнати як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища;

в) певні засоби, які дозволяють вчасно виявити, локалізувати та усунути проблемні аспекти діяльності підприємства.

20. **Система раннього попередження і реагування повинна забезпечити:**

а) аналіз та розробку заходів дієвого впливу на проблемні місця та

ситуації;

б) розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на поліпшення поточної фінансово-господарської діяльності;

в) порівняння планових і фактичних показників результатів та затрат з метою виявлення причин, винних осіб і наслідків відхилень.

21. **Санаційна концепція — це:**

а) програма заходів, спрямована на досягнення цілей стратегії оздоровлення;

б) програма заходів, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства;

в) програма заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства.

22. **Види стратегії санації підприємства:**

а) стратегія поступок, стратегія руху, захисна стратегія, стратегія завоювання ринку;

б) наступальна стратегія, стратегія делегування, компроміс, захисна стратегія;

в) стратегія руху, стратегія розширення зон впливу, стратегія врівноваження, стратегія захисту.

23. **Система раннього попередження та реагування включає в себе:**

а) прогнозування можливих сценаріїв розвитку підприємства;

б) бенчмаркінг;

в) формування інформаційних каналів;

г) страхування фінансових ризиків.

24. **Бенчмаркінг — це:**

а) внутрішній аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного підприємства;



- б) маркетинговий аналіз ринку;
  - в) аналіз сильних та слабких місць діяльності підприємства.
25. **ABC-аналіз** призначений для:
- а) дослідження функціональних характеристик продукції;
  - б) оптимізації портфеля цінних паперів;
  - в) виявлення та оцінювання найважливіших вартісних показників діяльності підприємства

## **Розділ 3 . САНАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ І САНАЦІЙНИЙ АУДИТ**

### **3.1. Санаційна спроможність та основні завдання санаційного аудиту підприємства.**

Головним критерієм прийняття рішення щодо санації чи ліквідації підприємства є його санаційна спроможність. Водночас кінцевою метою фінансової санації суб'єкта господарювання є забезпечення його життєдіяльності у довгостроковому періоді. Отже, санаційна спроможність визначається здатністю підприємства до виживання.

Санаційна спроможність — це наявність у підприємства, іщо перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних і

правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації.

До загальних передумов санаційної спроможності відносять стійкі позиції підприємства на ринку, конкурентні переваги, виробничий і кадровий потенціал, наявність реальної та дієвої санаційної концепції.

Санаційно спроможним підприємство буде тоді, коли про- дисконтована очікувана вартість майбутніх активів (за умови успішної санації) перевищуватиме вартість його ліквідаційної маси перед проведенням санації.

Санаційну спроможність підприємства визначають при проведенні санаційного аудиту.

Санаційний аудит займає особливе місце в системі аудиторської діяльності, оскільки він пов'язаний з реалізацією методів антикризового управління підприємством. До санаційного аудиту вдаються тоді, коли суб'єкт господарювання має незадовільний фінансовий стан та йому загрожує банкрутство. Ініціювати проведення санаційного аудиту може суддя Господарського суду, що здійснює провадження справи про банкрутство з метою отримання об'єктивних даних про дійсний стан підприємства, а також безпосередньо власник (керівник) підприємства, якщо він самостійно порушує справу про банкрутство з метою надання відповідних доказів про незадовільний фінансовий стан і глибину кризових явищ, що охопили господарський суб'єкт. Крім них, у проведенні санаційного аудиту можуть бути зацікавлені державні органи, які мають за мету надати фінансову підтримку підприємству, банківські установи, а також імовірні інвестори, які мають бажання придбати та санувати господарський суб'єкт.

Зовнішнім замовникам аудиту потрібна обґрунтована інформація, яка має підтвердити, що:

дані про фінансово-майновий стан боржника є достовірними і повними;

підприємство є санаційно спроможним;

план санації є реальним;

вибрано найраціональніший із можливих варіантів розвитку підприємства.

Отже, санаційний аудит — це форма аудиту, яка проводиться на підприємствах, що перебувають у стані фінансової нестабільності або кризи.

Крім проведення аудиту фінансової звітності, санаційний аудит повинен відповісти на питання щодо доцільності проведення санації підприємства або оцінити санаційні можливості цього суб'єкта господарської діяльності.

Основною метою санаційного аудиту є виявлення негативних аспектів у діяльності підприємства та оцінювання здатності щодо їх подолання.

Під час санаційного аудиту з метою визначення санаційної спроможності підприємства вирішують такі завдання:

- аналізується фінансовий стан і господарська діяльність підприємства;
- визначається глибина, причини та можливості подолання кризи; проводиться дослідження розробленої санаційної концепції боржника;
- оцінюється ймовірність реалізації санаційної концепції;
- приймається рішення щодо майбутньої долі підприємства — санації або ліквідації.

Виходячи із перелічених завдань санаційного аудиту, в процесі його проведення рекомендується використовувати Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства

та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, які затверджені Наказом Мінекономіки України № 14 від 19.01.2006 р. [53]. Зазначені Методичні рекомендації дозволяють усебічно охарактеризувати поточну діяльність підприємства та зробити висновок щодо причин і наявності ознак банкрутства, санаційної спроможності підприємства.

Санаційний аудит проводять зовнішні аудитори в тісній співпраці з внутрішніми службами підприємства. У правовому та економічному планах аудитор повинен бути повністю незалежним як від підприємства, яке він перевіряє, так і від замовника аудиторського висновку.

Загалом санаційний аудит складається з таких етапів:

- 1) ідентифікація даних;
- 2) експертиза;
- 3) висновки;
- 4) вироблення рекомендацій.

Ідентифікація даних — це збір інформації, на підставі якої можна зробити висновок про реальне становище підприємства. Експертиза — всебічний аналітичний процес, спрямований на здобуття об'єктивних висновків про поточний і перспективний стани об'єкта аудиту. Дані експертизи, наявні докази та їх аналіз служать основою для формування висновків про санаційну спроможність підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення санаційної концепції.

Розробка санаційної концепції не є безпосереднім завданням санаційного аудиту, хоча іноді аудитори беруть активну участь у розробці плану санації.

### **3.2.Порядок проведення санаційного аудиту**

Процедура санаційного аудиту дещо відрізняється від традиційної,

зокрема, в тій частині, що об'єктом є підприємство, яке перебуває у фінансовій кризі й, окрім підтвердження достовірності даних, відображених у фінансовій звітності, перед аудитом стоїть завдання у визначенні та/або підтвердженні ознак неплатоспроможності, оцінці санаційної спроможності та реальності виконання плану санації. Для виконання зазначених завдань у процесі аудиту використовуються Методичні рекомендації, подані в додатку. Загальний порядок проведення санаційного аудиту можна коротко охарактеризувати таким чином.

Отримавши пояснювальну записку до плану санації і сам план санації від керівництва підприємства або зовнішнього сенатора, використовуючи надану по формі згідно з законодавством фінансову звітність, аудитор починає процедуру експертизи певної документації. Для ефективної роботи з аналізу фінансового стану підприємства аудитор повинен:

- отримати можливість працювати із балансом і звітами підприємства за кілька попередніх років;

- одержати звіти про майновий стан і проведені інвентаризації, рух основних фондів і амортизації, наявність об'єктів соціальної інфраструктури на балансі підприємства;

- мати можливість переглянути розрахунки витрат на виробництво;

- ознайомитися із розшифруванням дебіторської та кредиторської заборгованості;

- отримати дані про рух грошових коштів на рахунках підприємства;

- ознайомитися із даними про стан оплати праці й організаційно-кадрову структуру підприємства.

1. Для ефективної експертизи стану підприємства потрібно проаналізувати оперативний поточний стан підприємства. Для оцінки стратегічного планування на підприємстві необхідно ознайомитися із наявним бізнес-планом і розробленими менеджерами прогнозами

економічного розвитку.

Окрім цього, аудитор повинен мати можливість ознайомитися з результатами попередньої аудиторської перевірки і результатами виконання фінансових планів і бізнес-планів підприємства, якщо вони є у наявності.

Додатково, для проведення експертизи плану фінансового оздоровлення, аудитор повинен:

- оцінити обсяг ринку збуту продукції та її конкурентоспроможність;
- зібрати дані про стан і перспективи розвитку галузі, до якої належить підприємство;
- виявити характер джерел сировини, комплектуючих, а також фінансових засобів цього підприємства.

2. Після отримання всієї документації доцільно провести загальний аналіз виробничої і господарської діяльності підприємства.

Аналізується виробнича структура підприємства; обсяг і асортимент виробничої продукції та її реалізації; склад і стан основних фондів і об'єктів соціальної інфраструктури; чисельність робітників. Водночас розглядаються запропоновані в плані санації пропозиції:

- щодо злиття і поділу підрозділів, їх ліквідації і створення;
- з реалізації і придбання основних засобів і об'єктів соціальної інфраструктури;
- зі скорочення персоналу та ін.

Розгляд ефективності технології виробництва доцільно розпочати з виявлення наявності документації з розробки обґрунтованих нормативів виготовлення продукції. Експертиза цієї документації може сприяти виявленню причин і перспектив розвитку фінансової неспроможності або неспроможності підприємства.

Наявність необґрунтовано віднесених на собівартість витрат може в найближчому майбутньому погіршити фінансовий стан підприємства,

що призведе до недостатньої ефективності запропоновані санаційні заходи.

Пошук “вузьких” місць, що зменшують ефективність роботи всього колективу, є необхідним для успішного здійснення санаційних заходів. Експертиза повинна відповісти на питання, чи визначені ці “вузькі” місця в санаційному плані.

Показники питомої частки енергії, матеріалів, сировини, рівня зношування основних фондів, а також рентабельність основних фондів потрібно порівняти з попередніми показниками роботи підприємства, а також із подібними даними, які характеризують інші підприємства галузі.

Особливо доцільно звернути увагу на аналіз стану основних фондів, їх придбання, вибуття і зношування. Важливим є, за якими цінами придбано, реалізовано і надано в оренду майно та виробничі активи.

Необхідно перевірити відповідність цих цін і тарифів практиці господарської діяльності підприємств певної галузі. Можливо, що в нерациональному або неправомірному ціноутворенні схована потенційна можливість залучення капіталу для санації підприємства.

Показники роботи персоналу доцільно оцінити з точки зору ефективності виконання ними функціональних обов'язків. Недоліки в політиці збуту, відсутність маркетингових доробків характеризують кваліфікацію і зусилля робітників відповідного відділу.

Доцільно перевірити відповідність оплати праці рівню зусиль і кваліфікації робітників. Повинні бути визначені причини простоїв, невисокої продуктивності праці та інших недоліків і операційної діяльності підприємства з точки зору кадрової політики й організації праці.

У контексті формування стратегії розвитку і розробки концепції



виходу з кризи доцільно оцінювати діяльність середньої і вищої ланки менеджменту підприємства, для чого можна провести опитування цих осіб. У результаті опитування повинно бути виявлено також відношення менеджменту до плану санаційних заходів, ступінь підтримання цих дій.

з. Експертиза і аналіз фінансової документації мають відповісти на запитання про фінансовий стан підприємства й адекватність представленої у документації інформації реальному стану справ на підприємстві. Особливості аудиту фінансового стану підприємства, яке є фінансово нестабільним або неспроможним, ураховані в методичних матеріалах Агентства з питань попередження банкрутства підприємств та інших, але орієнтуватися в своїх діях потрібно на проведення експертизи представленого плану санації.

При розгляді валюти (підсумку) балансу і його структури потрібно порівнювати ці показники з показниками попередніх періодів (трендовий аналіз) і з показниками інших підприємств галузі. Зміна підсумку і структури балансу показує тенденції розвитку або скорочення виробництва, зміни в складі основних і обігових фондів та ін.

Аналіз стану власного капіталу підприємства є найвідповідальнішою частиною аудиту. Спочатку вивчають структуру статутного фонду і правильність оцінки вкладів акціонерів і учасників. Але найбільший інтерес для санаційного аудиту становить експертиза джерел власних фінансових ресурсів підприємства, наявність фондів, нерозподіленого прибутку. Окрім цього, важлива можливість залучення додаткових коштів для збільшення власного капіталу, тому доцільно провести аналіз джерел цих додаткових засобів.

Досліджуються також можливості реструктуризації і збіль-

шення статутного фонду, зокрема, з метою санації балансу. Потрібно розглянути не тільки обсяги передбачених планів санації інвестицій у власний капітал, але і детально проаналізувати характер їх використання для реалізації основних цілей фінансового оздоровлення.

Структура капіталу, де власний капітал складає важливу частину, може бути оцінена на основі низки фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт автономії, а також коефіцієнт залежності та його модифікації.

Особливе місце в процедурі аудиту займає експертиза й аналіз залученого капіталу і кредиторської заборгованості. Визначається структура залученого капіталу, виявляється реальне значення поточної і простроченої кредиторської заборгованості та для останньої визначається можливість її реструктуризації і пролонгації. Потрібно розбити всі пасиви за терміновістю погашення відповідно до наявних методик.

Аудитор повинен оцінити можливість участі кредиторів у санації підприємств.

Усі активи підприємства мають бути розбиті на групи згідно з їх ліквідністю. На основі структури пасивів і відповідної структури активів необхідно з'ясувати поточну ліквідність балансу.

Ліквідність і платоспроможність підприємства оцінюються у відповідності із значенням коефіцієнтів абсолютної ліквідності, поточної ліквідності та покриття. Визначальним фактором ліквідності підприємства є достатній обсяг обігових засобів, але потрібно враховувати також і швидкість їх обігу, яка визначається їх мобільністю.

Важливою складовою активів є дебіторська заборгованість, в якій криються значні можливості для збільшення обсягу грошових засобів, необхідних для відновлення платоспроможності підприємства.

Аналіз дебіторської заборгованості потрібно проводити за двома основними групами — поточною заборгованістю і довгостроковою, зокрема, в останню відносять заборгованість, яка не є результатом звичайної нормальної діяльності підприємства, буде погашена не раніше, ніж за рік, і має низьку ліквідність.

Дослідження динаміки дебіторської заборгованості потрібно поєднувати з розглядом кредиторської заборгованості підприємства. У разі їх кореляції можна говорити про нераціональну політику, в результаті якої продаж у борг компенсується зростанням заборгованості підприємства. Потрібно з'ясувати можливість використання заходів з рефінансування і зменшення дебіторської заборгованості.

Продаж і придбання, будівництво і виготовлення об'єктів основних фондів та інших необігових активів безпосередньо пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства. Ці інвестиційні операції потребують ретельної експертизи.

У результаті цієї експертизи потрібно дослідити джерело їх фінансування, структуру, прибутковість або збитковість і оцінити коректність їх відображення у звітності відповідно до угод купівлі-продажу й активів їх вводу в експлуатацію.

Санацийний аспект аудиту проявляється в тому, що повинні бути проаналізовані запропоновані заходи з реалізації і заморожування інвестиційних об'єктів, а також подана оцінка доцільності інвестицій у будівництво і придбання нових об'єктів та закупівлі обладнання. Потрібно оцінити вивільнення в результаті цих заходів коштів, які можуть полегшити тягар виплат за зобов'язаннями підприємства.

Особливо аналізуються грошові потоки, оскільки наявність грошових коштів найефективніше вирішує проблеми платоспроможності підприємства. Для оцінки грошових потоків потрібно враховувати не

тільки кошти, отримані підприємством у вигляді прибутку, але і кошти, віднесені на амортизацію необігових активів. Облік усіх коштів за врахуванням платежів і погашення короткострокових зобов'язань дає значення чистого грошового потоку, тобто коштів, що залишаються в розпорядженні підприємства.

Для оцінки прибутковості та проведення трендового аналізу цього показника ефективності роботи підприємства рекомендується розрахувати фінансові коефіцієнти: прибутковість загалом і прибутковість активів, а також рентабельність продажів, рентабельність основної діяльності та ін.

Аудитор повинен перевірити також показники ділової активності з точки зору впливу на фінансову стійкість підприємства. Це, зокрема, відношення виручки від реалізації до:

- обсягу дебіторської заборгованості, власного капіталу і підсумку балансу (обіговість засобів у розрахунках, обіговість власного капіталу й обіговість основного капіталу, відповідно);

- чисельності персоналу і балансової вартості фондів (продуктивність праці й фондівіддача, відповідно).

Сюди належать також інші схожі показники, зменшення яких послаблює перспективи платоспроможності.

4. Важливу роль відіграє вплив зовнішнього середовища на реалізацію плану фінансового оздоровлення. Для виявлення впливу постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, а також споживачів продукції на стійку роботу підприємства потрібно дослідити наявність основних контрагентів, їх позиції на ринку, політику відносно певного підприємства та ін.

Унаслідок їх політики, а також у результаті дій менеджменту можливі порушення нормальної операційної діяльності підприємства, пов'язані, зокрема, із завищенням закупівельних цін на сировину,

матеріали і комплектуючі, і зниження цін реалізованої продукції.

Експертиза повинна встановити відхилення від нормальної закупівельної і збутової політики та причини їх виникнення. Доцільно оцінити обсяг і фінансовий еквівалент додаткових втрат, до яких призводять такі порушення. Особливу увагу потрібно приділити контрактам із використанням бартерних операцій, а також операцій у формі взаємозаліків.

Експертиза повинна встановити необхідність таких операцій для діяльності підприємства, оцінити втрати, що супроводжують такі операції, а також визначити характер запланованих змін у санаційній концепції у відношенні їх частки в загальному обсязі операцій. Необхідно також встановити ефективність маркетингової політики підприємства, визначити наявність розроблень прогнозів обсягів і структури збуту, оцінок менеджменту підприємства, конкурентоспроможності його товарів, робіт і послуг та визначити адекватність подібних прогнозів й оцінок.

Менеджмент повинен представити програми життєвого циклу продукції (товарів, робіт і послуг), інноваційних заходів, мета яких полягає в зміні та покращенні асортименту й якості продукції. Розвиток усіх розроблень повинно бути представлено в плані санації.

Аудитор повинен проаналізувати доцільність і дієвість таких програм розвитку.

5. Результати експертизи плану санації включають у себе низку положень. Загальний аналіз причин погіршення платоспроможності або неспроможності підприємства, який повинен бути представлений у плані санації, аналізується аудитором; він дає оцінку не тільки основним висновкам, викладеним у цьому плані, але і методам виявлення причин кризової ситуації.

У цьому ж висновку аудитор аналізує переваги та недоліки

виробничого механізму й апарату управління підприємства, розглядає відповідність санаційної концепції виявленим факторам, що викликали кризу ліквідності. В іноземній практиці співвідношення сильних і слабких позицій підприємства, його можливості та супутні ризики часто служать основою висновку про ефективність діяльності підприємства.

Згідно з цим підходом, у санаційному плані повинні бути розроблені пропозиції про послаблення впливу слабких і посилення сильних моментів у позиції підприємства, методи нейтралізації ризиків і ефективне використання наявних можливостей.

Тому результатом експертної оцінки плану санації є відповідність обговорюваних санаційних заходів програмам реалізації цих цілей. В експертній оцінці плану санації аудитор повинен спиратися на думку менеджменту підприємства і керівництва служби зовнішнього сенатора, якщо останній ініціював процедуру санації. У плані санації повинно бути враховано таке:

- наявність виробничих потужностей для помітного збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції;
- наявність необхідної інфраструктури, здатної відповідати збільшенню масштабів виробництва і обсягів реалізації продукції;
- наявність зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, здатних упродовж кількох років підтримати програму санації;
- погодження всіх заходів санації з поступленням і виплатою грошових засобів від зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

1. *Що характеризує поняття “санаційна спроможність”?*
2. *Як оцінка санаційної спроможності впливає на подальшу долю підприємства-боржника?*
3. *Дайте визначення аудиту як сфери діяльності.*

4. *У чому полягає особливість місця санаційного аудиту в системі аудиторської діяльності?*
5. *Хто може бути ініціатором проведення санаційного аудиту?*
6. *Яка основна мета санаційного аудиту?*
7. *Які основні завдання проведення санаційного аудиту?*
8. *Назвіть основні джерела інформації для санаційного аудиту.*
9. *Що є об'єктом дослідження у процесі проведення санаційного аудиту?*
10. *Назвіть та охарактеризуйте основні етапи проведення санаційного аудиту.*

### **Тестові завдання**

1. **Санаційна спроможність — це:**
  - а) наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних і правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації;
  - б) програма заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства;
  - в) програма заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства.
2. **Санаційний аудит — це:**
  - а) форма аудиту, яка проводиться на підприємствах, що перебувають у стані фінансової нестабільності або кризи;
  - б) виявлення негативних аспектів у діяльності підприємства та оцінка здатності щодо їх подолання;
  - в) перевірка достовірності, повноти та об'єктивності відображення фінансового стану підприємства в бухгалтерській документації.
3. **Під час санаційного аудиту з метою визначення санацій-**

**ної спроможності підприємства вирішуються такі завдання:**

а) аналізується фінансовий стан і господарська діяльність підприємства;

б) перевіряється система бухгалтерського обліку, проводиться аналіз фінансового стану та господарської діяльності підприємства, надаються рекомендації щодо управління підприємством;

в) приймається рішення щодо майбутньої долі підприємства — санації або ліквідації.

**4. Процес проведення санаційного аудиту умовно можна поділити на такі основні етапи:**

а) перевірка, аналіз, надання рекомендацій;

б) ідентифікація даних, експертиза, висновки, вироблення рекомендацій;

в) організаційно-методична підготовка, дослідження фінансово-економічного стану та діяльності підприємства; узагальнення та реалізація результатів аудиту.

**5. Ініціювати санаційний аудит можуть:**

а) кредитори;

б) суддя Господарського суду;

в) власник (керівник) підприємства



## **Розділ 4 ВНУТРІШНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **4.1. Форми, правила та умови фінансування санації підприємств**

План фінансової санації підприємства — це ефективний інструмент планування технологічних, фінансово-економічних, організаційно-правових і гуманітарних заходів щодо реформування неспроможного підприємства відповідно до потреб ринку, основні цілі яких — відновлення платоспроможності й підвищення конкурентних переваг підприємства-боржника [29].

План санації виконує низку функцій:

- використовується для розробки й реалізації відновлення платоспроможності й конкурентних переваг на ринку;

є інструментом, за допомогою якого кредитори, інвестори й інші користувачі плану фінансового оздоровлення можуть оцінити поточний і майбутній фінансовий стан підприємства, вірогідність і обґрунтованість планованих заходів, а також

- проконтролювати процес реалізації плану;

- це основний документ, необхідний для залучення інвестицій у виробництво;

- є потужним рекламним матеріалом передбачуваних заходів.

Розроблення плану фінансового оздоровлення здійснюється фінансовими та контролінговими службами підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами. В окремих випадках план

санації може розроблятися керуючим санацією. Необхідність залучення зовнішніх консультантів під час розробки плану зумовлена трьома основними чинниками:

- 1) затратами робочого часу, необхідного для розробки плану;
- 2) потребою в належних знаннях та досвіді;
- 3) потребою в об'єктивності.

Принципи складання плану фінансового оздоровлення:

— *цільовий характер* — при розробці й реалізації плану необхідно пам'ятати про головну мету, що стоїть перед керуючим;

— *системність* — підприємство-боржник розглядається як складна соціально-економічна система, що має різні аспекти діяльності (юридичні, соціальні, фінансові, технічні й економічні);

— *структурність* — припускає наявність у плані, як мінімум, трьох основних розділів: це розділи, що характеризують поточний, майбутній стан підприємства, а також розділ, у якому формулюються санаційні заходи;

— *повнота*, тобто облік усіх найважливіших аспектів;

— *змістовність* — розгляд тільки тих обставин, які стосуються процесу санації;

— *адекватність* — максимальне наближення планованих заходів до реальних соціально-економічних і фінансових умов функціонування підприємства-боржника;

— *вірогідність* — обґрунтоване й достовірне висвітлення проблематики кризи;

— *ясність* — логічність і зрозумілість викладу плану.

Формальні вимоги до цього плану:

— розробляється командою керівника санації;

— представляється комітету кредиторів через три місяці після

винесення ухвали про санацію і повинен бути схвалений ним;

- затверджується Господарським судом; контролюється поквартально комітетом кредиторів;
- може бути скоригований при схваленні комітету кредиторів.

План повинен враховувати інтереси і пріоритети:

- податкових органів;
- кредиторів (із забезпеченням і без забезпечення);
- власників цінних паперів;
- постачальників;
- споживачів;
  
- персоналу і робітників.

План має містити короткострокові та довгострокові дії.

План повинен бути реалістичним, передбачати отримання реальних грошових притоків і реструктуризацію боргів.

Планування охоплює фінансові, виробничі й трудові ресурси підприємства, процеси господарської діяльності. Проблема полягає в узгодженні ключових параметрів плану антикризових заходів (обсяг потреби в капіталі, джерела фінансування, фактор ризику) між підприємством та інвесторами. Оскільки план є одним із основних важелів переконання капіталодавців у необхідності фінансування конкретного об'єкта фінансового оздоровлення, тобто інструментом зменшення інформаційної асиметрії між підприємством і капіталодавцями, його варто складати так, щоб була забезпечена умова транспарентності діяльності підприємства.

План санації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів, за їх наявності, щодо повного або часткового задоволення вимог кредиторів, зокрема,

шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк та черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

#### **4.2. Внутрішні джерела фінансової стабілізації.**

У законодавстві та спеціалізованій літературі по-різному відображено аспекти змісту плану санації, оскільки серед фахівців не існує єдності поглядів щодо структури та наповнення цього документа. Вимоги стосовно розробки плану досудової санації затверджені Наказом Міністерства промислової політики України [66], а судової санації — Фондом державного майна України [65]. Окрім цього, вітчизняні науковці подають власні трактування та рекомендації щодо ключових параметрів планів санації, серед яких можна виділити доробок О.Терещенка [79]. Якщо проаналізувати практику розроблення та виконання реальних санаційних планів, то вона вказує на існування третьої точки зору на це важливе питання. Виходячи із цього, проаналізуємо всі аспекти проблеми послідовно.

План досудової санації підприємства повинен містити такі розділи та підрозділи [66], як:

1. Попередня історія підприємства (оглядово):
  - 1.1. Коротка історія, реквізити підприємства (повна назва, юридична адреса, організаційно-правова форма, орган управління).
  - 1.2. Короткий огляд продукції, цін та ринків.
  - 1.3. Фінансово-майновий стан підприємства за останній звітний період.
  - 1.4. Мета реструктуризації.
2. Матеріали щодо руху готівки за попередні 12 місяців роботи.
3. Аналіз наслідків ліквідації (сума грошей, яку можна отримати від

продажу активів з метою сплати боргів).

4. Структура боргу:

4.1. Загальна сума боргу та кількість кредиторів.

4.2. Динаміка зростання кредиторської заборгованості та її структура поквартально (наскільки застарілими є борги).

4.3. Черговість виплати боргів кредиторам.

4.4. Сума боргів важливим і неважливим постачальникам.

4.5. Готовність основних постачальників до співпраці та можливість підтримки ними реструктуризації.

5. Заходи щодо відновлення платоспроможності (реструктуризація підприємства, перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв, відчуження основних засобів, передача майна в оренду, скорочення чисельності працюючих тощо) і строки їх здійснення.

6. розрахунок необхідних коштів для реалізації заходів.

7. Пропозиції щодо заходів з фінансової реструктуризації та джерел фінансування:

7.1. Відстрочення боргів (скільки та якими кредиторами).

7.2. Прощення боргів (скільки та якими кредиторами).

7.3. Інші заходи з внутрішнього фінансування (мораторій на сплату боргів, продаж активів та обмін активів на борги).

7.4. Умови участі інвесторів і кредиторів у проведенні досудової санації (набуття права власності на майно підприємства, розпорядження частиною його продукції, оренда майна підприємства, задоволення вимог кредиторів шляхом переведення боргу на інвестора тощо).

7.5. Загальні результати заходів з фінансової реструктуризації (коли закінчується період реструктуризації, скільки боргів сплачено і коли).

7.6. Структура дебіторської заборгованості.

8. Прогноз фінансових результатів для підприємства, що реструктуризується:

- 8.1. Прогноз прибутків та збитків на декілька років уперед.
- 8.2. Прогноз руху готівки на декілька років уперед.
- 8.3. Тривалі відносини з постачальниками, сплата податків та інших обов'язкових платежів до державного бюджету, виплата зарплати працівникам.
- 8.4. Структура підприємства після відновлення його платоспроможності.
9. Розрахунок необхідних коштів для реалізації заходів.
10. Очікувані наслідки виконання плану досудової санації.

До плану досудової санації додають такі документи:

— копію свідоцтва про державну реєстрацію підприємства, засвідчену в установленому порядку;

— копії установчих документів підприємства, засвідчені в установленому порядку;

— експертну оцінку майна підприємства-боржника, яке передбачається реалізувати в процесі досудової санації;

— пакет документів податкової фінансової та статистичної звітності за три останні роки роботи підприємства та за останній звітний період, підписані керівником підприємства і головним бухгалтером;

— проекти договорів переведення боргу, якщо такі передбачені планом санації;

— інформацію стосовно інвестора. Вона повинна містити:

а) установчі документи;

б) свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;

в) довідку внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та

організацій України;

г) довідку регіонального Агентства з банкрутства (дата реєстрації якого не перевищує 10-денний термін з дати видачі) для підтвердження факту, що проти інвестора не порушено справу про банкрутство;

г) річний фінансовий звіт;

д) довідку банку про пересування грошових коштів за останній рік;

е) довідку податкової інспекції про відсутність заборгованості перед бюджетом.

О. Терещенко рекомендує однозначні, інтегровані на основі зарубіжного досвіду та вітчизняної практики, методичні рекомендації щодо складання орієнтованого плану санації.

Структура плану фінансового оздоровлення підприємства із коротким змістом його розділів представлена на рис. 4.1 [79].

З цієї схеми видно, що план санації складається із вступу та чотирьох розділів.

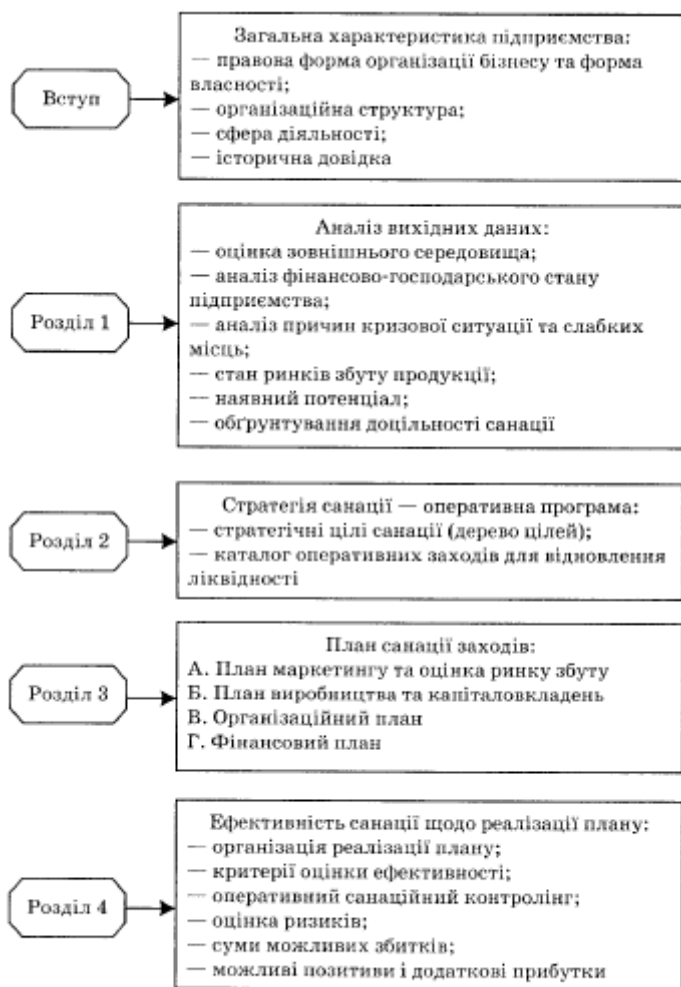


Рис. 5.1. Структурно-логічна схема плану санації

коротка історична довідка про розвиток підприємства. Окрім цього, визначаються мета складання плану, його замовник та методи розробки.

У розділі 1 відображається вихідна ситуація на підприємстві, яка передувала реабілітації, включаючи аналіз чинників зовнішнього середовища і характер їх впливу на підприємство, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, із яких можуть впливати причини кризового стану, а також аналіз реального потенціалу для виходу з кризи.

### 4.3. Вихідні грошові потоки підприємства

Оцінювання зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство, є основою стратегічного планування і включає в себе вивчення загальних



політико-економічних тенденцій, аналіз галузі та ринкового сегмента. Під час вивчення загальної політико-економічної ситуації враховуються розвиток економіки загалом, демографічна ситуація, технологічні новації, зміна політичного середовища. Відповідна оцінка дає змогу з'ясувати можливості адаптувати стратегію розвитку підприємства до змін у суспільно-політичному житті країни.

У процесі аналізу фінансово-господарського стану наводяться дані про фактичний фінансовий та майновий стан підприємства: фактичний обсяг реалізації, величину прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового левереджу тощо.

Аналіз причин фінансової кризи та слабких місць полягає в систематизації та оцінюванні відповідних чинників і їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Симптоми кризи виявляються в результаті аналізу обмежувальних чинників підприємства, які можуть існувати в таких сферах:

- залучення капіталу (наприклад, втрата довіри кредиторів);
- ринок (бар'єри на шляху вступу чи виходу з ринку);
- персонал (позиція профспілок, висока мобільність, психологічні фактори);
- законодавство (податки, заборона звільняти працівників).

Наявний потенціал. Тут характеризують сильні сторони підприємства, його можливі шанси та існуючий потенціал у кадровій, виробничій, технологічній, маркетинговій та інших сферах (на базі СОФТ-аналізу).

Потенціал розвитку підприємства визначається такими головними чинниками:

- фінансовим забезпеченням та можливостями залучення додаткового капіталу;

- наявністю кваліфікованого персоналу;
- існуванням надійних та дешевих джерел постачання сировини (матеріали);

- наявністю ринків збуту продукції;
- виробничим потенціалом;
- ефективною організаційною структурою;
- високою якістю менеджменту.

Ефективну санацію можна забезпечити завдяки планомірному розвитку й використанню наявного в підприємства потенціалу, а також послабленню чинників, що обмежують можливості санації.

На підставі аналізу вихідної ситуації роблять висновок про доцільність і можливість санації підприємства чи про необхідність його ліквідації.

У розділі 2 розкриваються стратегічні цілі санації, цільові орієнтири та розробляється стратегія санації підприємства. Тут подається також оперативна програма, що відбиває заходи, спрямовані на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства. Лише за умови виконання цієї програми підприємство буде здатне реалізувати план санації, тобто вжити заходів щодо відновлення прибутковості та

досягнення стратегічних конкурентних переваг. До каталогу санаційних заходів згідно з програмою можуть входити:

- рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, звернення до Арбітражного суду);
- мобілізація прихованих резервів завдяки продажу окремих позицій активів;
- зменшення та збільшення статутного капіталу;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;

- заморожування інвестиційних вкладень;
- зворотний лізинг;
- розпродаж за зниженими цінами товарів, попит на які несуттєвий.

Розділ 3 є основною частиною плану санації, оскільки він містить конкретний план заходів щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на довгостроковий період. Схематично в загальній формі ключові позиції змісту цього розділу відображено на рис.4.2.

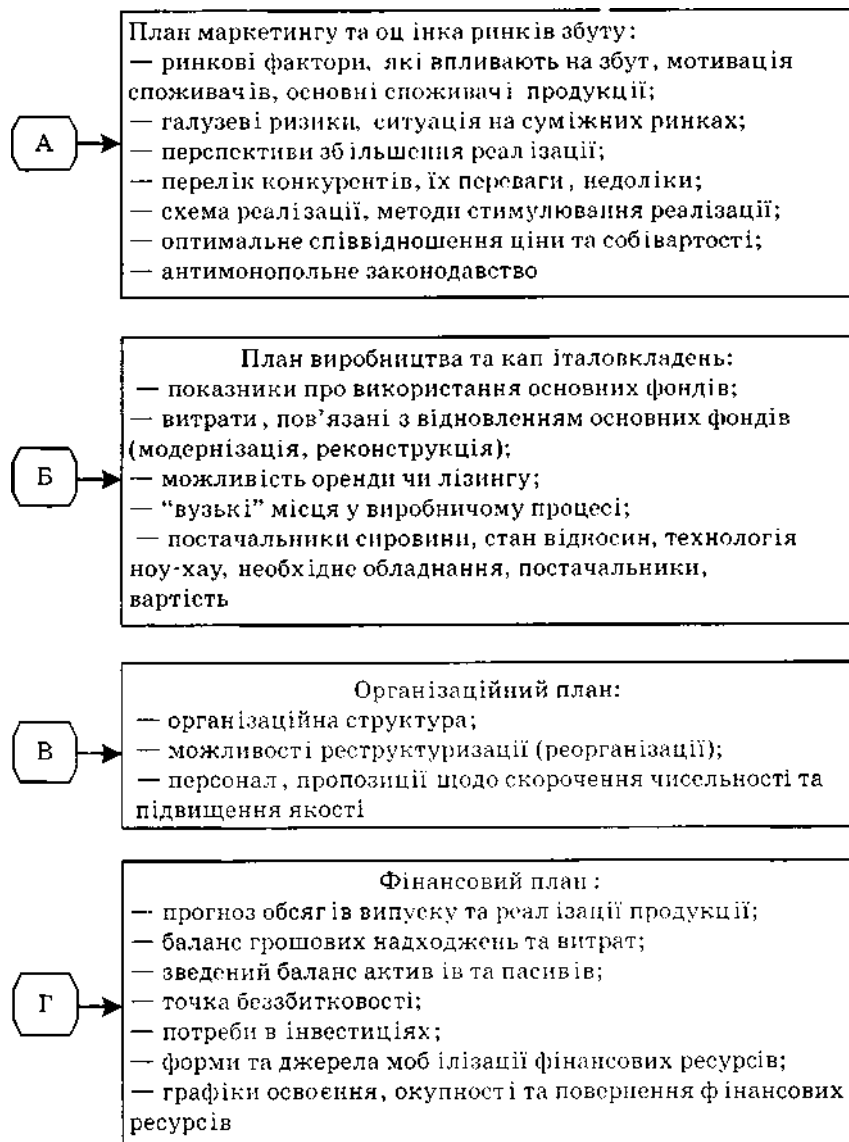


Рис. 4.2. Структура основної частини (розділ 3) плану санації

У плані маркетингу та оцінці ринків збуту продукції визначаються ринкові чинники, які впливають на збут продукції та місткість ринку; мотивацію споживачів; ступінь еластичності попиту та рівень платоспроможного попиту на продукцію підприємства; умови збуту; галузеві ризики; ситуацію на суміжних товарних ринках. Кількісне оцінювання частини ринку, яка належить підприємству, здійснюється за основними споживачами готової продукції з посиланням на поточні обсяги реалізації та перспективи її збільшення. Наводиться перелік можливих конкурентів, з'ясовуються їхні переваги та недоліки; подається схема реалізації продукції; розглядаються методи стимулювання реалізації і пропозиції з метою досягнення оптимального співвідношення реалізаційної ціни та собівартості, визначаються можливості та шляхи розширення ринків збуту, оцінюється діяльність підприємства з погляду антимонопольного законодавства.

План виробництва та капіталовкладень містить дані про використання обладнання, його зношування, витрати, пов'язані з відновленням (придбання нового, ремонт, реконструкція), можливості оренди чи лізингу. У цьому плані характеризується виробничий процес, визначаються його "вузькі" місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини (зокрема, наявність альтернативних джерел), конкретні заходи щодо розширення асортименту продукції та підвищення її якості з метою досягнення конкурентних переваг. Зазначається, яке саме обладнання, технічну документацію, технологію в кого та на яких умовах за який термін та на яку суму потрібно придбати. На цій підставі оцінюють потреби в інвестиціях.

Організаційний план відображає, організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації (реорганізації) та нерепрофілювання. У ньому аналізується управлінський та кадровий склад, подається фактична кількість працівників і вносяться пропозиції

щодо її зменшення, окреслюються заходи щодо посилення мотивації працівників та вдосконалення організації менеджменту.

Фінансовий план є вирішальним в обґрунтуванні вибору альтернативного варіанта фінансового оздоровлення підприємства. Він включає в себе:

- прогноз обсягів випуску та реалізації продукції;
- баланс грошових надходжень та витрат;
- зведений баланс активів і пасивів;
- аналіз шляхів досягнення беззбитковості;
- форми і джерела мобілізації фінансових ресурсів;
- графіки освоєння, окупності та повернення фінансових ресурсів.

У фінансовому плані наводиться також сума витрат на розробку плану санації та, можливо, проведення санаційного аудиту. Визначається загальна потреба в зовнішніх джерелах фінансування.

Розділ 4 містить розрахунок ефективності санації, а також перелік заходів щодо організації реалізації плану та контролю за її перебігом.

Основні критерії оцінювання ефективності санації такі:

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті санації;
- конкурентні переваги.

Якщо за основу брати критерій прибутковості, то ефективність санації  $E$  можна визначити за формулою:

Результати санації в деяких випадках можна оцінити на основі додаткового прибутку підприємства, який складає різницю між сумою прибутку після санації і його розміром (або величиною збитків) до проведення санації.

Для об'єктивнішої оцінки ефективності прогнозований обсяг

прибутку приводять до теперішньої вартості. Вкладення для проведення санації розглядаються як інвестиція санатора у підприємство з метою одержання прибутку.

Такий критерій, як додаткова вартість, створена в результаті санації, є абсолютним приростом вартості активів підприємства, який очікується в результаті реалізації плану санації. Вона розраховується як різниця між потенційною вартістю підприємства (після проведення санації) та його вартістю до санації. Потенційна вартість визначається на основі приведених до теперішньої вартості майбутніх грошових потоків.

У цьому розділі санаційного плану також оцінюється ступінь ризику вибраного шляху реабілітації, оскільки наслідки реалізації занадто ризикованих проектів бувають здебільшого негативними, тому ця проблема потребує ретельного розгляду.

Для великих підприємств, які розпочали реалізацію проекту санації, ризики найчастіше виходять із макросередовища (зміна нормативно-правової бази, державної політики тощо). Для невеликих підприємств ризики можуть бути пов'язані, насамперед, із мікросередовищем і внутрішніми негараздами.

У процедурі судової санації керуючий санацією розробляє план санації боржника, який повинен містити такі розділи [65], як:

1. Характеристика боржника:
  - 1.1. Історія створення, реквізити (повне і скорочене найменування, ідентифікаційний код за ЄДРПОУ, номер і дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію, місцезнаходження, телефон, факс). Основні види господарської діяльності.
  - 1.2. Інформація про власників акцій (за наявності). Статутний (складений) капітал. Кількість і номінальна вартість акцій.
  - 1.3. Організаційна структура. Структурна схема. Штатний розпис.

Перелік дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів.

Основні види продукції, яка випускається, ціни та ринки збуту. Перелік основних видів продукції. Питома вага кожного виду продукції в загальному обсязі виробництва (у грошовому еквіваленті) та реалізації.

Питома вага собівартості

— інформація про наявність земельних ділянок, які належать на праві власності та (або) на праві користування;

— наявність на балансі об'єктів, що забезпечують життєдіяльність окремих об'єктів соціальної інфраструктури населеного пункту, в межах якого розташований боржник;

— перелік нерухомого майна, яке обліковується на балансі в розрізі підрозділів боржника з характеристикою за фінансово-бухгалтерськими, технічними та будівельними показниками;

— перелік рухомого майна, яке обліковується на балансі боржника з характеристикою за фінансово-бухгалтерськими та технічними показниками;

— нематеріальні активи.

1.3.1. Наявність готової продукції на складах та товарно-матеріальних цінностей.

1.3.2. Структура довгострокових та поточних фінансових інвестицій.

2. Структура кредиторської та дебіторської заборгованості:

2.1. Реєстр кредиторів.

2.2. Аналіз структури кредиторської заборгованості.

2.3. Реєстр дебіторів.

3. Аналіз структури дебіторської доходів, скорочення витрат.

Планові щоквартальні фінансові показники діяльності боржника (відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3 “Звіт

про фінансові результати”, затвердженого Наказом Міністерства фінансів України № 87 від 31.03.1999 р., зареєстрованого у Міністерстві юстиції України за № 397-3690 від 21.06.1999 р.):

- період проведення санації боржником;
- постсанаційний період — до моменту повного погашення реєстрових боргів боржником;
- графік щоквартального погашення боргів підприємства, у тому числі через укладання мирової угоди;
- структура активів та зобов’язань боржника на момент початку та припинення санації;
- підвищення конкурентоспроможності та рівня рентабельності підприємства.

- 6.1. Погашення кредиторської заборгованості.
- 6.2. Підвищення оплати праці.
- 6.3. Створення нових робочих місць.
- 6.4. Подальше надходження до державного бюджету коштів від підприємства, що працює.
- 6.5. Розмір статутного (складеного) капіталу внаслідок вищепроведених заходів.

Таким чином, процес виведення підприємства з кризового стану детально планується та підлягає формалізованому опису в різноманітних планових документах, які розробляються як для використання безпосередньо на підприємстві, так і для представлення зовнішнім користувачам важливої інформації — кредиторам, сенаторам, суду, органам державної влади тощо.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

1. *Дайте визначення поняття “план фінансової санації”.*
2. *Яким законодавчим актом регламентується процедура розробки*



*плану санації?*

- 3. Які функції виконує план фінансового оздоровлення?*
- 4. Скільки днів триває підготовка до складання плану санації?*
- 5. Назвіть заходи, які містить план санації щодо відновлення платоспроможності боржника.*
- 6. Хто відповідає за створення та реалізацію плану санації?*
- 7. Які рішення можуть прийняти члени комітету кредиторів після розгляду плану санації?*
- 8. Назвіть принципи складання плану фінансового оздоровлення та охарактеризуйте їх.*
- 9. Яка інформація має міститися в плані санації?*
- 10. Назвіть основні розділи плану оздоровлення та охарактеризуйте їх зміст.*

### **Тестові завдання**

1. План фінансового **оздоровлення** підприємства — це:
  - а) план заходів щодо поновлення ефективної діяльності в короткостроковому періоді;
  - б) план поновлення фінансової стабільності;
  - в) ефективний інструмент планування фінансово-економічних, технічних і управлінських заходів щодо реформування неспроможного підприємства відповідно до потреб ринку, основні цілі яких — відновлення платоспроможності й підвищення конкурентних переваг підприємства- боржника;
  - г) план поновлення ефективної діяльності в довгостроковому періоді.
2. **План санації може містити такі заходи:**

- а) перепрофілювання виробництва;
- б) відстрочку й (або) розстрочку платежів або ну прощення (списання) частини боргів, про що укладається мирова угода;
- в) закриття нерентабельних виробництв;
- г) реструктуризацію підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

**3. Функції плану санації:**

- а) є інструментом, за допомогою якого кредитори, інвестори й інші користувачі плану фінансового оздоровлення можуть оцінити поточний і майбутній фінансовий стан підприємства, вірогідність і обґрунтованість планованих заходів, а також проконтролювати процес реалізації плану;
- б) використовується для розробки й реалізації відновлення платоспроможності й конкурентних переваг на ринку;
- в) це основний документ, необхідний для залучення інвестицій у виробництво;
- г) є потужним рекламним матеріалом передбачуваних заходів;
- г) усі відповіді правильні.

**4. Яке з трьох рішень комітету кредиторів є неприйнятним для держави та суспільства:**

- а) схвалити план санації та подати його на затвердження до Господарського суду;
- б) відхилити план санації, звернутися до Господарського суду з клопотанням про звільнення керуючого санацією від виконання ним обов'язків та про призначення нового керуючого;
- в) відхилити план санації і звернутися до Господарського суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

**5. План санації вважається схваленим, якщо:**

- а) на засіданні комітету кредиторів таке рішення було підтримано більше ніж половиною голосів;
- б) на зборах кредиторів таке рішення було підтримано більше ніж половиною голосів;
- в) на засіданні комітету кредиторів таке рішення було підтримано більше ніж двома третинами голосів;
- г) на зборах кредиторів таке рішення було підтримано більше ніж двома третинами голосів.

**6. Перший розділ плану санації містить:**

- а) частини, які можуть бути виділені в самостійні розділи плану санації: план маркетингу, фінансовий план, план виробництва тощо;
- б) стратегічні цілі санації, цільові орієнтири, безпосередньо розробку стратегії, а також програму покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності й ліквідності;
- в) аналіз очікуваних результатів, можливих ризиків і строків виконання;
- і') аналіз зовнішніх умов функціонування, характеристику фінансового й техніко-економічного стану підприємства, оцінку причин неплатоспроможності й наявного в підприємства потенціалу.

**7. Другий розділ плану санації містить:**

- а) аналіз зовнішніх умов функціонування, характеристику фінансового й техніко-економічного стану підприємства, оцінку причин неплатоспроможності й наявного в підприємства потенціалу;
- б) стратегічні цілі санації, цільові орієнтири, безпосередньо розробку стратегії, а також програму покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності й ліквідності;

- в) частини, які можуть бути виділені в самостійні розділи плану санації: план маркетингу, фінансовий план, план виробництва тощо;
- г) аналіз очікуваних результатів, можливих ризиків і строків виконання.

**8. Третій розділ плану санації називається:**

- а) аналіз поточного стану;
- б) ефективність санації й графік заходів щодо реалізації плану;
- в) план санаційних заходів;
- г) стратегія санації.

**9. Метою виробничого плану є:**

- а) оптимізація виробничих процесів у частині поставок сировини й матеріалів, технологічного процесу, виробничих потужностей, контролю якості;
- б) розробка системи показників, що відображають очікувані фінансові результати діяльності підприємства;
- в) створення ефективної організаційної структури підприємства, виявлення необхідності реорганізації або реструктуризації, підвищення мотивації й умов роботи працівників;
- г) розробка комплексу заходів впливу на ринок і ситуацію на ньому для збільшення обсягів збуту продукції.

## **Розділ 5. САНАЦІЯ БАЛАНСУ**

### **5.1. Зміст та структура бухгалтерського балансу підприємства**

Підприємство, що знаходиться у стані фінансової кризи і потребує здійснення санації, зазвичай має незадовільну структуру балансу і негативні показники фінансового стану. За допомогою оцінки фінансової

звітності, перш за все бухгалтерського балансу, можна отримати загальне уявлення про підприємство і помітити ознаки кризового стану.

Отже, бухгалтерський баланс є одним з головних фінансових документів, що характеризує стан його майна і джерел його формування.

Загальний підсумок джерел ресурсів (пасив) та майна (актив) формує валюту балансу, що свідчить про загальний обсяг фінансових ресурсів які перебувають у розпорядженні підприємства. Валюта балансу змінюється в результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Можливі чотири види змін у балансі: за збільшення або зменшення валюти балансу, що свідчить про зміни обсягу фінансових ресурсів та зміни у структурі майна (активів) і капіталу (пасивів). Структура майна впливає на ліквідність підприємства. Активи у балансі подаються у порядку зростання їх ліквідності, а зобов'язання – в порядку зменшення строку погашення.

Основне рівняння балансу відображає принцип подвійного запису в бухгалтерському обліку і показує, що матеріальні та нематеріальні цінності, які є в розпорядженні підприємства, формуються за рахунок власних і позикових джерел фінансових ресурсів. Воно має наступний вигляд:

$$\text{Активи} = \text{Власний капітал} + \text{Зобов'язання}$$

Активи підприємства це все наявне майно і цінності разом з борговим правами, розташовані у лівій частині балансу. Майно – це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, і призведе до надходження економічних вигід у майбутньому.

З основного балансового рівняння впливає, що активи підприємства можуть формуватися за рахунок власного і позикового капіталу. Звідси:

$$\text{Власний капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання}$$

Тобто власний капітал підприємства являє собою величину його активів, скориговану на величину зобов'язань. Цю величину прийнято називати чистими активами підприємства, тобто активами «очищеними» від зобов'язань.

Власний капітал підприємства в процесі його заснування (так званий стартовий капітал), а також під час функціонування підприємства. Власний капітал підприємства, яке працює прибутково, з роками зростає. Зростання власного капіталу можливе за рахунок таких джерел:

- Зростання капітальних резервів, тобто таких, які сформовані не за рахунок фінансового результату діяльності підприємства. До таких належить емісійний дохід від продажу акцій за курсом, вищим за номінальну вартість, дооцінка основних засобів, безоплатно отримана допомоги власників або третіх осіб, безоплатно отримані необоротні активи;
- Створення резервного капіталу за рахунок відрахувань від чистого прибутку;
- Реінвестування (тезаврація) чистого прибутку, що залишається на підприємстві після виплати дивідентів і поповнення резервного капіталу.

Збільшення власного капіталу підприємства в процесі його діяльності підприємства носить назву капіталізація.

Зростання величини власного капіталу в процесі діяльності підприємства, а також зростання його вартості як майнового комплексу.

Якщо підприємство працює зі збитками, то величина його власного капіталу поволі скорочується з роками. Це відбувається в наслідок того, що чистий збиток, отриманий підприємством, буде спочатку скорочувати накопичену суму нерозподіленого прибутку, а потім призведе до від'ємного його значення, а потім до непокритого збитку.

Цей процес називається «проїданням» власного капіталу. Відповідно буде скорочуватися і балансовий курс корпоративних прав. І, в наслідок, їх ринковий курс, а також і ринкова вартість.

Скорочення суми власного капіталу підприємства є негативним сигналом для існуючих власників і потенційних інвесторів, оскільки величину власного капіталу збиткового підприємства може виявитися меншою за величину статутного капіталу. Для власників це означатиме, що фактично вони володіють часткою майна підприємства, меншою за номінальну вартість, тобто їх корпоративні права знецінилися.

Приклад.

Засновниками було створене акціонерне товариство зі статутним капіталом 1500 тис. грн. Акції в результаті відкритої підписки були реалізовані за курсом 110% і оплачені в розмірі 100%. Витрати на проведення підписки – 50 тис. грн. Власний капітал підприємства після завершення підписки буде мати наступний вигляд.

*Таблиця 5.1*

Стаття	Сума, тис. грн.
Статутний капітал	1500
Додатково вкладений капітал	150
Непокритий збиток	(50)
Разом. Власний капітал	1600

Продаж акцій за ціною, вищою за номінальну вартість, є дуже вигідним для підприємства, оскільки створює капіталізовані резерви, які є додатковим джерелом фінансування підприємства, і які, в разі необхідності, можна використовувати для покриття збитків в майбутньому.

Припустимо, що через рік своєї діяльності підприємство успішно працювало на ринку і отримало чистий прибуток в розмірі 500 тис. грн.

10% прибутку було спрямовано на поповнення резервного капіталу, решта чистого прибутку залишились не розподіленими. Перший розподіл пасиву підприємства через рік буде мати наступний вигляд

*Таблиця 5.2*

Стаття	Сума, тис. грн.
Статутний капітал	1500
Додатково вкладений капітал	150
Резервний капітал	50
Нерозподілений прибуток	400
Разом Власний капітал	2100

Протягом року свого існування підприємство збільшило власний капітал на 500 тис. грн. Воно має капітальні резерви у вигляді додатково вкладеного капіталу, і резерви, створені за рахунок прибутку. Загальна величина резервів підприємства становить 600 тис. грн. Отже, якщо в наступному році підприємство отримає чистий збиток в розмірі не більшому за 600 тис. грн., їх можна буде покрити за рахунок сформованих резервів.

Припустимо, що наприкінці другого року своєї діяльності підприємство отримало збиток в розмірі 1000 грн. тож перший розділ пасиву буде мати наступний вигляд.

*Таблиця 5.3*

Стаття	Сума, тис. грн.
Статутний капітал	1500
Додатково вкладений капітал	150
Резервний капітал	50
Нерозподілений прибуток	(600)
Разом Власний капітал	1100



Тоже ми бачимо, що на кінець другого року свого існування загальна вартість чистих активів підприємства на 400тис. грн. є меншою за внески засновників за номінальною вартістю. Це означає, що вартість підприємства зменшилася, і відповідно зменшився курс акцій на ринку. Такий баланс підприємства потребує санації.

Баланс підприємства, у якого величина власного капіталу меншою за величину статутного капіталу, потребує приведення у відповідність розміру статутного і власного капіталу шляхом зменшення статутного, тобто проведення санації балансу.

Відображення збитків в балансі може суттєво ускладнити можливості подальшого розвитку підприємства. Особливо це стосується акціонерних товариств, звітність яких полягає обов'язковому оприлюдненню. Такі підприємства, по-перше, не можуть розраховувати на залучення зовнішнього фінансування, оскільки збиткове підприємство не є привабливим як для інвестування, так і для надання кредиту.

По-друге, якщо реальний курс акцій підприємства є нижчим за номінальну, додаткова емісія заборонена законодавством. По-третє, у підприємства можуть виникати проблеми з постачальниками які, які можуть відмовляти в наданні товарних кредитів, із покупцями, які можуть уповільнювати розрахунки зі збитками підприємства, сподіваючись на те, що може і взагалі не доведеться розраховуватись. Тому єдиним виходом з такої ситуації є проведення певних операцій, в результаті яких структура балансу буде приведена в задовільний стан і буде давати сприятливі сигнали для зовнішніх користувачів.

Оновлення балансу повинен мати такі характеристики:

- Достатність засобів для здійснення господарської діяльності у визначених керівництвом обсягах;
- Наявність високо ліквідованих резерву коштів;

- Відповідальність основних показників платоспроможності та фінансової стійкості своїм нормативним значенням (коефіцієнт автономії не менше 0,5; коефіцієнт власними засобами – не менше 0,1);

- Задовільний рівень показників ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності не менше 1,5 – 2; коефіцієнт абсолютної активності не менше – 0,2).

До джерел власного капіталу відносять початкові і прирощені, а саме: статутний або пайовий капітал, додатковий вкладений капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток). Фінансовий результат поточного періоду у формі збитку першочергово покривається нерозподіленими прибутками минулих років. За умовами тривалого кризового періоду перманентні збитки повністю вихолощують джерело нерозподілений прибуток і ми бачимо у балансі такого підприємства по цій статті суму у дужках, що означає непокритий збиток. Саме його треба покрити засобами санації балансу: за рахунок резервних (страхових фондів), засобів цільового призначення, санаційного прибутку.

В даному розділі висвітлюється лише процедура зменшення статутного капіталу, решта заходів по покращенню структури балансу висвітленні в розділі «Фінансова реструктуризація».

## **5.2. Сутність санації балансу**

Санація балансу або чиста санація являє собою покриття збитків підприємства, відображених в балансі, за рахунок санаційного прибутку, що утворюється внаслідок зменшення статутного капіталу шляхом викупу корпоративних прав за вартістю, меншою за номінальну. Крім того, покривати збитки підприємства може за рахунок резервного капіталу та капітальних резервів.

В результаті санації балансу структура активів, платоспроможність та ліквідність підприємства не змінюються, оскільки додаткові фінансові ресурси на підприємство не залучається. Санація балансу за рахунок санаційного прибутку застосовується тільки тоді, коли вичерпані інші можливості покриття балансових збитків.

Санаційний прибуток – це прибуток, що виникає у наслідок викупу господарюючим суб'єктом власних корпоративних прав за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав, чи в результаті безгрошової передачі для анулювання. Він дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та ціною його викупу емітентом і витратами, пов'язаними з процедурою викупу прав і зменшення статутного капіталу. Якщо корпоративні права призначені для анулювання, то санаційний прибуток дорівнює номінальній вартості за мінусом витрат, пов'язаних зі зменшенням статутного капіталу.

Оскільки в стан санації потрапляють фінансово проблемні підприємства, тобто, як правило ті, що мають збитки, внаслідок чого статутний капітал в балансі більший за чисті активи ( підсумок першого розподілу пасиву балансу), то фінансова санація має на меті ліквідувати невідповідність між розміром статутного капіталу та чистими активами. Тому санація завжди пов'язана зі зміною розмірів та структури власного капіталу.

Внаслідок санації балансу готується система заходів покращення фінансового стану підприємства – банкрута, посилення його ролі на ринку товарів та послуг регіону, заходи з освоєння нових видів продукції, ринків, інноваційного розвитку.

Доцільність цієї передумови визначається в наслідок санаційного аудиту, але її практична реалізація набуває певних особливостей.

По-перше, це – досить складне та витратне завдання. До її розв'язання залучається фахівці з фінансової сфери та реструктуризації

підприємств. Тому необхідним стає визначити основні цілі зменшення капіталу.

По-друге, зменшення статутного капіталу створює нові протиріччя між співвласниками підприємства. Недосконалість норм законодавства може призвести до конфлікту інтересів між власниками акцій, часток, паїв статутного капіталу. У відносинах, що існували раніше, можна отримати незвичайний синергетичний ефект – довготривалу кризу у середині товариства.

По-третє, сьогодні законодавство пропонує нові фінансові інструменти, зокрема з метою деномінації, конвертації, консолідації цінних паперів. Але апробація цього інструментарію практично відсутня, а його запровадження може додатково погіршити стан справ на підприємстві – банкруті.

Однак у разі прийняття управлінського рішення про санацію балансу шляхом зменшення розміру статутного капіталу, управлінські дії необхідно узгодити з чинною методикою цієї процедури.

Санкціонування балансу виконує не лише «декоративні» функції, його завданнями є:

- Збільшення інвестиційної привабливості підприємства для потенційних інвесторів та санаторів;
- Поліпшення ставлення кредиторів до підприємства;
- Мобілізація додаткових внутрішньо фінансових резервів для подальшого розвитку.

Цілями зменшення статутного капіталу є:

- Отримання санаційного прибутку, що спрямовується на покриття збитків;
- Урівноваження (перевищення) ринкової ціни акції підприємства з їхньою номінальною вартістю;

- Проведення у відповідальність величини основних і оборотних і оборотних засобів, розміром власного капіталу, оскільки з метою підвищення платоспроможності фірми може ухвалити рішення про продаж частини майна, що може бути причиною виникнення такої невідповідальності;

- Концентрація статутного капіталу у руках найактивніших власників.

Санацію балансу не слід розглядати як відокремлений і самодостатній захід. Санування балансу має бути одним із перших етапів антикризової програми, який повинен забезпечити підприємство від банкрутства протягом необхідного для здійснення програм періоду, а також створити умови для впровадження наступних заходів, що вже передбачатимуть інвестування підприємства, його відновлення та розвиток.

За рахунок санаційного прибутку відбувається покриття збитків і створення необхідних умов для успішної господарської діяльності і подальшому. Тобто, санація балансу, як правило, є однією з передумов подальшого залучення ресурсів із зовнішніх джерел.

В умовах, коли фінансовий ринок є чутливим до негативних сигналів, санацію балансу варто проводити перед складанням фінансової звітності, з якої власники і потенційні інвестори, а також інші учасники ринку можуть дізнатися про існуючі фінансові проблеми підприємства. При цьому процедуру зменшення статутного капіталу можна аргументувати як оптимізацію дивідендної політики, конвертація ресурсів, спрямованих на виробничий розвиток.

Санація балансу може відбуватися двома способами:

- Безоплатна передача акціонерами акцій для анулювання;
- Викуп акцій у акціонерів за вартістю, що є нижчою за номінальну.

Проведемо санацію балансу для нашого прикладу. Так, згідно даних таблиці 5.3 підприємство має 600 тис. грн. непокритого збитку в балансі, при цьому сума капітальних резервів становить 150 тис. грн., сума резервного капіталу – 50 тис. грн. Разом сума резервів становить – 200 тис. грн. за рахунок цієї суми можна покрити частину збитку і тоді розділ балансу «Власний капітал» буде виглядати наступним чином

*Таблиця 5.4*

Стаття	Сума, тис. грн.
Статутний капітал	1500
Додатково вкладений капітал	0
Резервний капітал	0
Нерозподілений прибуток	(400)
Разом Власний капітал	1100

Для того щоб повністю покрити балансові збитки, необхідно зменшити статутний капітал на 400 тис. грн. якщо процедура зменшення статутного капіталу відбудеться шляхом безоплатного анулювання акцій, то після цієї процедури власний капітал буде мати наступний вигляд.

*Таблиця 5.5*

Стаття	Сума, тис. грн.
Статутний капітал	1100
Додатково вкладений капітал	0
Резервний капітал	0
Нерозподілений прибуток	0
Разом Власний капітал	1100

Якщо ж зменшення статутного капіталу буде відбуватися шляхом викупу акцій за вартістю, нижчою від номінальної, (наприклад акції номіналом 400 тис. грн. було викуплено у акціонерів за 300 тис. грн.) санаційний прибуток, що утворився в результаті цієї операції буде дорівнювати 100 тис. грн. і може бути відображений за статтею «Резервний капітал».

Таблиця 5.6

Стаття	Сума, тис. грн.
Статутний капітал	1100 = 1500 – 400
Додатково вкладений капітал	0
Резервний капітал	100
Нерозподілений прибуток	0
Разом Власний капітал	1200

При цьому сума власного капіталу зросте на 100 тис. грн., що є позитивним явищем. Але необхідно пам'ятати, що для викупу акцій товариство має витратити певні грошові кошти, тому ця операція призведе до змін і в активній частині балансу.

Може здатися, що акціонери не погодяться на добровільне анулювання акцій безкоштовно, чи на продаж їх товариства за ціною, нижче номінала (як правило набагато нижче). Але в розвинених країнах ця практика є досить поширеною. Зокрема, так визначають акціонери, що володіють контрольними пакетами акцій, рятуючи тим самими підприємство від банкрутства. Адже найбільші витрати власників підприємства, якому загрожує банкрутство, виникають не в момент зменшення номінальної вартості акцій чи анулювання їх певної частки, а в результаті невдалої господарської діяльності.

Тому головною метою санації балансу є приведення у відповідність статутного капіталу підприємства до чистих активів, які йому відповідають, тобто розмір статутного капіталу приводить у відповідність до його реальної вартості.

Крім того, безоплатне передавання акцій може бити вигідно акціонерам і у фінансовому аспекті. Адже в результаті збиткової діяльності курс акцій підприємства падає, і реальна вартість цінних паперів в такій ситуації є невеликою. Після зменшення статутного капіталу і проведення санації, ринковий курс акцій, що залишилися у акціонерів, зростає. Відповідно, розмір реального капіталу, що їм належить може не змінитися. Таким чином і фінансовий стан самого підприємства, і окремого акціонера підвищується в наслідок санації балансу.

Враховуючи цей факт окремі акціонери можуть відмовитися продавати свої акції, віддавати їх на анулювання чи обмінювати на корпоративні права з меншою номінальною вартістю. Якщо акціонери не погоджуються передавати свої акції безкоштовно, то підприємство може їх викупити. Але для цього необхідно мати в розпорядженні певну суму ліквідаційних коштів. І, крім того, компанія зобов'язана отримувати згоду кредиторів, адже на купівлю акцій доводиться витратити значні кошти, що погіршує ліквідність і платоспроможність підприємства. Та ці проблеми можуть бути вирішені.

Так, джерелом коштів для викупу акцій можуть стати кошти отримані від продажу не профільних активів. Кредитори, як показує практика, не дуже заперечують цього. Також вони можуть бути зацікавлені в санації з метою уникнення банкрутства, оскільки від спроможного підприємства вони можуть отримати свій борг в повному обсязі, а не його частину ( як це часто трапляється при ліквідаційній процедурі)



Якщо під час процедури санації балансу акціонери не погоджуються продати свої активи, то в деяких країнах подібна проблема вирішується на законних підставах таким чином: акціонерне товариство визнає акції не дійсними. Далі емітуються нові акції, які продаються на біржі, а виручка від реалізації певної кількості нових акцій зараховується на рахунки тих акціонерів, чиї акції виявилися недійсними.

Також зазначимо, що на підприємствах інших організаційно – правових форм господарювання, санаційний прибуток може виникати у разі одержання безповоротної фінансової допомоги від власників корпоративних прав, кредиторів та інших зацікавлених у санації підприємства.

**Безповоротна фінансова допомога** – це сума коштів, переданих підприємству на умовах, які не передбачають відповідної компенсації чи повернення таких коштів. Вона може здійснюватися:

1. Власниками корпоративних прав наданням фінансових ресурсів для покриття збитків та проведення санації;
2. Кредиторами підприємства в разі повного або часткового списання заборгованості;
3. Іншими зацікавленими в санації підприємства – боржника особами.

Санація балансу за рахунок санаційного прибутку доцільна лише тоді, коли вичерпано решта можливостей покриття балансових збитків (після спрямування на це всіх відкритих та прихованих резервів).

До прихованих резервів відносять частину капіталу підприємства, яка жодним чином не відображена в його балансі, отже, обсяг власного капіталу в результаті формування прихованих резервів буде меншим, ніж це є насправді. Існує кілька способів формування прихованих резервів у балансі:

- Недооцінка активів;
- Передбачене списання окремих активів;
- Застосування прискореної амортизації;
- Відмова від права індексації вартості майна у зв'язку з перевищенням 8% інфляції згідно законодавства України;
- Використання відповідних методів при оцінці активів, при постановці їх на баланс, що призводить до зменшення оціночної вартості майна;
- Переоцінка зобов'язань. Завищення показників щодо поточних зобов'язань із внутрішніх розрахунків особливо можливо при формуванні консолідованого звітного балансу підприємства. Переоцінка забезпечення наступних витрат і платежів дає можливість також формувати приховані резерви тощо.

Підприємства створюють приховані резерви як випущено так і за власним бажанням. Грамотно використовуючи облікову політику за допомогою прихованого самофінансування можна забезпечити стратегію стабільних дивідендів. З метою відстрочення податкових платежів чи інших фінансово-політичних мотивів підприємства можуть формувати приховані резерви в рамках реалізації певного типу дивідендної політики.

Величина прихованих резервів в активі балансу дорівнює різниці між балансовою звітністю окремих майнових об'єктів майна та їх реальною вартістю. У міжнародній практиці поширене визначення обсягу прихованих резервів пов'язане з розрахунком різниці ринкової вартості акцій та їх балансовим курсом. Балансовий курс показує суму чистих активів, які припадають на одну акцію (частку, пай) дорівнює вираженому в процентах відношень між власним капіталом та статутним фондом. Балансовий курс акцій є визначальним при формуванні

ринкової ціни. Якщо номінальний курс акцій перевищує балансовий це означає. Що власний капітал є меншим від статутного капіталу. Ця ситуація вимагає санації балансу. Звісно цей метод можуть використовувати лише ті акціонери товариства, акції яких котируються на фондовому ринку.

Мобілізувати приховані резерви можна шляхом реалізації окремих об'єктів оборотного і необоротного майна підприємства та дооцінки балансової вартості майнових об'єктів. Останнє доцільно здійснювати відносно тих об'єктів які неможливо реалізувати без порушення нормального виробничого циклу.

Щоб віднайти ці джерела треба провести контрольно-ревізійні заходи пов'язані з забезпеченням достовірності балансу. Це можливо шляхом перевірки відповідності показників даних бухгалтерського обліку та інших документів підприємства. Предметом такої перевірки є тотожність відображеної у звітності величини статутного капіталу даним засновницьким документів. Відповідність відображених у звітності видів господарських засобів і джерел їх утворення передбаченому в установчих документах. Перевіряється повнота розрахунків засновників за їх внесками до статутного капіталу. Особливій увазі підлягають відображені в обліку операції зі зменшення суми неоплаченого капіталу, тому важливо також перевірити доречність правильність кореспонденції рахунків, які відображають такі зміни неоплаченого капіталу. Також перевіряють чи передбачено в установчих документах існування можливості створення підприємством інших, крім статутного, видів власного капіталу в розмірі відображеному у звітності, та згідно облікової політики формування забезпечення наступних витрат і платежів.

З метою встановлення достовірності кожної із сум активів та зобов'язань підприємства необхідно впевнитися в реальному існуванні,

наявності конкретних видів, найменувань матеріальних запасів, які відображені в балансі загальною сумою. Особливу увагу слід звернути на те, щоб дебіторська і кредиторська заборгованість були відображені у балансі розгорнуто. Досліджується можливість реструктуризації, часткового списання кредиторської заборгованості.

Можливе проведення інвентаризації майна та зобов'язань з метою визначення його наявності, стану і перевірки на предмет достовірності оцінки. Якщо мова йде про основні засоби, то й відображення операцій щодо ремонту, реконструкції, модернізації, що потребують дооцінки балансової вартості. Перевіряється також точність та об'єктивність бухгалтерського обліку результатів переоцінки майна, правильність класифікації активів і пасивів, їх розподілу на категорії, види, підвиди. Далі встановлюють потребу в індексації чи дооцінці вартості майна.

Організаційно, з метою виявлення розбіжностей доцільно складати робочі порівняльні таблиці, які будуть раціональними та зручними у використанні та забезпечить раціональне формування робочих документів.

Однозначно з перевіркою відповідності звітності даних бухгалтерського обліку здійснюється перевірка належності підприємству активів, відображених у балансі. І наявних активів які на відображені у балансі. Для цього контролер встановлює наявність майнових прав юридичної особи на господарські засоби, відображені у звітності. Перевіряється також законність та правильності документального оформлення здійснених операцій з придбанням, збиранням, використанням або реалізації господарських засобів відповідно до діючого законодавства.

На останок здійснюють вивчення правильності складання кореспонденції рахунків і підтвердження сум із визначення результатів

діяльності за звітний період з підтвердження достовірності сум збитків, що потребують покриття через механізм санації балансу.

Проведення даних заходів дасть можливість визначити обсяги офіційних і прихованих резервів, методи їх мобілізації для покриття збитків підприємства.

### **5.3. Законодавче регулювання санації балансу**

Зазначимо, що необхідність приведення у відповідність розмірів власного і статутного капіталу визначення законодавством України. Розглянемо окремі положення Законів України, що регулюють процедуру санації балансу.

Цивільним кодексом України (п. 3 ст. 144) [84] для товариств з обмеженою відповідальністю для такої ситуації передбачені наступні дії: «Якщо після закінчення другого та кожного наступного фінансового року вартість чистих активів товариства виявиться меншою від статутного капіталу, товариство зобов'язане оголосити про зменшення свого статутного капіталу та зареєструвати відповідні зміни до статуту у встановленому порядку. Якщо вартість чистих активів товариства стає меншою за номінальний розмір статутного капіталу, встановлений законодавством, товариство підлягає ліквідації».

Закон України «Про акціонерні товариства» (ст. 14) також врегульовує співвідношення між власним і статутним капіталом. «Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить 1250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки мінімальної заробітних плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства. Статутний капітал товариства визначає мінімальний розмір майна товариства, який гарантує інтереси його кредиторів. Власний капітал (вартість чистих активів) товариства –

різниця між сукупною вартістю активів товариства та вартістю його забор'язань перед іншими особами.

Якщо після закінчення другого та кожного наступного фінансового року вартість чистих активів акціонерного товариства виявиться меншою, ніж розмір статутного капіталу, товариство забор'язане оголосити про зменшення свого статутного капіталу та зареєструвати відповідні зміни до статуту в установленому законом порядку. Якщо вартість чистих активів стає меншою, ніж мінімальний розмір статутного капіталу, встановлений законом, товариство забор'язане протягом 10 місяців з дати настання такої невідповідності усунути її або прийняти рішення про ліквідацію.

Порядок збільшення (зменшення) статутного капіталу акціонерного товариства встановлюється Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Акціонерне товариство не має права приймати рішення про збільшення статутного капіталу шляхом публічного розміщення акцій, якщо розмір власного капіталу є меншим, ніж розмір його статутного капіталу.

Збільшення статутного капіталу акціонерного товариства у разі наявності викуплених товариством акцій не допускається. Збільшення статутного капіталу акціонерного товариства для покриття збитків не допускається. Обов'язковою умовою збільшення статутного капіталу акціонерним товариством є відповідність розміру статутного капіталу після його збільшення вимогам, передбаченим законодавством, на дату реєстрації змін до статуту товариства.»

Статутний капітал акціонерного товариства зменшується в порядку, встановленому Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, шляхом зменшення номінальної вартості акцій або шляхом анулювання раніше викуплених товариством акцій та

зменшення їх загальної кількості, якщо це передбачено статутом товариства.

Після прийняття рішення про зменшення статутного капіталу акціонерного товариства виконавчий орган протягом 30 днів має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до акціонерного товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порукою, про таке рішення.

Але зменшення статутного капіталу акціонерного має бути обов'язково погоджене з кредиторами. Так, кредитор, вимоги якого до акціонерного товариства не забезпечені договорами застави чи поруки, протягом 30 днів після надходження повідомлення про зменшення статутного капіталу може звернутися до товариства з письмовою вимогою про здійснення протягом 45 днів одного з таких заходів на вибір товариства: забезпечення виконання зобов'язань шляхом укладення договору застави чи поруки, дострокового припинення або виконання зобов'язань перед кредиторами, якщо інше не передбачено договором між товариством і кредитором.

У разі, якщо кредитор не звернувся у передбачений строк до товариства з письмовою вимогою, вважається, що він не вимагає від товариства вчинення додаткових дій щодо зобов'язань перед ним.

Зменшення акціонерним товариством статутного капіталу нижче встановленого законом розміру має наслідком ліквідацію товариства.

Акціонерне товариство в порядку, встановленому Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, має право анулювати викуплені ним акції та зменшити статутний капітал або підвищити номінальну вартість решти акцій, залишивши без зміни статутний капітал.

Крім цього, акціонерне товариство має право здійснити консолідацію всіх розміщених ним акцій, внаслідок чого дві або більше

акцій конвертуються в одну нову акцію того самого типу і класу. Обов'язковою умовою консолідації є обмін акцій старої номінальної вартості на цілу кількість акцій нової номінальної вартості для кожного з акціонерів.

Товариство має право здійснити дроблення всіх розміщених ним акцій, внаслідок чого одна акція конвертується у дві або більше акцій того самого типу і класу. Консолідація та дроблення акцій не повинні призводити до зміни розміру статутного капіталу акціонерного товариства.

У разі консолідації або дроблення акцій до статуту акціонерного товариства вносяться відповідні зміни в частині номінальної вартості такі кількості розміщених акцій.

Порядок здійснення консолідації та дроблення акцій товариства також встановлюється Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Крім цього, невідповідності між розмірами власного і статутного капіталів обмежують реалізацію дивідендної політики підприємства. Так, стаття 31 Закону України «Про акціонерні товариства» говорить про те, що, акціонерне товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів та здійснювати виплату дивідендів за простими акціями у разі, якщо:

- 1) звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку;

- 2) власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю.

Акціонерне товариство не має права здійснювати виплату дивідендів за простими акціями у разі, якщо:

- 1) товариство має зобов'язання про викуп акцій відповідно;



2) поточні дивіденди за привілейованими акціями не виплачено повністю.

Акціонерне товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів та здійснювати виплату дивідендів за привілейованими акціями у разі, якщо власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю, власники яких мають переваги щодо черговості отримання виплат у разі ліквідації.

Акціонерне товариство не має права здійснювати виплату дивідендів за привілейованими акціями певного класу до виплати поточних дивідендів за привілейованими акціями, власники яких мають перевагу щодо черговості отримання дивідендів.

Прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства є виключною компетенцією загальних зборів;

Також закон обмежує акціонерні товариства стосовно викупу власних акцій. Так, акціонерне товариство не має права приймати рішення про викуп акцій, якщо:

1) на дату викупу акцій товариство має зобов'язання про обов'язковий викуп акцій відповідно;

2) товариство є неплатоспроможним або стане таким внаслідок викупу акцій;

3) власний капітал товариства є меншим, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю, або стане меншим внаслідок такого викупу.

Державною комісією з цінних паперів і фондового ринку затверджене Положення про порядок збільшення (зменшення) статутного фонду акціонерних товариств.

Зменшення номінальної вартості може здійснюватися об'єднанням декількох акцій в одну (конверсія). Обсяг зменшення статутного капіталу визначається рішенням зборів акціонерів, пайовиків. Рішення загальних зборів акціонерів про зміну статутного фонду приймається більшістю в 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах (загальні збори вважаються правомочними, якщо в них беруть участь не менше ніж 60% акціонерів, що мають стосунок до статуту товариства).

Законодавством України встановлений чіткий порядок зменшення статутного фонду підприємства. Нормативне регулювання здійснюється з метою захисту майнових інтересів кредиторів. Найбільш важливим є те, що рішення товариства про зміну розміру статутного фонду набуває чинності лише з дня внесення цих змін до державного реєстру. Реєстрація випуску акцій і інформація про емісію акцій у зв'язку зі зменшенням статутного фонду здійснюється відповідно до Положення про порядок реєстрації випуску акцій і облігацій підприємства й інформації про їх емісію. Зменшення статутного фонду при наявності заперечень кредиторів не допускається. Виконавчі органи підприємства персонально відповідають за зменшення статутного фонду і повернення внесків у таких випадках.

У повідомленні про загальні збори акціонерів для зміни розміру статутного фонду мають бути відображені:

- мотиви, спосіб і мінімальний розмір збільшення чи зменшення статутного фонду;

- проект змін до статуту, пов'язаний зі змінами розміру статутного фонду;

- дані про кількість акцій, що випускаються додатково чи вилучаються, і їх загальна вартість;

- відомості про нову номінальну вартість акцій;

– права акціонерів щодо додаткового випуску акцій чи їх вилучення;

– дата початку і закінчення передоплати за акції, що додатково випускаються чи вилучаються.

Рішенням акціонерного товариства про зниження розміру статутного фонду об'єднанням акцій, акції, не подані для анулювання, вважаються недійсними, однак не раніше ніж через шість місяців після повідомлення про це акціонерів.

Законодавством передбачено, що підприємство покриває збитки акціонерів, пов'язані зі зменшенням статутного фонду. Якщо акціонер відмовився від обміну акцій у зв'язку зі зменшенням статутного фонду через зниження номінальної вартості акцій, емітент зобов'язаний запропонувати акціонеру викупити його акції за вартістю, не нижчою від номінальної. Досить часто великі акціонери, власники контрольних пакетів акцій надають свої акції для анулювання безкоштовно, здійснюючи в такий спосіб посильний внесок у фінансову санацію.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

1. У чому полягає досудове врегулювання господарських спорів?
2. Які строки позовної давності встановлено чинним господарським законодавством України?
3. Що таке ціна позову?
4. Які типи процедур може застосувати господарський суд до боржника?
5. Дайте визначення поняття "банкрутства".
6. Хто може виступати суб'єктами банкрутства?
7. Дайте коротку характеристику послідовності справи про банкрутство в Україні.

8. Які питання належить до компенсації комітету кредиторів?
9. Назвіть основні етапи ліквідації підприємства.
10. Охарактеризуйте коротко діяльність ліквідаційної комісії.
11. Що таке ліквідаційна маса?
12. Коротко охарактеризуйте черговість задоволення претензій кредиторів.
13. У якому випадку складається ліквідаційний баланс підприємства?
14. Хто може бути призначатись керуючим санацією, які його функції та повноваження?
15. Охарактеризуйте коротко мирову угоду, як процедуру врегулювання господарських спорів.

### **Тестові завдання**

- 1. Якщо претензію визнано повністю або частково, але немає повідомлення про перерахування визнаної суми, то заявник претензії може:**
  - а) звернутися до відповідача з повторною претензією;
  - б) звернутися до суду з позовом про вирішення господарського спору;
  - в) по закінченні 20 днів від дня одержання відповіді подати до банку розпорядження про списання у безспірному порядку визнаної боржником суми;
  - г) звірити заборгованість;
  - д) звернутися до суду з позовом про оголошення боржника банкрутом.
- 2. Справа про банкрутство підприємства може бути порушена, якщо:**
  - а) надійшла письмова заява будь-якого з кредиторів боржника;

- б) надійшла письмова заява потенційного санатора;
- в) надійшла письмова заява боржника стосовно його фінансової неспроможності або загрози такої неспроможності;
- г) боржник не визнає претензії про відшкодування заборгованості;
- д) боржник не повернув банківський кредит в обумовлений термін.

### **3. До боржника арбітражний суд може:**

- а) застосувати реорганізаційні (санаційні) процедури;
- б) здійснити ліквідаційні процедури;
- в) укласти мирову угоду;
- г) внести його до реєстру неплатоспроможних підприємств;
- д) оголосити підприємство неплатоспроможним.

### **4. Боржник може звернутися до суду з власної ініціативи із заявою про порушення справи про своє банкрутство у таких випадках:**

а) якщо задоволення вимог одного або декількох кредиторів призведе до неможливості виконання грошових зобов'язань перед іншими кредиторами;

б) якщо податкові органи припинили операції за всіма банківськими рахунками боржника;

в) якщо в разі його ліквідації не у зв'язку з процедурою банкрутства він не має можливості задовольнити грошові вимоги кредиторів у повному обсязі;

г) після того, як розрахунковий документ щодо стягнення заборгованості з боржника вміщено в картотеку;

д) за наявності ефективної концепції санації та відсутності необхідного часу для її реалізації.

### **5. У проекті мирової угоди подаються пропозиції боржника з таких позицій:**

- а) форма платіжних поступок кредиторів;

- б) бажаний період пролонгової заборгованості;
- в) бажана сума списання заборгованості з платежів до бюджету;
- г) обсяг початкового погашення заборгованості;
- д) сума необхідного санаційного кредиту.

**6. На першому етапі ліквідації підприємства:**

- а) воно знімається з податкового обліку;
- б) складається ліквідаційний баланс;
- в) задовольняються претензій кредиторів;
- г) приймаються рішення уповноваженим органом про ліквідацію підприємства;
- д) створюється ліквідаційна комісія.

**7. Примусова ліквідація підприємства здійснюється:**

- а) коли його визнано банкрутом;
- б) коли протягом 1 місяця підприємство не погасило визнаної ним претензії вимоги;
- в) якщо на ухвалу суду будуть визнані недійсними установчі документи й рішення про створення підприємства;
- г) якщо його борги перевищують вартість активів;
- д) якщо його занесено до реєстру неплатоспроможних підприємств.

**8. Мирова угода в процесі провадження справи про банкрутство являє собою:**

- а) угоду між боржником і санатором про переведення боргу;
- б) угоду між боржником і кредитором щодо відстрочення сплати належних кредиторів боргів;
- в) угоду між санатором та арбітражним судом про проведення фінансового оздоровлення боржника;
- г) угоду між санаторами щодо розподілу їхніх прав і обов'язків у процесі санації підприємства;

д) угоду між боржником та арбітражним судом про відстрочення початку провадження справи про банкрутство.

**9. Мирова угода укладена в ході провадження справи про банкрутство може бути розірвана у таких випадках:**

- а) невиконання умов мирової угоди боржником;
- б) за відсутності осіб, які мають намір узяти участь у санації боржника;
- в) провадження боржником дій, які задають збитків правам та законним інтересам кредиторів;
- г) якщо боржнику відмовлено в одержанні нових кредитів.

**10. Призначена судом ліквідаційна комісія має такі функції:**

- а) управляє майном банкрута;
- б) відшукає санаторів;
- в) вживає заходів для стягнення дебіторських заборгованоті;
- г) здійснює інвентаризацію, оцінювання та реалізацію майна банкрута;
- д) затверджує ліквідаційний баланс підприємства.

**11. З моменту визнання боржника банкрутом виконуються такі дії:**

- а) припиняється підприємницька діяльність банкрута;
- б) ухвалюється постанова про реорганізацію (ліквідацію) юридичної особи-боржника;
- в) приймається ухвала про санацію підприємства;
- г) вважаються такими, що минули, строки всіх боргових зобов'язань банкрута;
- д) припиняється нарахування пені та відсотків на всі види боргових зобов'язань банкрута.

**12. У разі банкрутства підприємства в першочерговому порядку відшкодовуються:**

- а) вимоги щодо платежів до бюджету;
- б) вимоги кредиторів, забезпечені заставою;
- в) витрати, пов'язані з провадженням справи про банкрутство в суді;
- г) вимоги кредиторів, не забезпечені заставою;
- д) зобов'язання перед працівниками підприємства-банкрута.

**13. Ліквідаційний баланс підприємства в ході провадження справи про банкрутство боржника затверджується:**

- а) комітетом кредиторів;
- б) ліквідаційною комісією;
- в) податковим органом;
- г) арбітражним судом;
- д) зборами засновників підприємства.

**14. Підставою для звернення із заявою про порушення справи про банкрутство боржника може бути:**

- а) неплатоспроможність боржника;
- б) збитковість боржника протягом 3-х останніх звітних років;
- в) загроза неплатоспроможності;
- г) перевищення заборгованості над сумою власного капіталу;
- д) падіння ринкового курсу акцій підприємства нижче від їхньої номінальної вартості.

**15. Загальний строк позовної давності стосовно захисту прав на відшкодування основного боргу та на відшкодування неустойки (пені, штрафу):**

- а) 1 рік та 6 місяців відповідно;
- б) 2 роки та 6 місяців відповідно;
- в) 3 роки та 6 місяців відповідно;
- г) 5 років та 1 рік відповідно.

**16. Керуючий санацією має право:**



- а) самостійно приймати рішення щодо звільнення працівників підприємства-боржника;
- б) відмовитись від складання звіту перед комітетом кредиторів;
- в) самостійно розпоряджатись майном боржника з урахуванням обмежень;
- г) укладати від імені боржника цивільно-правові угоди;
- д) відмовлятись від виконання договорів боржника у випадках, передбачених законодавством.

**17. Керуючий санацією може бути:**

- а) фізична особа, яка відповідно до рішення суду організовує здійснення санації боржника;
- б) юридична особа з числа кредиторів підприємства-боржника, яка відповідно до рішення суду організовує здійснення санації боржника;
- в) юридична особа з числа засновників (власників) підприємства, яка відповідно до рішення суду організовує здійснення санації боржника;
- г) фізична особа з числа керівного складу підприємства.

**18. Ознаками прихованого банкрутства є:**

- а) надання кредитору неправдивих даних про фінансовий стан боржника;
- б) причинний зв'язок між поданням неправдивих даних про фінансовий стан боржника та збитками кредиторів;
- в) надання кредитору неправдивих даних про фінансовий стан боржника про фінансову неспроможність виконання зобов'язань перед кредиторами та бюджетом;
- г) свідоме доведення підприємства до фінансової неплатоспроможності.

## **Розділ 6. ЗОВНІШНІ ФІНАНСОВІ ДЖЕРЕЛА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **6.1. Класифікація зовнішніх джерел фінансування санації підприємства**

Як раніше зазначалось вибір стратегії санації впливає на потребу у капіталі для забезпечення впровадження розроблених заходів фінансового оздоровлення підприємства. Наступальна стратегія передбачає докорінні зміни у виробничому процесі свого роду переродження підприємства, що виведе його на новий, значно вищий рівень конкурентоспроможності і забезпечить платоспроможність на тривалий період. Лише така стратегія дає можливість закласти підвалини росту і розвитку підприємств на подальшому етапі. Однак, стратегія росту потребує великого обсягу фінансових ресурсів і власних джерел може виявитись недостатньо. Тоді санація набуде форми санації із залученням нового фінансового капіталу.

Санація із залученням нового фінансового капіталу:

- альтернативна санація;
- зменшення номінального капіталу з подальшим його збільшенням (двоступінчаста санація);

- безповоротна фінансова допомога власників;
- безповоротна фінансова допомога персоналу;
- емісія облігацій конверсійної позики;
- залучення додаткових позик.

Держава може фінансувати санаційні заходи на поворотній або безповоротній основі або непрямо підтримувати підприємство (податкові пільги, створення особливих умов діяльності і т. ін). Можлива чиста санація, що полягає в санації балансу неспроможного підприємства. Спрямована на формальне покриття засвідчених у балансі збитків, вона є необхідною передумовою для залучення коштів інвесторів та кредиторів. Часто слідом за зменшенням статутного капіталу здійснюється його збільшення. Ця операція називається двоступінчастою санацією. Фінансова санація зусиллями власників підприємства, за якої акціонер (пайовик) на добровільних засадах може зробити вибір між деномінацією чи консолідацією, з одного боку, та безповотною фінансовою допомогою підприємству – з іншого називається альтернативною санацією.

Залучення нового фінансового капіталу потребує формування зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Зовнішні джерела фінансування санації – це грошові кошти, що залучаються підприємством на стороні для фінансування санаційних заходів. За походженням їх можна об'єднати у чотири групи:

- кошти, надані власниками підприємства;
- кошти кредиторів;
- кошти персоналу підприємства;
- державне фінансування.

Останнє джерело розглядається як захід державної підтримки підприємства. Фінансування санації за рахунок централізованих

фінансових ресурсів потребує спеціальної процедури регламентованої законодавством. Даному аспекту присвячено окремий розділ.

Класифікувати зовнішні джерела фінансування санації підприємства за джерелами походження можна таким чином:

1. Фінансування санаційних заходів за рахунок власників:

- а) внески на збільшення статутного фонду;
- б) надання позик;
- в) цільові внески на безповоротній основі.

2. Фінансування санаційних заходів за рахунок кредиторів:

- а) реструктуризація наявної заборгованості;
- б) зменшення або списання заборгованості;
- в) надання санаційних кредитів.

3. Фінансування санаційних заходів за рахунок персоналу:

- а) відстрочення або відмова від винагороди за виробничі результати;
- б) надання працівниками позик;
- в) купівля працівниками акцій свого підприємства.

4. Фінансування санаційних заходів за рахунок централізованих фінансових ресурсів:

- а) пряме державне фінансування;
- б) непряме державне фінансування.

Таким чином зовнішні джерела фінансування санації підприємства формують залучені і позичені фінансові ресурси. До залучених у даному випадку відносяться кошти, які переходять у власність підприємства в обмін на корпоративні права чи компенсують дію певних державних важелів регулювання суспільно-економічних процесів у державі. Фінансові ресурси надійдуть у формі збільшення статутного капіталу, поповнення додаткового капіталу та у вигляді бюджетних асигнувань. Останні надійдуть у випадку прямої фінансової підтримки держави. Непрямі заходи державної підтримки створять умови генерації приросту

власних джерел фінансових ресурсів підприємства, що відносяться до внутрішніх джерел фінансової санації підприємства. Позичені фінансові ресурси можуть сформуватись за рахунок банківських кредитів, облігаційних позик, бюджетних кредитів, іноземних інвестицій, коштів контрактних фінансових інститутів та інших позикових джерел.

В процесі фінансування санації певних особливостей набувають відносини підприємства з контрактними фінансовими інститутами. До них відносяться інститути спільного інвестування, пенсійні фонди, страхові компанії, ломбарди, фінансові та позичково-ощадні асоціації, інвестиційні компанії та фонди.

Забезпечуючи інвесторам страховий захист від різного роду ризиків страхові компанії відіграють надзвичайно важливу роль у фінансовій стабілізації підприємства. Страхування інвестиційних проектів є запорукою їх фінансування. Страхові компанії є також потужними постачальниками довгострокових капіталів на фінансових ринках. Крім купівлі цінних паперів вони можуть надавати кредити підприємствам у формі іпотеки або вкладень у нерухомість. За наявності державних гарантій чи поручительств місцевих органів влади виступають донорами грошових коштів для фінансування санації підприємств. Також вони можуть виступати гарантами щодо мінімізації втрат інвесторів та кредиторів, що стимулює інвестування санаційних заходів. Методи допомоги страховиків у процесі фінансування санаційних заходів підприємства:

- страхування відповідальності;
- перестраховання з метою зменшення ризиків щодо страхових збитків;
- страхування кредитів;
- страхування інвестицій;

- страхування фінансових ризиків за іпотечними кредитами та іпотечними сертифікатами;
- страхування виданих і прийнятих гарантій.

За умови відсутності «живих» коштів санаційні заходи з реконструкції та технічного оновлення виробництва підприємства можуть здійснюватись на основі лізингу. Лізингові компанії роблять можливим використання лізингу для фінансування санаційних заходів, що має суттєві переваги над іншими формами кредитування.

Використання факторингу може бути одним із методів мобілізації фінансових ресурсів для фінансування санації підприємства. Та використання коштів факторингових компаній для санації підприємств не набуло широкого поширення оскільки плата за факторингове обслуговування на пряму залежить від ряду чинників, що на пряму залежать від якості дебіторської заборгованості. Проте факторингові послуги, враховуючи їх кредитний характер не надаються підприємствам, які є збитковими і неплатоспроможними або оголошені некредитоспроможними.

Інші фінансові інститути: інвестиційні компанії і фонди, пенсійні фонди, ломбарди, можуть здійснювати опосередковане інвестування через придбання облігацій та акцій підприємств.

## **6.2. Фінансування санації власниками підприємства**

Як зацікавлені в санації неспроможного підприємства особи власники можуть фінансувати санацію у таких формах:

- а) внески на збільшення статутного фонду;
- б) надання позик;
- в) цільові внески на безповоротній основі.

Найчастіше з метою санації застосовують збільшення статутного фонду, часто у формі двоступінчастої санації. Спочатку здійснюється

санация балансу із зменшенням статутного капіталу а слідом його збільшення.

З метою санації статутний фонд, як правило, збільшують, щоб мобілізувати фінансові ресурси для фінансування виробничо-технічних заходів, підвищення фінансової стійкості і кредитоспроможності підприємства. Ще одним фактором є досягнення ефекту зниження ринкового курсу акцій з метою їх широкої диверсифікації. Дані операції здійснюються згідно Положення про порядок збільшення (зменшення) статутного фонду акціонерного товариства, де в загальних рисах визначаються методи, джерела та порядок виконання операцій зі статутним фондом АТ.

Переважне право на купівлю корпоративних прав нової емісії в Україні мають акціонери (АТ) та учасники (ТОВ). Проте практичний механізм реалізації цього права відсутній, що інколи приводить до конфліктів.

Статутний капітал збільшують трьома методами:

- 1) збільшенням кількості акцій існуючої номінальної вартості;
- 2) збільшенням номінальної вартості акцій;
- 3) обміном облігацій на акції.

1. Збільшення кількості акцій існуючої номінальної вартості.

У такому разі статутний фонд підприємства зростає за рахунок трьох джерел:

- додаткових внесків учасників та засновників;
- дивідендів (реінвестиції прибутку);
- індексації основних фондів.

Реальний приплив фінансових ресурсів на підприємство відбувається лише в разі здійснення додаткових внесків інвесторів в обмін на корпоративні права суб'єкта господарювання (додаткова емісія акцій).

Збільшення статутного фонду підприємства, що перебуває у кризі супроводжується певними труднощами пошуку потенційних інвесторів, оскільки такі капіталовкладення пов'язані з підвищеним ризиком. З метою компенсації ризикованості слід пропонувати різного роду пільгові умови вкладення капіталу, а саме:

- переваги щодо розподілу майбутніх прибутків (авансована виплата дивідендів, підвищений розмір дивідендів);
- переваги під час прийняття управлінських рішень;
- пільги в разі розподілу ліквідаційної маси тощо.

## 2. Збільшення номінальної вартості корпоративних прав.

У такому разі акції попередніх випусків обмінюються на акції нової номінальної вартості відповідно до кількості акцій, якими володіє акціонер, що є підставою для анулювання реєстрації попередніх випусків акцій. Тому потрібно зареєструвати випуск акцій нової номінальної вартості.

У разі збільшення номінальної вартості акцій статутний фонд збільшується за рахунок таких джерел:

- додаткових внесків власників корпоративних прав підприємства;
- індексації основних фондів.

Згідно даного методу кожен акціонер може доплатити до визначеного рівня нової номінальної вартості акцій. У разі відмови емітент зобов'язаний запропонувати акціонерові викупити його акції. Якщо акціонер не доплатив за акції і не прийняв пропозицію емітента щодо викупу належних йому акцій, він має отримати акції нової номінальної вартості в тій кількості, яка визначається діленням загальної номінальної вартості акцій, що йому належать, на нову номінальну вартість акцій. При цьому нова номінальна вартість акцій має бути визначена так, щоб забезпечити виконання умови неподільності акцій та уможливити обмін



акцій, які належать акціонеру, на цілу кількість акцій нової номінальної вартості.

3. Обмін облігацій на акції призводить до збільшення статутного фонду на загальну номінальну вартість облігацій, що обмінюються на акції. При цьому номінальна вартість облігацій, умовами випуску яких передбачається їх обмін на акції, має дорівнювати номінальній вартості акцій. З цією метою використовують облігації конверсійної позики (конвертовані облігації) – це іменні облігації, які через певний час можна обміняти на звичайні акції підприємства. Вони є однією з форм кредитування санації власниками та кредиторами підприємства. У науково-практичній літературі з питань санації конверсійні облігації характеризуються як ефективний санаційний інструмент особливо коли ставки на кредитному ринку доволі високі, а курс акцій через низьку прибутковість має тенденцію до зниження. Випуск звичайних акцій за таких обставин є проблематичним. Перевага конверсійних облігацій у тому, що проценти за ними є нижчими за середню процентну ставку на кредитному ринку. Отже, інвестори дають згоду одержати нижчий процент, притаманний конверсійним облігаціям, заради можливості обміняти їх згодом на звичайні акції. Важливо також те, що проценти за борговими цінними паперами відносяться на валові витрати емітента, а дивіденди за акціями сплачуються за рахунок чистого прибутку. Конверсійні облігації випускають, як правило, великі підприємства на строк 5–10 років. Ринкова ціна конверсійних облігацій визначається їх інвестиційною вартістю та ціною звичайних акцій, узятих для конверсії. Акціонери мають такі самі переважні права на купівлю конверсійних облігацій, як і на купівлю нових акцій.

Коефіцієнт конверсії – це відношення, за яким планується конверсія. Він показує, скільки облігацій потрібно подати, аби одержати одну акцію, і визначається діленням номінальної вартості всіх облігацій, які

перебувають в обігу, на обсяг збільшення (приріст) статутного фонду. Щоб привести у відповідність реальну ціну акцій з вартістю конверсії, умовами емісії можуть бути передбачені доплати, які здійснюються під час обміну. Конверсія економічно виправдана тоді, коли курс її (вартість облігацій плюс доплати) нижчий від біржового курсу акцій. Оскільки курс емісії акцій визначається коефіцієнтом конверсії та доплатами, вони мають бути встановлені так, щоб курс емісії акцій був не нижчим за їх номінальну вартість. Рішення держателів облігацій щодо їх конверсії в акції залежить від рівня прибутковості та надійності емітента. Емісія конверсійних облігацій не повинна перевищувати 25% розміру оплаченого статутного фонду підприємства.

Альтернативна санація – це фінансова санація зусиллями власників підприємства, за якої акціонер (пайовик) на добровільних засадах може зробити вибір між деномінацією чи консолідацією, з одного боку, та безповоротною фінансовою допомогою підприємству – з іншого. Тобто акціонери (власники) мають зробити вибір: або вони роблять цільові внески, або погоджуються на зниження номінальної вартості своїх корпоративних прав, не здійснюючи жодних доплат. При цьому можна комбінувати варіанти: одні акціонери можуть надати перевагу зменшенню номінальної вартості своїх корпоративних прав, а інші – обрати доплати. Якщо правильно розрахувати ставку доплат, фінансові наслідки обох видів санації для власників корпоративних прав будуть однаковими. Суб'єкт господарювання також у кожному разі отримає одну й ту саму суму санаційного прибутку, хоча краще обрати додаткові внески, оскільки, поліпшується платоспроможність підприємства.

Можливе також надання фінансових ресурсів на умовах позики безпосереднім кредитуванням власниками свого підприємства, або наданням гарантій та поручительств (інших видів кредитного забезпечення) хоча ця операція пов'язана з надзвичайним ризиком [74].

### **6.3. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника**

Кредитори можуть приймати участь у фінансовому оздоровленні боржника наступними шляхами:

1. Звернення до господарського суду із заявою про оголошення боржника банкрутом з подальшою його ліквідацією. У разі неможливості стягнення заборгованості порушують в суді справу про банкрутство боржника, що, як правило, призводить до його ліквідації. При цьому кредитор втрачає свого постійного клієнта і ризикує, що отриманої виручки від реалізації ліквідаційної маси не вистачить для повного задоволення вимог. Під час провадження справи про банкрутство може бути також укладена мирова угода щодо відстрочення або списання заборгованості.

2. Мораторій означає, що кредитор не надає додаткових кредитів і протягом певного періоду не вимагає виконання грошових зобов'язань, строк сплати яких настав (відстрочення погашення кредиту з можливим підвищенням процентної ставки має бути оформлене додатковою угодою).

3. Участь у санації боржника кредиторів залежить від багатьох факторів, зокрема від ризику неповернення кредитів (як банківських, так і комерційних); очікуваних доходів у разі успішного завершення санації; економіко-правових (у тому числі податкових) наслідків участі в санації тощо.

Неодмінною умовою участі кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника є оцінювання його санаційної спроможності. Участь кредиторів у санації істотно залежить від характеру їхніх фінансових та господарських стосунків із боржником, від законодавчих обмежень щодо

надання санаційних кредитів чи реструктуризації заборгованості і може набувати таких форм:

- 1) реструктуризація наявної заборгованості;
- 2) зменшення або списання заборгованості;
- 3) надання санаційних кредитів.

До основних форм реструктуризації заборгованості належать:

- а) трансформація боргу у власність;
- б) конверсія короткострокової заборгованості в довгострокову;
- в) пролонгація строків сплати.

Конверсія (трансформація) боргу у власність означає, що підприємства-боржники стимулюють кредиторів до придбання корпоративних прав в обмін на боргові вимоги. У результаті чого боржник досягає подвійної мети:

- 1) підвищується ринковий курс корпоративних прав (відбувається їх додаткова закупівля);
- 2) поліпшується структура балансу (покращується співвідношення власних і позикових).

Конверсія боргу у власність може відбуватися шляхом емісії нових корпоративних прав; викупу часток (паїв, акцій) у власників з метою їх подальшого обміну на боргові вимоги; емісії (обміну) конверсійних облігацій.

Для кредитора ризик полягає у повній або частковій втраті вимог, оскільки після того як боржник стане власником корпоративних прав, його вимоги погашатимуться нарівні з вимогами інших співвласників після кредиторів.

Пролонгація заборгованості пов'язана з відстроченням кредитів за якими строк дії кредитного договору продовжується та змінюються його умови з об'єктивних причин, які призвели до несвоєчасного повернення позики.

Списання заборгованості означає відмову кредитора від своїх вимог (кредитор відмовляється від претензій і не буде членом комітету кредиторів у разі банкрутства боржника). Заборгованість прирівнюється до безповоротної фінансової допомоги боржникові з усіма Податковими наслідками, які з цього випливають. У результаті списання заборгованості підприємство-боржник отримує санаційний прибуток, що поліпшує структуру капіталу, підвищує платоспроможність та ліквідність. Списання можливе в одній із таких двох форм:

- а) повної або часткової відмови від своїх вимог;
- в) відмови від кредитного забезпечення.

Санаційні кредити підвищують платоспроможність боржника, оскільки залучаються ліквідні засоби. Проте структура капіталу погіршується та знижується рівень фінансової незалежності підприємства через зростання частки позичкового капіталу. Перешкодою використання цієї форми є максимальні ставки за такими високо ризикованими позиками та потреба першокласного забезпечення. Санаційні кредити можуть надаватись безпосередньо кредиторами або під їх гарантію і бувають лише середньо- або довгостроковими (найчастіше під капітальні вкладення).

Як правило санаційні кредити надаються комерційним банком, який обслуговує підприємство; банком, що володіє пакетом корпоративних прав боржника або банківським консорціумом за умови санаційної спроможності підприємства і жорсткого контролю шляхом призначення на період санації на керівні посади підприємства- боржника своїх довірених осіб або встановлення контролю над підприємством.

Ці заходи можуть застосовуватися в досудовому порядку. Під час провадження справи на будь-якому етапі може бути укладена мирова угода, згідно з якою кредитори також можуть брати участь у санації боржника.

#### **6.4. Фінансова участь персоналу в санації підприємства**

Негативні економічні та соціальні наслідки загрози банкрутства змушують працівників підприємства робити свій внесок у фінансування санації (надія зберегти робочі місця). Персонал підприємства може фінансувати санацію в таких формах:

- а) відстрочення або відмова від винагороди за виробничі результати;
- б) надання працівниками позик;
- в) купівля працівниками акцій свого підприємства.

У зарубіжній практиці доволі поширеним є так званий МВО, який полягає в тому, що менеджмент фірми купує все підприємство або значний пакет його корпоративних прав. Одним із різновидів МВО є АБО – коли значну частку корпоративних прав купує персонал. При цьому іноді заборгованість підприємства із заробітної плати конвертується у власність: замість заробітної плати працівники одержують, скажімо, корпоративні права підприємства, де працюють. Завдяки МВО підвищується відповідальність керівників та всього персоналу за результати своєї діяльності, а також посилюється їх мотивація до раціоналізаторства та ощадливого використання наявних ресурсів.

В Україні керівництво підприємств, що приватизуються, має право додатково викупити за грошові кошти за номінальною вартістю пакет акцій акціонерних товариств, створених у процесі акціонування державних підприємств. Розмір пакета акцій, який може бути запропонований Фондом державного майна керівництву підприємства, не повинен перевищувати 5% статутного фонду.

Трудовий колектив може заснувати господарське товариство і пропонувати послуги санатора державного підприємства згідно Закону

України «Про оренду державного майна» без жодних переваг порівняно з іншими претендентами і мусить брати участь у конкурсі на загальних засадах. Тоді державне підприємство-боржник перетворюється на іншу юридичну особу, засновану на колективній власності, згідно з угодою між вибраною трудовим колективом організаційно- правовою формою організації підприємства (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю тощо) та вповноваженим державним органом.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

1. У чому полягає суть санаційної реструктуризації підприємства?
2. Охарактеризуйте історичний досвід реструктуризаційних процесів у різних економічних системах.
3. Які види реструктуризації Ви знаєте?
4. Що передбачає оперативна реструктуризація, які заходи її супроводжують?
5. Яким чином здійснюється стратегічна реструктуризація, які заходи її супроводжують?
6. Якою може бути реструктуризація залежно від масштабу проведення?
7. Класифікуйте реструктуризацію залежно від орієнтації на цілі й інтенсивності розробки та реалізації заходів.
8. На які види поділяється реструктуризація залежно від функціональної сфери діяльності підприємства?

9. Якою може бути реструктуризація залежно від джерела ініціативності її проведення?

10. Якою може бути реструктуризація в контексті антикризового управління?

11. Охарактеризуйте реорганізацію, спрямовану на укрупнення підприємств.

12. Яким чином може здійснюватися реорганізація, спрямована на подібнення підприємств?

13. Охарактеризуйте реорганізацію, спрямовану на перетворення підприємств.

### **Тестові завдання**

**1. Залежно від масштабу проведення реструктуризація може бути:**

- а) обмеженою чи комплексною;
- б) активною чи пасивною;
- в) фінансово-інвестиційною чи комерційною;
- г) примусовою чи добровільною;
- г) усі відповіді неправильні.

**2. Залежно від орієнтації на цілі й інтенсивності розробки та реалізації заходів реструктуризація може бути:**

- а) обмеженою чи комплексною;
- б) активною чи пасивною;
- в) фінансово-інвестиційною чи комерційною;
- г) примусовою чи добровільною;
- г) усі відповіді неправильні.



**1. Залежно від функціональної сфери діяльності підприємства виділяємо реструктуризацію:**

- а)виробництва;
- б)фінансово-інвестиційну;
- в)кадрову;
- г)комерційної діяльності;
- г) усі відповіді неправильні.

**2. Залежно від джерела ініціативності її проведення реструктуризація може бути:**

- а)обмеженою чи комплексною;
- б)активною чи пасивною;
- в)фінансово-інвестиційною чи комерційною;
- г)примусовою чи добровільною;
- г) усі відповіді неправильні.

**3. У контексті антикризового управління реструктуризацію можна розділити на:**

- а)санаційну (відновну), притаманну підприємствам, які знаходяться в передкризовому або кризовому стані;
- б)адаптивну (прогресивну), яку можна використати у разі відсутності кризових явищ на підприємстві, якщо з'явилися негативні тенденції в його розвитку;
- в)попереджувальну, характерну для успішних підприємств, які бажають посилити свої ключові позиції і конкурентні переваги;
- г)усі відповіді неправильні.

**6. Горизонтальне злиття — це:**

- а)об'єднання двох фірм, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги;
- б)злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції;

в)спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб;  
г)усі відповіді неправильні.

**7. Вертикальне злиття — це:**

а)об'єднання двох фірм, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги;

б)злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції;

в)спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб;

г)усі відповіді неправильні.

**8. Реструктуризація виробництва становить:**

а)внесення змін в організаційну й виробничо-господарську сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності й конкурентоспроможності;

б)продаж частини основних фондів, реалізацію невикористовуваного устаткування, сировини, матеріалів тощо;

в)зміну структури й величини власного та позикового капіталу, зміни в інвестиційній діяльності підприємства;

г)реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного фонду, утворення нових юридичних осіб і нової організаційно-правової форми діяльності;

г) усі відповіді неправильні

**9. Фінансово-інвестиційна реструктуризація становить:**

а)внесення змін в організаційну й виробничо-господарську сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності й конкурентоспроможності;

- б) продаж частини основних фондів, реалізацію невикористовуваного устаткування, сировини, матеріалів тощо;
- в) зміну структури й величини власного та позикового капіталу, зміни в інвестиційній діяльності підприємства;
- г) реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного фонду, утворення нових юридичних осіб і нової організаційно-правової форми діяльності;
- г) усі відповіді неправильні.

**10. Корпоративна реструктуризація становить:**

- а) внесення змін в організаційну й виробничо-господарську сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності й конкурентоспроможності;
- б) продаж частини основних фондів, реалізацію невикористовуваного устаткування, сировини, матеріалів тощо;
- в) зміну структури й величини власного та позикового капіталу, зміни в інвестиційній діяльності підприємства;
- г) реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного фонду, утворення нових юридичних осіб і нової організаційно-правової форми діяльності;
- г) усі відповіді неправильні.

**11. Злиття підприємств становить:**

- а) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;
- б) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;
- в) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство — їхній правонаступник;

г) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи з передачею всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;

г) організаційно-правової форми або форми власності підприємства;

д) всі відповіді неправильні.

## **12. Приєднання підприємств становить:**

а) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;

б) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;

в) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи з передачею всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;

г) зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства;

г) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство – їхній правонаступник;

д) усі відповіді неправильні.

## **13. Поділ підприємств передбачає:**

а) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи й передачу всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;

б) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;

в) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;

г) зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства;

- г) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство – їхній правонаступник;
- д) усі відповіді неправильні.

**14. Перетворення підприємств передбачає:**

- а) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;
- б) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство – їхній правонаступник;
- в) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;
- г) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи й передачу всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;
- г) зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства;
- д) усі відповіді неправильні,

**15. Виділення підприємств становить:**

- а) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;
- б) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство — їхній правонаступник;
- в) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;
- г) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи й передачу всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;
- г) зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства;

д)усі відповіді неправильні

## **Розділ 7. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

### **7.1. Суть реструктуризації підприємства**

У світовій і вітчизняній теорії та практиці одним із поширених засобів фінансового оздоровлення підприємства є реструктуризація, але єдиного визначення цього поняття не існує.

Терміни "реструктуризація", "реструктурування" взяті з англійської мови. Структура (від лат. **structura** — будова, розташування, порядок) — сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто

збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. В англійській мові префікс "re" означає "знову, заново, ще раз, назад", тобто терміни "реструктуризація", "реструктурування" можна розуміти як зміни існуючої структури зв'язків об'єкта.

Сам термін "реструктуризація" буквально означає "зміну структури чого-небудь" [15]. Про яку структуру та які зміни мова йде залежить від об'єкта, цілей і завдань реструктуризації.

Під реструктуризацією в усьому світі розуміють процес підвищення конкурентоспроможності *підприємства* за допомогою прийняття менеджментом комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються. Незалежно від умов, в яких функціонує підприємство, реструктуризацію трактують як:

— "структурну перебудову з метою забезпечення ефективності розподілу і використання всіх ресурсів *підприємства* (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технологій) [22];

— "процес, спрямований на створення умов ефективного використання всіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості й зростання конкурентоспроможності" [24];

— "перебудову всіх його фондів з метою підвищення конкурентоспроможності" [2];

— "засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безперервно змінюються, відповідно до стратегії його розвитку..." [19].

У перехідній економіці реструктуризація системи управління підприємств має свої особливості, відображені у відповідних дослідженнях учених.

Реструктуризація системи управління підприємств полягає в найповнішій адаптації до нових умов господарювання [38]; під час реструктуризації створюються підприємства, здатні ефективно працювати в ринковому середовищі [48].

Існує і багато інших думок щодо визначення поняття "реструктуризація", але всю їх сукупність можна поділити на дві групи.

Перша група авторів поняття "реструктуризація" розглядає у найзагальнішому вигляді як "будь-які зміни стратегічного характеру на підприємстві" [55]. Подібну оцінку наводить Л. Водачек: "...реструктуризація — це комплексні та взаємопов'язані зміни структури, що забезпечують функціонування підприємства загалом" [17].

Друга група авторів у своїх визначеннях реструктуризації робить акцент на окремих її аспектах — цілях, напрямках проведення та формах реалізації. О. Паровий зауважує націленість процесу реструктуризації на "збільшення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств, що має на меті підвищення ефективності виробництва та ефективного розподілу ресурсів" [64]. Дж. Монтгомері розглядає наслідки реструктуризації як докорінні зміни у діяльності підприємства, управлінні ним, його робочій силі та структурі фінансів для підвищення прибутковості, скорочення витрат і поліпшення якості продукції [89]. І Це реструктуризація визначається як "структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних,

фінансових, трудових, землі, технології), яка полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розподілу, об'єднання ліквідації (передавання) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств,



придбання визначальної частки у статутному капіталі або акцій сторонніх організацій" [41]. Ці визначення ніяк не суперечливі, вони лише менше чи більше розшифровують внутрішні механізми реструктуризації.

Окремі особливості реструктуризації, на погляд науковців, зводяться до такого.

По-перше, реструктуризація забезпечує виживання підприємству, таким чином, виступає як їх захисна реакція [54].

По-друге, реструктуризація націлена (крім виживання) ще й на досягнення фінансово-економічних успіхів [39].

По-третє, деякі автори пов'язують її зі зміною форми власності та зазначають, що реструктуризація — це "зміна структури і системи управління капіталом підприємств під час переходу від командно-адміністративної економіки до ринкової", реструктуризація полягає у повній або частковій зміні власника статутного фонду (юридичної особи — банкрута) на користь санатора" [19].

По-четверте, реструктуризація пов'язується зі зміною форм і методів управління виробництвом: "...реструктуризація — це послідовне використання сукупності адміністративно-економічних, правових, інформаційно-технічних заходів, спрямованих на усунення суперечностей між вимогами ринку і застарілою системою форм і методів управління виробництвом" [46].

По-п'яте, реструктуризація виступає як трансформація виробництва та зміна відносин із контрагентами: "реструктуризація підприємств у постсоціалістичній епосі зумовлює корінну трансформацію їх організаційно-правових форм, виробничо-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами і державою" [30].

По-шосте, реструктуризація *повинна забезпечувати зростання* ринкової вартості підприємства за рахунок можливих внутрішніх змін (мобілізації внутрішніх резервів *удосконалення* всіх аспектів діяльності).

Наслідки реструктуризації розглядають у вигляді комплексних змін методів функціонування для вирішення проблем виживання та підвищення ефективності роботи [47].

Отже, в умовах створення ринкового середовища "реструктуризація підприємств — це здійснення адміністративно-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" [52].

## **7.2. Реструктуризаційні процеси різних економічних систем**

Історичний досвід реструктуризації можна розглянути за трьома напрямками:

- 1) досвід реструктуризації підприємств у розвинених країнах із ринковою економікою (США, Японія);
- 2) досвід реструктуризації підприємств Східної Німеччини;
- 3) реструктуризація підприємств країн із перехідною економікою (колишні країни соціалістичного табору) [88].

Реструктуризація підприємств у розвинених країнах із ринковою економікою відбувається постійно. Цей тип реструктуризації називається реорганізацією бізнесу, реінжинірингом, структурним розвитком організації. Реорганізація відбувається за еволюційним

типом, триває великі проміжки часу і не має вигляду революції на підприємстві. У зв'язку з плавністю процесу реорганізація відбувається без значного опору з боку персоналу. Реорганізація може включати зміни організаційної структури, зміни товарного асортименту, зміни керівних органів, дроблення підприємств і виділення самостійних підрозділів, продаж та купівлю підрозділів і підприємств. Реорганізація у цих країнах викликана скоріше потребами розвитку та розширення бізнесу, ніж проблемами невідповідності ринковим вимогам, неконкурентоспроможності підприємств тощо.

У 1980-ті роки найбільші підприємства СІІА постали перед необхідністю проведення комплексної реструктуризації СВОЇ діяльності, основними передумовами якої стали [68]:

- потреба зміни структури власності шляхом створення іншого підприємства внаслідок відокремлення, об'єднання підприємств, придбання виробничих ліній, створення спільних підприємств, позбавлення прав власності;

- необхідність зміни корпоративного клімату — наприклад, створення творчого середовища шляхом реструктуризації та реорганізації;

- потреба фокусування структури навколо нового бізнесу та стратегії;

- коливання в галузі оподаткування і валютної політики;

- необхідність зміни образу корпорації;

- потреба зміни характеру корпорації, наприклад, перетворення з виробничого підприємства в холдингове, — для юридичних і бізнес-цілей;

- відповідь на антимонопольні та юридичні обмеження;
- необхідність управління конкурентною перевагою, забезпечуючи надання кращих товарів і послуг;
- потреба досягнення гнучкості управління шляхом вирішення суперечностей, що виникають у системі людських ресурсів, із проведенням політики стимулювання і надання можливостей кар'єрного зростання;
- необхідність удосконалення управління й забезпечення захисту передачі інтелектуальної власності, типу технології;
- потреба забезпечення географічної диференціації і ринкової сегментації.

Причин, що призвели до зростання реструктуризаційних процесів системи управління промисловим підприємством, багато. Це і зміни на продуктових ринках, і зміни на ринку позикового капіталу. Деякі підприємства, такі як "Форд Мотор", почали реструктуризацію своєї системи управління у зв'язку зі втратою конкурентоспроможності, загрозою банкрутства і злиття, неспроможністю вчасно реагувати на зміни на світових автомобільних ринках. Інші підприємства, такі як "Дженерал Електрик", керувалися метою скоротити розрив між реальним і повним потенціалом підприємства. Такі підприємства провели реструктуризацію успішно.

Значною мірою передумовами реструктуризації системи управління американських компаній є іноземна конкуренція, що зростає, прискорені темпи технологічного розвитку і тиск на світових ринках. Із посиленням конкуренції з боку інших країн, особливо Японії, американські фірми були вимушені реструктурувати власні активи, щоб вижити, покращити управ-

ління своєю компанією з метою досягнення необхідної частки на ринку, збільшити прибуток.

Звичайним явищем для американських компаній стали злиття і поглинання, що свідчить про посилення концентрації виробничого капіталу. Прагнення до злиття і поглинань зумовлено декількома факторами — зниженням витрат, підвищенням прибутку, розширенням ринкового сегмента та прагненням досягти панування на ринку, новими технологічними можливостями, створенням нового корпоративного синергетичного ефекту.

Близько половини найбільших американських корпорацій здійснили реструктуризацію. Підприємства, що досягли найбільшого успіху, запровадили ґрунтовні зміни у виробництві, фінансах і менеджменті. За рахунок реструктуризації підприємства змінили основну поведінку й організаційну культуру управління, що визначають корпоративну стратегію; здійснили комплексні зміни, що призвели компанію до розкриття її повного потенціалу. Реструктуризація стала незмінною частиною корпоративного життя компаній.

Ті підприємства, що реструктурувались, мали вирішити, що їм варто робити далі, щоб уникнути повторення минулих помилок. Ті, хто нічого не зробив, мають бути пильними через свою підвищену вразливість. Щоб вижити, підприємства повинні розуміти, що таке досконала корпоративна стратегія, яка є основою для проведення реструктуризації.

Німецькі підприємства у 1990-х роках провели реінжиніринг Діяльності у зв'язку з напливом вільного венчурного капіталу, міжнародною конкуренцією, лібералізацією ринків і вимогами своїх акціонерів. Найбільші підприємства Німеччини, такі як: "Сіменс", "Маннесманн", "ФЕБА", "Хьохст", "Пройссаг",

"Фольксваген", "БМВ", "РВЕ" та інші, здійснили реструктуризацію за такими найважливішими напрямками:

- спрощення і модернізація виробничої системи на основі використання досвіду фірми "Тойота";

- суворя орієнтація на прибуток;

- реструктуризація діяльності шляхом продажу безперспективних і малорентабельних підрозділів;

- злиття і поглинання в стратегічно перспективних галузях, створення альянсів;

- глобалізація операцій;

- підвищення ринкової вартості компаній;

- прискорення інноваційного процесу і збільшення витрат на НДДКР;

- зміна підходів до мотивації вищого менеджменту.

Переживши структурну кризу і здійснивши організаційно-технологічну перебудову, німецькі підприємства за досить короткий строк увійшли до провідних світових фірм — конкурентів США й Японії як у традиційних, так і в нових галузях.

Цікавішим і кориснішим для України є досвід реструктуризації підприємств країн колишнього соціалістичного табору, насамперед, країн Східної Європи. Реорганізація (реструктуризація) підприємств у цих країнах включала в себе:

- юридичну реорганізацію (зміну структури власності, корпоратизацію);

- фінансову реорганізацію (модифікацію активів та пасивів, "реорганізацію балансу");

— організаційну та фінансову перебудову (охоплює організацію відділів, внутрішню ієрархію, методи бухгалтерської звітності, комунікації, персонал тощо);

— функціональну реорганізацію, як правило, орієнтовану на виробничий процес, питання технологій, ресурсів, збуту. Як окремі напрями можна виділити стратегічних підприємств (створення життєздатних та стійких одиниць із вертикально та горизонтально інтегрованих компаній або інших об'єднань) та демонополізацію. До цього напрямку відносять також реорганізацію шляхом дроблення компаній, або "розпуску" (термін німецької приватизації).

У цих країнах реорганізація відбувалася або до приватизації підприємства, або у процесі приватизації. Випадки, коли реорганізація здійснювалась у післяприватизаційний період, контролювались та підтримувались державою. Здійснювалась державна фінансова та консультаційна підтримка проектів [77].

Як окремий досвід можна виділити реорганізацію підприємств Східної Німеччини. Методологічний підхід до реструктуризації підприємств у цій країні відзначався комплексністю та фундаментальністю. Є дуже багато прикладів успішної реорганізації підприємств, але цей досвід не завжди може бути використаний в Україні, оскільки німецька модель реструктуризації була найдорожчою із усіх відомих.

### **7.3. Класифікація реструктуризації**

Поруч із різноманітністю у трактуванні суті реструктуризації не існує й однозначності у класифікації її видів, але попри це можна зробити такі узагальнення.

Залежно від поставлених цілей і завдань реструктуризації виділяють два її види:

1. оперативну (тактичну);
2. стратегічну.

Оперативна реструктуризація — це захід, що забезпечує виживання підприємства. Її проводять збиткові підприємства, *що* перебувають у стані кризи. При цій реструктуризації вирішують два головних завдання:

4. забезпечення мінімальної ліквідності;
5. істотне поліпшення результатів діяльності підприємства.

Вона здійснюється в короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання забезпечення ліквідності за рахунок внутрішніх резервів. Полягає у визначенні головних видів діяльності та ринків збуту, виявленні слабких сторін У здійсненні основних *функцій* і розробці конкретних пропозицій щодо їх ліквідації а мінімальними витратами і звільненням зайвих *ресурсів*.

Серед комплексу заходів виділяють:

- зміну окремих складових організаційної структури підприємства;
- створення нових структурних підрозділів;
- управління грошовими потоками, оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зниження витрат шляхом ліквідації матеріальних витрат і пошуку найдешевших альтернативних джерел матеріального постачання;
- формування системи збуту продукції;



- визначення перспективних ринків збуту і прибуткових видів продукції, відмову від збиткових видів діяльності;

- оптимізацію працюючих на підприємстві;

- удосконалення організації виробництва (розміщення устаткування, скорочення часу переналаштування устаткування);

- скорочення основних фондів шляхом виявлення і реалізації (ліквідації) зайвого устаткування, транспортних засобів тощо;

- підвищення контролю за якістю продукції;

- відмовлення, шляхом продажу, від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу ефективності продажів;

- аналітичну оцінку та припинення вкладень неефективних інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства й обґрунтованих з позиції розвитку ринку.

Для забезпечення розвитку підприємства оперативна реструктуризація повинна супроводжуватися стратегічною, спрямованою на забезпечення ефективного функціонування та розвиток підприємства.

Стратегічна реструктуризація включає аналіз причин, що призвели до втрати конкурентних позицій підприємства. Після цього визначаються перспективні напрями діяльності, для кожного з яких формулюється стратегія.

На наступному етапі вирішуються проблеми:

- орієнтації всіх структур і процесів на досягнення *раніше* визначених цілей;

— вибір і створення нових структур управління, трансформація підрозділів підприємства, відновлення виробничих процесів та ін.;

— оптимізація інформаційних потоків на підприємстві;

— вирішення важливого для управління бізнесом питання – створення системи управлінського обліку.

Стратегічна реструктуризація системи управління передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування. Вона може передбачати такі дії:

— диверсифікацію виробництва;

— завоювання нових ринків збуту;

— придбання нового обладнання;

— введення новітніх технологій;

— сертифікацію виробництва;

— реорганізацію структури управління підприємством;

— підвищення кваліфікації персоналу;

— реструктуризацію власності;

— купівлю-продаж бізнесу.

Залежно від масштабу проведення реструктуризація може бути обмеженою чи комплексною.

Обмежена реструктуризація спрямована на перетворення окремого, найпроблемнішого, аспекту діяльності підприємства загалом чи якого-небудь з його підрозділів. Прикладами можуть слугувати передача об'єктів соціальної сфери, реструктуризація заборгованості, передача економічних прав підрозділам. Як правило, зміни в одному напрямі зумовлюють зміни в інших сферах діяльності.

Обмежена реструктуризація, скоріше, визначає пріоритетність і глибину перетворень, а вже вони зумовлюють зміни в інших галузях.

Комплексна реструктуризація промислового підприємства включає зміни в усіх сферах діяльності підприємства (реструктуризація власності, виробництва, управління, фінансів) і потребує принципових змін у системі планування, аналізу, обліку, звітності та ін.

Реструктуризація системи управління спрямована на вдосконалення управління підприємством і приведення її у відповідність до зовнішніх умов діяльності підприємства. Вона включає:

- реорганізацію структури управління підприємством (ліквідацію збиткових (створення перспективних) підрозділів, підвищення гнучкості організаційної структури підприємства);

- модернізацію управлінських ресурсів (відновлення управлінського складу підприємства);

- зміну процесу управління (відновлення стилю керівництва; конкретизацію й удосконалення функцій управління; реструктуризацію системи прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень; удосконалення управлінського обліку; придбання й освоєння комп'ютеризованих систем підтримки прийняття рішень за напрямками діяльності);

- зміну структури власності.

Залежно від орієнтації на цілі й інтенсивності розробки та реалізації заходів виділяємо активну і пасивну реструктуризацію. Такий розподіл процесів визначає характер адаптації підприємства. При пасивній реструктуризації відсутня вироблена стратегія

реструктуризації, заходи мають захисний характер і орієнтовані на забезпечення виживання підприємства в короткостроковому періоді за рахунок зниження витрат, пошуку ринків збуту для виробленої продукції без істотного вдосконалення різних сторін діяльності підприємства. До заходів пасивної реструктуризації належать:

- скорочення кількості та функцій управлінських підрозділів;
- ліквідація (закриття) збиткових цехів;
- скорочення обсягів виробництва;
- відмова від застарілих нерентабельних видів продукції;
- продаж (передача в оренду) основних фондів;
- реструктуризація заборгованості;
- скорочення персоналу;
- зменшення витрат на об'єкти соціальної сфери та ін.

Загалом пасивна реструктуризація дає змогу підприємствам деякою мірою пристосуватися до макросередовища, що змінилося, однак вона не може забезпечити нагромадження критичної маси в ринковій перебудові діяльності підприємства, якщо

не супроводжується активною реструктуризацією, що подовжує трансформаційний період [2].

Активна реструктуризація характеризується наявністю обґрунтованої стратегії розвитку, спрямованої на досягнення довгострокової життєздатності підприємства в умовах конкурентного середовища. Це потребує істотних змін і орієнтації всіх систем підприємства на реалізацію вимог ринку. Активна реструктуризація передбачає широке використання інновацій, що забезпечують безперервне підвищення ефективності. Напрямами реалізації активної реструктуризації є, насамперед:

- залучення нового досвіду менеджменту;

- зміна управлінського персоналу;
- зміна організаційної структури і функцій управління;
- перепідготовка кадрів;
- технічне переозброєння;
- впровадження нових технологій;
- активізація маркетингової діяльності, яка забезпечує можливість підвищення ефективності виробництва, формування гнучкого асортименту відповідно до вимог ринку;
- підвищення технічного рівня підприємства.

Залежно від функціональної сфери діяльності підприємства виділяємо реструктуризацію виробництва, фінансово-інвестиційну, кадрову, комерційної діяльності.

Реструктуризація виробництва включає зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства, активізацію інноваційних і інвестиційних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, а саме:

- зміну структури виробництва (диверсифікацію, перепрофілювання виробництва; розширення асортименту продукції);
- модернізацію виробничих ресурсів (впровадження прогресивних технологій; модернізацію устаткування);
- зниження виробничих витрат (удосконалення (перепроєктування) виробничого процесу, зниження витрат на паливно-енергетичні ресурси, зниження витрат на закупівлю сировини і матеріалів).

***Реструктуризація*** виробництва має забезпечити:

— високу гнучкість і мобільність виробництва залежно від динаміки змін на ринку, а саме потреби в продукції визначеного типу, кількості та якості;

— постійну технічну готовність до випуску конкурентоспроможної продукції, що може бути забезпечена за рахунок конкурентоспроможних технологій (при оптимальній прибутковості, собівартості, трудомісткості, якості);

— можливості підвищення сприйняття виробництва до нововведень різних типів;

— тісний зв'язок усіх видів та етапів робіт з освоєння нововведень, їх інформаційну, технічну, технологічну сумісність і послідовність.

Фінансово-інвестиційна реструктуризація спрямована на поліпшення використання фінансових ресурсів, підвищення фінансової стійкості підприємства (ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності) та інвестиційної привабливості підприємства. Фінансово-інвестиційна реструктуризація включає:

зміну структури фінансів (реструктуризацію кредиторської заборгованості, передачу частини майна за рахунок погашення заборгованості, продаж частини акцій підприємства, додаткову емісію акцій, залучення додаткових позикових коштів, скорочення дебіторської заборгованості, проведення взаємозаліків, приведення витрат у відповідність з доходами, розробку програм зниження витрат);

— зниження витрат підприємства (скорочення накладних витрат, зниження витрат на оплату праці, скорочення незавер-

шеного будівництва, реалізацію запасів устаткування, зниження витрат на соціальні об'єкти);

— удосконалення фінансової політики на підприємстві (введення фінансового планування, конкретизацію фінансових цілей підприємства, створення системи управління грошовими потоками, оптимізацію використання коштів, удосконалення фінансового обліку і звітності, введення фінансового контролю).

Ця реструктуризація передбачає тісне співробітництво підприємства зі своїми кредиторами, у тому числі й банками, та *потребує* певної законодавчої бази.

Кадрова реструктуризація є одним із найважливіших напрямів реструктуризації. Необхідність кадрової реструктуризації зумовлена не тільки реструктуризацією виробництва, але і зміною пріоритетів кадрової політики як у процесі реструктуризації, так і після неї. Така реструктуризація передбачає:

— зміну структури і складу кадрів (оптимізацію чисельності працюючих підприємства; посилення кадрами фінансово-економічного, юридичного, маркетингового підрозділів);

— удосконалення системи мотивації працівників підприємства (створення сприятливого психологічного клімату в колективі; запобігання соціальним конфліктам);

— реорганізацію системи підготовки та перепідготовки кадрів.

Реструктуризація комерційної діяльності на забезпечення стабільності виробництва, підвищення ефективності реалізації продукції підприємства включає:

— реструктуризацію постачальницької діяльності (впровадження системи логістики, підвищення інформованості щодо потенційних постачальників необхідної сировини, матеріалів тощо, перегляд договірних відносин, контроль за дотриманням умов договорів, використання гарантій забезпечення замовленнями);

— удосконалення маркетингової політики (створення сильної служби маркетингу, проведення маркетингових досліджень, активізацію рекламної діяльності, участь у ярмарках і виставках);

— зміну збутової політики (організацію дилерської мережі, вдосконалення складського обліку, формування ринкових ніш, Удосконалення роботи з клієнтами, створення ефективної технології обслуговування клієнта).

Реструктуризацію можна розглядати залежно від джерела ініціативності її проведення як примусову і добровільну.

Примусова здійснюється за рішенням органу державного управління чи Арбітражного суду. До примусової реструктуризації відносять приватизацію, реструктуризацію, передбачену законодавством про банкрутство [35], реструктуризацію в порядку, передбаченому антимонопольним законодавством. *Добровільна* реструктуризація здійснюється за рішенням власників чи керівників підприємства. Під добровільною реструктуризацією розглядають реорганізацію і власне реструктуризацію [50].

Варто наголосити на формальному і неформальному характерах реструктуризації. Неформальну реструктуризацію доцільно здійснювати як на стадії підготовки до реструктуризації, так і на стадії її реалізації. Неформальна реструктуризація полягає в



доведенні до свідомості співробітників підприємства розуміння, що цей процес є ознакою нормального здорового розвитку підприємства. Крім того, із проведенням реформ пов'язані формування й удосконалення нової системи загальних цінностей, створення та підтримка необхідного морально-психологічного клімату. Тут важливе значення мають узгодження інтересів учасників процесу реструктуризації і соціальна спрямованість заходів.

У контексті антикризового управління реструктуризацію можна розділити на:

— санаційну (відновну), притаманну підприємствам, які знаходяться в передкризовому або кризовому стані;

— адаптивну (прогресивну), яку можна використати у разі відсутності кризових явищ на підприємстві, якщо з'явилися негативні тенденції в його розвитку;

— попереджувальну, характерну для *успішних підприємств*, які бажають посилити свої ключові позиції і конкурентні переваги.

Із вищенаведеного робимо висновок, що існує низка різноманітних заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства на будь-якій стадії розвитку кризових явищ, ефективність застосування яких залежить від вибраного напрямку, професійності менеджерів, ситуації на ринку та особливостей нормативно-правового регулювання галузі [51].

#### **7.4. Санаційна реорганізація підприємства**

Найскладнішим видом реструктуризації є санаційна реорганізація. Вона передбачає реорганізацію підприємства, що має на

меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нової організаційно-правової форми діяльності. За формальними ознаками розглядають три види реорганізації:

- 1) спрямовану на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання);
- 2) спрямовану на подрібнення підприємства (поділ, виділення);
- 3) без змін розмірів підприємства (перетворення).

Перш ніж вдатися до санаційної реорганізації, варто поглиблено проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства, яке перебуває в кризі, з огляду на основні характеристики його діяльності. На основі результатів аналізу робиться висновок про санаційну спроможність підприємства. Якщо прийнято рішення про його реорганізацію, потрібно розробити план реорганізаційних заходів, який має містити:

- економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- пропозиції щодо форм і методів реорганізації;
- витрати на здійснення реструктуризації та джерел їх фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію плану;
- оцінювання ефективності проекту реструктуризації.

**Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємств.** До основних форм реорганізації, результатом яких є укрупнення підприємств, належить злиття кількох підприємств в одне, приєднання одного або кількох підприємств до одного, а також їх взаємне поглинання.

Із санаційною метою зазначені форми реорганізації нерідко застосовують, коли підприємство-боржник не в змозі розрахуватися зі своїми боргами і змушене в досудовому чи судовому порядку шукати сенатора, який погасив би або перейняв на себе заборгованість. Санатор переймає на себе, як правило, не лише зобов'язання зі сплати заборгованості, а й контроль над **боржником**, який втрачає свій юридичний статус у результаті **приєднання**, поглинання чи злиття із санатором.

В антимонопольних законодавствах більшості країн розрізняють горизонтальне злиття (приєднання, поглинання) та вертикальне.

Горизонтальне злиття — це об'єднання двох фірм, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги.

Вертикальне злиття — це злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції.

**Злиття кількох підприємств в одне.** Така форма санаційної реорганізації, як злиття, означає об'єднання підприємства (або кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття підприємства всі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореного підприємства. Бухгалтерські баланси підприємств консоліднуються. Під час такої реорганізації активи і пасиви підприємств, що реорганізуються, у повному обсязі передаються підприємству- правонаступнику. Підприємства, які злилися, припиняють господарську діяльність і втрачають свій юридичний статус.

**Реорганізація приєднанням.** Приєднання — це спосіб корпоративної реструктуризації, який передбачає приєднання всіх

прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб — правопередників до іншої юридичної особи —  **правонаступника**. Принципова різниця між злиттям і приєднанням полягає в тому, що в першому випадку всі майнові права та **обов'язки** кількох юридичних осіб концентруються на балансі підприємства, яке створюється, а в другому — на балансі підприємства, що вже функціонує на момент прийняття рішення про приєднання.

Реорганізація підприємств, спрямована на їх подібнення (поділ, виділення). *Відбувається в таких випадках:*

- 1) якщо в підприємства, поряд із прибутковими **секторами** діяльності, є багато збиткових виробництв;
- 2) у разі високого рівня **диверсифікації сфер** діяльності **підприємств**, які **підлягають** санації (**якщо** до таких підприємств виявляють інтерес кілька інвесторів (санаторів), котрі цікавляться різними ділянками виробництва);
- 3) коли йдеться про передприватизаційну підготовку державних підприємств з метою підвищення їх інвестиційної привабливості;
- 4) за рішенням антимонопольних органів.

Головною метою подібнення підприємств, які перебувають у фінансовій кризі, є виокремлення санаційно спроможних виробничих підрозділів (виробництв) для проведення їх оздоровлення й оформлення як самостійних юридичних осіб.

Реорганізація поділом. Поділ — це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб.

Реорганізація виокремленням. Коли йдеться про виокремлення, нова юридична особа (особи) створюються з використанням лише

частини належного реорганізованому підприємству майна. Залишкова частина є базою для продовження господарської діяльності.

Перетворення як окремий випадок реорганізації підприємств. Перетворення — це спосіб реорганізації, що передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. Коли одне підприємство перетворюється на інше, до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства.

Частка (у відсотках) кожного засновника (учасника) у статутному фонді підприємства, що реорганізується, має дорівнювати його частці у статутному фонді товариства, створеного в результаті перетворення.

Узагальнення теоретичних підходів до змісту поняття "реструктуризація підприємств" дає змогу зробити висновок, що це містке і багатоаспектне поняття, що включає організаційно-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на зміну організаційної і функціональної структур підприємства.

Нині реструктуризація — один із суттєвих напрямів діяльності практично будь-якого підприємства, а також ефективний ринковий інструмент підвищення його конкурентоспроможності. Це стосується системного характеру оптимізації функціонування підприємства, а також багатоаспектного і взаємопов'язаного комплексу заходів, процесів, методів, починаючи з комплексної діагностики й закінчуючи реорганізацією як організаційної структури, так і бізнес-процесів на базі сучасних підходів до управління, в тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем. Саме необхідність комплексного характеру перетворень щодо практично всіх сторін функціонування підприємства зумовлює реструктуризацію.

## **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

- 1.* У чому полягає суть санаційної реструктуризації підприємства?
- 2.* Охарактеризуйте історичний досвід реструктуризаційних процесів у різних економічних системах.
- 3.* Які види реструктуризації Ви знаєте?
- 4.* Що передбачає оперативна реструктуризація, які заходи її супроводжують?
- 5.* Яким чином здійснюється стратегічна реструктуризація, які заходи її супроводжують?
- 6.* Якою може бути реструктуризація залежно від масштабу проведення?
- 7.* Класифікуйте реструктуризацію залежно від орієнтації на цілі й інтенсивності розробки та реалізації заходів.
- 8.* На які види поділяється реструктуризація залежно від функціональної сфери діяльності підприємства?
- 9.* Якою може бути реструктуризація залежно від джерела ініціативності її проведення?
- 10.* Якою може бути реструктуризація в контексті антикризового управління?
- 11.* Охарактеризуйте реорганізацію, спрямовану на укрупнення підприємств.
- 12.* Яким чином може здійснюватися реорганізація, спрямована на подібнення підприємств?
- 13.* Охарактеризуйте реорганізацію, спрямовану на перс творення підприємств.

## Тестові завдання

**1. Залежно від масштабу проведення реструктуризація може бути:**

- а) обмеженою чи комплексною;
- б) активною чи пасивною;
- в) фінансово-інвестиційною чи комерційною;
- г) примусовою чи добровільною;
- г) усі відповіді неправильні.

**2. Залежно від орієнтації на цілі й інтенсивності розробки та реалізації заходів реструктуризація може бути:**

- а) обмеженою чи комплексною;
- б) активною чи пасивною;
- в) фінансово-інвестиційною чи комерційною;
- г) примусовою чи добровільною;
- г) усі відповіді неправильні.

**6. Залежно від функціональної сфери діяльності підприємства виділяємо реструктуризацію:**

- а) виробництва;
- б) фінансово-інвестиційну;
- в) кадрову;
- г) комерційної діяльності;
- г) усі відповіді неправильні.

**7. Залежно від джерела ініціативності її проведення реструктуризація може бути:**

- а) обмеженою чи комплексною;
- б) активною чи пасивною;
- в) фінансово-інвестиційною чи комерційною;

- г) примусовою чи добровільною;
- г) усі відповіді неправильні.

**8. У контексті антикризового управління реструктуризацію можна розділити на:**

- а) санаційну (відновну), притаманну підприємствам, які знаходяться в передкризовому або кризовому стані;
- б) адаптивну (прогресивну), яку можна використати у разі відсутності кризових явищ на підприємстві, якщо з'явилися негативні тенденції в його розвитку;
- в) попереджувальну, характерну для успішних підприємств, які бажають посилити свої ключові позиції і конкурентні переваги;
- г) усі відповіді неправильні.

**6. Горизонтальне злиття — це:**

- а) об'єднання двох фірм, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги;
- б) злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції;
- в) спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб;
- г) усі відповіді неправильні.

**7. Вертикальне злиття — це:**

- а) об'єднання двох фірм, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги;
- б) злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції;
- в) спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб;



г) усі відповіді неправильні.

**8. Реструктуризація виробництва становить:**

а) внесення змін в організаційну й виробничо-господарську сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності й конкурентоспроможності;

б) продаж частини основних фондів, реалізацію невикористовуваного устаткування, сировини, матеріалів тощо;

в) зміну структури й величини власного та позикового капіталу, зміни в інвестиційній діяльності підприємства;

г) реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного фонду, утворення нових юридичних осіб і нової організаційно-правової форми діяльності;

г) усі відповіді неправильні

**9. Фінансово-інвестиційна реструктуризація становить:**

а) внесення змін в організаційну й виробничо-господарську сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності й конкурентоспроможності;

б) продаж частини основних фондів, реалізацію невикористовуваного устаткування, сировини, матеріалів тощо;

в) зміну структури й величини власного та позикового капіталу, зміни в інвестиційній діяльності підприємства;

г) реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного фонду, утворення нових юридичних осіб і нової організаційно-правової форми діяльності;

г) усі відповіді неправильні.

**10. Корпоративна реструктуризація становить:**

- а) внесення змін в організаційну й виробничо-господарську сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності й конкурентоспроможності;
- б) продаж частини основних фондів, реалізацію невикористовуваного устаткування, сировини, матеріалів тощо;
- в) зміну структури й величини власного та позикового капіталу, зміни в інвестиційній діяльності підприємства;
- г) реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного фонду, утворення нових юридичних осіб і нової організаційно-правової форми діяльності;
- г) усі відповіді неправильні.

**11. Злиття підприємств становить:**

- а) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;
- б) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;
- в) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство — їхній правонаступник;
- г) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи з передачею всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;
- г) організаційно-правової форми або форми власності підприємства;
- д) всі відповіді неправильні.

**12. Приєднання підприємств становить:**

- а) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;

- б) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;
- в) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи з передачею всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;
- г) зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства;
- г) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство – їхній правонаступник;
- д) усі відповіді неправильні.

**13. Поділ підприємств передбачає:**

- а) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи й передачу всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;
- б) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;
- в) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;
- г) зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства;
- г) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство – їхній правонаступник;
- д) усі відповіді неправильні.

**14. Перетворення підприємств передбачає:**

- а) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;
- б) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство – їхній правонаступник;

в) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;

г) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи й передачу всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;

г) зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства;

д) усі відповіді неправильні,

**15. Виділення підприємств становить:**

а) створення одного або декількох підприємств без припинення їхньої діяльності;

б) об'єднання двох підприємств, у результаті якого створюється нове підприємство — їхній правонаступник;

в) ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі новіших самостійних підприємств;

г) припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи й передачу всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству;

г) зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства;

д) усі відповіді неправильні

## **Розділ 8. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ БАНКРУТСТВА І САНАЦІЇ**

### **8.1. Характеристика процедури банкрутства.**

Провадження у справах про банкрутство регулюється Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 року №2343-ХІІ, в редакції Закону №784-14 від 30.06.1999 р. зі змінами і доповненнями, Господарським процесуальним кодексом України, іншими законодавчими актами України. Найважливішими питаннями процедури банкрутства є започатковані Законом основні ідеї правового регулювання неплатоспроможності підприємств, а саме те, що в більшості випадків більш доцільно відновити платоспроможність і зберегти підприємство, ніж ліквідувати і продати майно з метою задоволення вимог кредиторів. Ліквідація розглядається лише як винятковий захід щодо безнадійних і неперспективних суб'єктів підприємницької діяльності.

Згідно зі ст.1 зазначеного закону учасниками провадження справи про банкрутство є: боржник і кредитори, арбітражний керуючий (розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор), власник майна (орган, уповноважений керувати майном) боржника, а також інші особи, які беруть участь в провадженні в справі про банкрутство, Фонд державного майна України, державний орган з питань банкрутства, представник органу місцевого самоврядування, представник працівників боржника.

Справи про банкрутство підвідомчі господарським судам і розглядаються ними за місцезнаходженням боржника. Право на звернення до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство мають боржник, кредитор.

Справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно складають не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку, якщо інше не передбачено законом.

Відповідно до закону щодо боржника застосовуються такі судові процедури банкрутства:

- Розпорядження майном боржника;
- Мирова угода;
- Санація (відновлення платоспроможності);
- Ліквідація банкрута.

Заява про порушення справи про банкрутство подається боржником або кредитором у письмовій формі, підписується керівником боржника чи директора.

Суддя, прийнявши заяву про порушення справи про банкрутство, не пізніше ніж на п'ятий день з дня її надходження виносить і направляє сторонам та державному органу з питань банкрутства ухвалу про порушення провадження у справі про банкрутство у якій вказується про прийняття заяви до розгляду, про введення процедури розпорядження майном боржника, призначення розпорядника майна, дату проведення підготовчого засідання суду, яке має відбутися не пізніше ніж на тридцятий день з дня прийняття заяви про порушення справи про банкрутство, якщо інше не передбачено цим Законом, введення мораторію на задоволення вимог кредиторів.

Одночасно з порушенням провадження у справі про банкрутство вводиться мораторій на задоволення вимог кредиторів. Цим мораторієм кредиторам забороняється вимагати з підприємства-боржника стягнення своїх вимог до остаточного рішення суду.

Після цього на підприємстві вводиться процедура розпорядження майном, яку здійснює розпорядник майна. Сутність цієї процедури полягає в тому, щоб зберегти майно підприємства з метою забезпечення інтересів кредиторів до терміну остаточного рішення господарського суду.

Розпорядник майна – фізична особа, на яку у встановленому Законом порядку покладаються повноваження щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника на період провадження у справі про банкрутство в порядку, встановленому Законом. Одна і та ж особа може виконувати функції арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) на всіх стадіях провадження у справі про банкрутство відповідно до вимог цього Закону. Арбітражні керуючі діють на підставі ліцензії арбітражного керуючого, виданої уповноваженим органом у порядку, встановленому законом.

Арбітражний керуючий має право:

- Скликати збори і комітет кредиторів та брати в них участь з правом дорадчого голосу;
- Звертатися до господарського суду у випадках, передбачених цим Законом;
- Отримувати винагороду в розмірі та порядку, передбачених Законом;
- Залучати для забезпечення виконання своїх повноважень на договірних засадах інших осіб та спеціалізовані організації з оплатою їх

діяльності за рахунок боржника, якщо інше не встановлено Законом чи угодою з кредиторами;

- Запитувати і отримувати документи або їх копії від підприємств, установ, організацій, об'єднань, а від громадян – за їх згодою;
- Отримувати з державного реєстру застав інформацію про майно боржника, яке є предметом застави;
- Подавати до господарського суду заяву про дострокове припинення своїх обов'язків;
- Виконувати інші дії відповідно закону.

Арбітражний керуючий зобов'язаний:

- Здійснювати заходи щодо захисту майна боржника;
- Аналізувати фінансову, господарську та інвестиційну діяльність боржника, його становище на ринках;
- В порядку, установленому законодавством, надавати державному органу з питань банкрутства інформацію, необхідну для ведення Єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство;
- Виконувати інші повноваження, передбачені Законом.

Невиконання або неналежне виконання обов'язків, покладених на арбітражного керуючого згідно з Законом, що завдало значної шкоди боржнику чи кредиторам, може бути підставою для анулювання його ліцензії.

До дати проведення підготовчого засідання боржник зобов'язаний подати в господарський суд та заявнику відзив на заяву про порушення справи про банкрутство.

Потім в установленій термін відбувається підготовче засідання суду, під час якого суддя оцінює подані документи, заслуховує пояснення сторін, розглядає обґрунтованість заперечень боржника.



З метою виявлення всіх кредиторів та осіб, які виявили бажання взяти участь у санації боржника, суддя у цьому засіданні виносить ухвалу, якою зобов'язує заявника подати до офіційних друкованих органів у 10-денний строк за його рахунок оголошення про порушення справи про банкрутство.

За результатами розгляду заяви кредитора та відзиву боржника у підготовчому засіданні виноситься ухвала, в якій визначаються:

- Розмір вимог кредиторів, які подали заяву про порушення справи про банкрутство;
- Дата складання розпорядником майна реєстру вимог кредиторів, який має бути складений та поданий до господарського суду на затвердження не пізніше двох та десяти днів після дати проведення підготовчого засідання суду;
- Дата попереднього засідання суду, яке має відбутися не пізніше трьох місяців після дати проведення підготовчого засідання суду;
- Дата скликання перших загальних зборів кредиторів, які мають відбутися не пізніше трьох місяців і десяти днів після дати проведення підготовчого засідання суду;
- Дата засідання суду, на якому буде винесено ухвалу про санацію боржника, чи про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, чи припинення провадження у справі про банкрутство, яке має відбутися не пізніше шести місяців після дати проведення підготовчого засідання суду.

Після опублікування оголошення про порушення справи про банкрутство в офіційному друкованому органі всі кредитори незалежно від настання строку виконання зобов'язань мають право подавати заяви з грошовими вимогами до боржника.

Боржник разом з розпорядником майна за наслідками розгляду зазначених вимог повністю або частково визнає їх або відхиляє, з

обґрунтуванням підстав відхилення, про що розпорядник майна повідомляє письмово заявників і господарський суд.

Попереднє засідання господарського суду проводиться не пізніше трьох місяців після проведення підготовчого засідання суду. У цьому засіданні суд розглядає реєстр вимог кредиторів, вимоги кредиторів, щодо яких були заперечення боржника і які не були включені розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів. За результатами розгляду суд виносить ухвалу, в якій зазначається розмір визнаних судом вимог кредиторів, які включаються розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів, та призначається дата проведення зборів кредиторів.

Реєстр вимог кредиторів повинен включати усі визнані судом вимоги кредиторів. У ньому повинні міститися відомості про кожного кредитора, розмір його вимог за грошовими зобов'язаннями чи зобов'язаннями щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), черговість задоволення кожної вимоги, окремо розмір неустойки (штрафу, пені).

Копію ухвали господарський суд направляє сторонам та іншим учасникам провадження у справі про банкрутство, а також державному органу з питань банкрутства.

Протягом десяти днів після винесення ухвали за результатами попереднього засідання господарського суду розпорядник майна повідомляє кредиторів згідно з реєстром вимог кредиторів про місце і час проведення зборів кредиторів та організовує їх проведення.

На зборах кредиторів обирають комітет кредиторів та визначають подальшу долю підприємства: санація, мирова угода або ліквідація підприємства боржника. Голосування на зборах кредиторів проводиться у відповідності до суми вимог кожного кредитора. Це означає, що кредитор, у якого сума вимог до боржника є максимальною, має

найбільший вплив на прийняття рішення стосовно подальшої діяльності підприємства. Зборів кредиторів може бути декілька.

У випадках, передбачених законом, господарський суд приймає постанову про визнання боржника банкрутом і відкриває ліквідаційну процедуру.

Строк ліквідаційної процедури не може перевищувати дванадцяти місяців. Господарський суд може продовжити цей строк на шість місяців, якщо інше не передбачено законом.

Якщо судом приймається рішення про ліквідацію боржника, то з дня прийняття постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури:

- Підприємницька діяльність банкрута завершується закінченням технологічного циклу з виготовлення продукції у разі можливості її продажу;
- Строк виконання всіх грошових зобов'язань банкрута та зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів);
- Припиняється нарахування неустойки (штрафу, пені), процентів та інших економічних санкцій з усіх видів заборгованості банкрута;
- Відомості та фінансове становище банкрута перестають бути конфіденційними чи становити комерційну таємницю;
- Укладання угод, пов'язаних із відчуженням майна банкрута чи передачею його майна третім особам, допускається в порядку, передбаченому цим розділом;
- Скасовується арешт, накладений на майно боржника, визнаного банкрутом, чи інші обмеження щодо розпорядження майном такого боржника. Накладення нових арештів або інших обмежень щодо розпорядження майном такого банкрута не допускається;

- Вимоги за зобов'язаннями боржника, визнаного банкрутом, що виникли під час проведення процедур банкрутства, можуть пред'являтися тільки в межах ліквідаційної процедури;
- Виконання зобов'язань боржника, визнаного банкрутом, здійснюється у випадках і порядку, передбаченому цим розділом.

З дня прийняття господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури припиняються повноваження органів управління банкрута щодо управління банкрутом та розпорядження його майном, якщо цього не було зроблено раніше, керівник банкрута звільняється з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства, про що робиться запис у його трудовій книжці, а також припиняються повноваження власника (власників) майна банкрута, якщо цього не було зроблено раніше.

Опублікування відомостей про визнання боржника банкрутом у офіційних друкованих органах за рахунок банкрута у п'ятиденний строк з дня прийняття постанови про визнання боржника банкрутом.

У постанові про визнання боржника банкрутом господарський суд відкриває ліквідаційну процедуру, призначає ліквідатора в порядку, передбаченому для призначення керуючого санацією. Господарський суд має право призначити ліквідатором особу, яка виконувала повноваження розпорядника майна або (та) керуючого санацією боржника.

Ліквідатор – фізична особа, яка має ліцензію, видану в установленому законодавством порядку, та діє на підставі ухвали господарського суду.

Арбітражний керуючий виступає розпорядником майна боржника на підставі ухвали господарського суду на попередньому засіданні.

За клопотанням ліквідатора, погодженим з комітетом кредиторів, господарський суд призначає членів ліквідаційної комісії. У разі ліквідації державного підприємства або підприємства, у статутному

фонді якого державна частка складає більш ніж 25%, господарський суд призначає членами ліквідаційної комісії представника державного органу з питань банкрутства та при необхідності – органу місцевого самоврядування.

Ліквідатор (ліквідаційна комісія) виконують свої повноваження до завершення ліквідаційної процедури в порядку, встановленому цим Законом та іншими нормативно-правовими актами.

У ліквідаційній процедурі господарський суд розглядає скарги на дії учасників ліквідаційної комісії та здійснює інші повноваження, передбачені законом.

Протягом 15-ти днів з дня призначення ліквідатора відповідні посадові особи банкрута зобов'язані передати бухгалтерську та іншу документацію банкрута, печатки і штампи, матеріальні та інші цінності банкрута ліквідатору. У разі ухилення від виконання зазначених обов'язків відповідні посадові особи банкрута несуть відповідальність відповідно до законів України.

З дня призначення ліквідатора до нього переходять права керівника (органів управління) юридичної особи – банкрута.

Ліквідатор (арбітражний керуючий) має право замовити виготовлення дубліката печатки та штампів у разі їх втрати.

До складу ліквідаційної комісії включаються представники кредиторів, фінансових органів, а в разі необхідності – також представники державного органу у справах нагляду за страховою діяльністю, Антимонопольного комітету України, державного органу з питань банкрутства, якщо банкрутом визнано державне підприємство, то представник місцевого самоврядування.

Дії ліквідатора (ліквідаційної комісії) можуть бути оскаржені до господарського суду власником майна (органом, уповноваженим управляти майном) банкрута; особою, яка відповідає за зобов'язаннями

банкрута; кожним кредитором окремо або комітетом кредиторів; особою, яка, посилаючись на свої права власника або іншу підставу, передбачену законом чи договором, оспорує правомірність віднесення майнових активів або коштів до ліквідаційної маси.

При здійсненні своїх повноважень ліквідатор має право заявити вимоги до третіх осіб, які відповідно до законодавства, несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями боржника у зв'язку з доведенням його до банкрутства. Розмір зазначених вимог визначається виходячи з різниці між сумою вимог кредиторів і ліквідаційною масою. Стягнені суми включаються в ліквідаційну масу і можуть бути використані тільки для задоволення вимог кредиторів у порядку черговості.

Всі види майнових активів (майно та майнові права) банкрута, які належать йому на праві власності або повного господарського відання на дату відкриття ліквідаційної процедури та виявлені в ході ліквідаційної процедури, включаються до складу ліквідаційної маси, за винятком об'єктів державного житлового фонду, в тому числі гуртожитків, дитячих дошкільних закладів та об'єктів комунальної інфраструктури, які в разі банкрутства підприємства передаються в порядку, встановленому законодавством, до комунальної власності відповідних територіальних громад без додаткових умов і фінансуються в установленому порядку.

Майно банкрута, що є предметом застави, включається до складу ліквідаційної маси, але використовується виключно для першочергового задоволення вимог заставодержателя.

Майно, на яке звертається стягнення у ліквідаційній процедурі, оцінюється арбітражним керуючим у порядку, встановленому законодавством України. Для майна, яке продається на аукціоні, оціночна вартість є початковою.

Після проведення інвентаризації та оцінки майна банкрута ліквідатор починає продаж майна банкрута на відкритих торгах, якщо комітетом кредиторів не встановлено інший порядок продажу майна банкрута.

Ліквідатор забезпечує через ЗМІ оповіщення про порядок продажу майна банкрута, склад, умови та строки придбання майна. Порядок продажу майна банкрута, склад, умови та строки придбання майна погоджуються з комітетом кредиторів. У разі надходження двох і більше пропозицій щодо придбання майна банкрута ліквідатор проводить конкурс (аукціон).

Майно банкрута, щодо обігу якого встановлено обмеження, продається на закритих торгах. У закритих торгах беруть участь особи, які відповідно до законодавства можуть мати зазначене майно у власності чи на підставі іншого речового права.

Продаж майна банкрута оформляється договорами купівлі-продажу, які укладаються між ліквідатором і покупцем відповідно до законів України. Кошти, одержані від продажу майна банкрута, спрямовуються на задоволення вимог кредиторів, у наступному порядку:

1) У першу чергу задовольняються:

Вимоги, забезпечені заставою;

Виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута, у тому числі відшкодування кредиту, отриманого на ці цілі;

Витрати Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що пов'язані з набуттям ним прав кредитора щодо банку, - у розмірі всієї суми відшкодування закладами фізичних осіб;

Витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії;

2) У другу чергу задовольняються вимоги, що виникли із зобов'язань банкрута перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком

повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства);

3) У третю чергу задовольняються вимоги щодо сплати податків і зборів;

4) У четверту чергу задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, у т.ч. і вимоги кредиторів, що виникли із зобов'язань у процедурі розпорядження майном боржника чи в процедурі санації боржника;

5) У п'яту чергу задовольняються вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства;

6) У шосту чергу задовольняються інші вимоги.

Вимоги кожної наступної черги задовольняються в міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги. У разі недостатності коштів, одержаних від продажу майна банкрута, для повного задоволення всіх вимог однієї черги вимоги задовольняються пропорційно сумі вимог, що належить кожному кредиторові цієї черги. Вимоги, не задоволені за недостатністю майна, вважаються погашеними.

Якщо за результатами ліквідаційного балансу після задоволення вимог кредиторів не залишилось майна, господарський суд виносить ухвалу про ліквідацію юридичної особи – банкрута. Копія цієї ухвали направляється органу, який здійснив державну реєстрацію юридичної особи – банкрута, та органам державної статистики для виключення юридичної особи з єдиного державного реєстру підприємств установ організацій України, а також власнику (органу, уповноваженому управляти майном), органам державної податкової служби за місцезнаходженням банкрута.



## 8.2. Досудова і судова санація.

В Україні питання санації підприємств на законодавчому рівні почали розглядати з травня 1992 року, коли Верховна Рада України прийняла Закон «Про банкрутство» [39]. Цей Закон, прийнятий 14 травня 1992 року більшою мірою враховував інтереси кредиторів і, насамперед, був спрямований на ліквідацію СПД, неспроможних ефективно працювати.

Законом «Про банкрутство» була обмежена процедура санації, яка по суті зводилась до реструктуризації статутного фонду підприємства боржника і переведення боргу на санатора в обмін на корпоративні права власності стосовно боржника. При цьому санація могла відбутися за умови, що її план буде схвалено як власником боржника, так і двома третинами кредиторів, а також влаштовує потенційного санатора. Наведене наочно ілюструє причини того, що санаційні процедури майже не застосовувались в 90-ті роки, за які збанкрутувала значна частина українських підприємств.

30 червня 1999 року Верховна Рада України прийняла закон «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [40], який набув чинності з 1 січня 2000 року. В новому законі чітко передбачена процедура відновлення платоспроможності боржника, терміни її здійснення, значно розширило спектр санаційних заходів. Характерною особливістю нового Закону є те, що він спрямований не на ліквідацію, а на відновлення платоспроможності боржника. Тому в законі передбачені різноманітні способи запобігання ліквідації боржника, одним з яких є санація, яка може запроваджуватись як до, так і після впровадження процедури банкрутства. Структурно-

логічна схема здійснення процедури судової санації підприємств представлена на рис. 8.1.

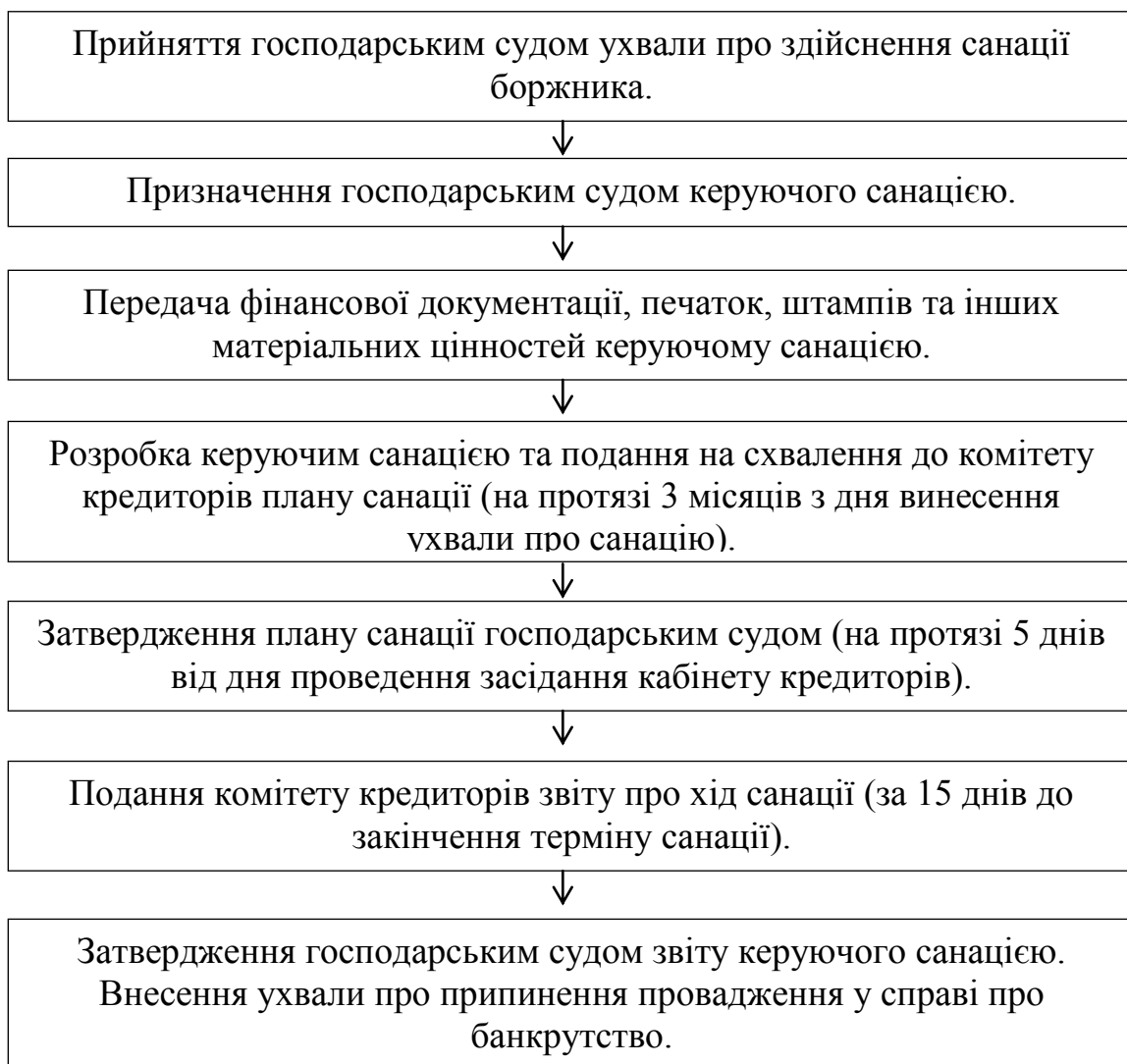


Рис. 8.1. Структурно-логічна схема процедури судової санації підприємства-боржника.

Рішення про проведення санації приймають кредитори підприємства або само підприємство. Законом не визначені критерії прийняття рішення про санацію, але очевидно, що вводити процедуру

санації необхідно на основі глибокого аналізу всіх можливих альтернатив розвитку процедури банкрутства і ступеня задоволення своїх інтересів в кожному з варіантів. Крім того, повинна оцінюватися реальна можливість виходу підприємства з кризи і продовження своєї діяльності в конкурентному середовищі, так звана санаційна спроможність підприємства.

Господарський суд за клопотанням комітету кредиторів у строк, що не перевищує строку дії процедури розпорядження майном, має право винести ухвали про проведення санації боржника та призначення керуючого санацією.

Як вже зазначалося, Законом передбачені два шляхи санації: досудова і судова. Законодавством України врегульована процедура проведення досудової санації для підприємств державного сектора економіки.

Метою досудової санації є відновлення платоспроможності державних підприємств. Порядок проведення досудової санації затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 17 березня 2000 року № 515. Рішення про її проведення приймає орган, уповноважений управляти державним майном. Для розроблення санації на підприємстві створюється робоча група на чолі з керівником.

План досудової санації повинен містити відомості про господарський стан підприємства та заходи щодо відновлення його платоспроможності – реструктуризацію, перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв, відчуження основних засобів, передача майна в оренду, відтворення або розстрочення платежів, переоформлення короткотермінових кредитів у довготермінові, скорочення чисельності працюючих, а також термін здійснення цих заходів.

Крім цього, в плані санації визначаються джерела фінансування заходів відновлення платоспроможності (зобов'язання інвесторів, кредиторів щодо погашення боргу або надання фінансової допомоги, кошти державного бюджету, кошти, отримані від оренди майна, відчуження основних засобів, погашення дебіторської заборгованості, кредити банків), умови участі інвесторів і кредиторів у проведенні досудової санації (набуття права власності на майно підприємства відповідно до законодавства, розпорядження частиною його продукції, оренда майна, задоволення вимог кредиторів шляхом переведення боргу або його частини на інвестора), а також розрахунок коштів для реалізації заходів і очікувані наслідки виконання плану досудової санації.

План досудової санації розробляється у місячний термін з дня прийняття рішення про її проведення. Для здійснення досудової санації надається 12 місяців, в окремих випадках цей термін може бути продовжений до 18 місяців.

Важливою складовою плану є визначення терміну та кінцевих строків проведення досудової санації. Цей термін повинен бути розрахований таким чином, щоб у підприємства-боржника був час для виходу зі скрутного фінансового становища та проведення оздоровлення виробничої діяльності.

Успіх виконання плану санації залежить від участі у розробці фахівців у галузі фінансів, економіки, в тому числі залучених для розробки пропозицій.

Оскільки такий план є тимчасовою програмою дій, він повинен містити перелік виважених та обґрунтованих заходів відновлення платоспроможності підприємства, необхідною умовою успіху оформлення такого плану та виключення спірних ситуацій також вважається залучення до розробки та оформлення плану санації юристів.

Суттєві повноваження щодо реалізації передбачених заходів покладаються на відповідальну за проведення санації особу. Ця особа повинна бути відповідальною, професійною та певним чином незалежною.

Необхідною умовою успішного схвалення та виконання плану санації є узгодження всіх частин плану із зацікавленими особами: з банківськими установами, що обслуговують боржника; керівниками підрозділів підприємств боржника (фінансовий, промисловий і т. і.); кредиторами; представницькими органами працівників підприємства-боржника; інвесторами та ін.

Відповідно до законодавства, об'єктами досудової санації можуть бути також господарські товариства, у статутних фондах яких державна частина перевищує 25%, та державні підприємства, щодо яких прийнято рішення про приватизацію.

Здійснення досудової санації передбачено Господарським кодексом України, який набрав чинності з 1 січня 2004 року [28]. Відповідно до статті 211 Господарського кодексу засновники (учасники) СП, власник майна, орган державної влади та органи місцевого самоврядування наділені господарською компетентністю, у межах своїх повноважень зобов'язані вживати своєчасних заходів щодо запобігання його банкрутству. Власники майна державного, комунального або приватного підприємства, засновники (учасники) суб'єкта підприємства, що виявився неплатоспроможним боржником, кредитори та інші особи в межах заходів щодо запобігання банкрутству вказаного суб'єкта можуть надати йому фінансову допомогу в розмірі, достатньому для погашення його зобов'язань перед кредиторами, включаючи зобов'язання щодо сплати податків, зборів, та відновлення платоспроможності СПД.

Санація боржника при порушенні справи про банкрутство може здійснюватися 2-ма шляхами: за заявою боржника або за клопотанням комітету кредиторів. У першому випадку основною метою порушення справи про банкрутство є саме санації.

Перший шлях має деякі переваги, а саме: ще до початку процедури банкрутства кредитори дають згоду на проведення санації; керуючим санацією призначається керівник підприємства ; план санації розробляється до початку процедури банкрутства, що дає змогу достатнього його опрацювання; з моменту запровадження справи про банкрутство вводиться мораторій на вимоги кредиторів (дія мораторію не поширюється на виплати заробітної плати, відшкодування шкоди, заподіяної здоров'ю та життю громадян, аліментів).

Порушуючи справу про банкрутство за власною ініціативою, боржник одночасно із заявою до суду має подати план санації, погоджений з кредиторами, та їх згоду на призначення керуючим санацією керівника підприємства-боржника.

При порушенні справи про банкрутство за заявою кредиторів, вони можуть вийти з клопотанням про проведення санації. Можливість проведення санації за ініціативою кредиторів реальна, якщо після опублікування в ЗМІ відповідного оголошення надійшли пропозиції від осіб, котрі бажають взяти участь у санації боржника.

Для потенційного санатора мотивуючими стимулами можуть бути такі:

- Здобуття контролю над підприємством-боржником;
- Ефект синергізму, пов'язаний із новими можливостями внутрішньої кооперації, диверсифікації продукції або ринків збуту товарів;
- Збереження надійного постачальника сировини і матеріалів чи споживання продукції тощо;

– Приватизація підприємства, якщо воно має державну форму власності.

Строк проведення санації становить 12 місяців. За клопотанням комітету кредиторів чи керуючого санацією, або інвесторів цей строк може бути продовжено ще на кілька місяців (до шести) або скорочено. Комітет кредиторів приймає рішення про погодження кандидатури керуючого санацією, вибір санатора, схвалення плану санації боржника. Керуючим санацією може бути особа, яка виконувала повноваження розпорядника майна, або керівника підприємства. Якщо керівника підприємства не призначили керуючим санацією, його повноваження припиняються з дня винесення ухвали про санацію.

Керуючий санацією має право: самостійно розпоряджатися майном боржника; укладати від імені боржника мирову угоду та інші цивільно-правові угоди; у разі наявності відповідних підстав відмовлятися від виконання договорів боржника.

Керуючий санацією має такі обов'язки: приймання в господарське відання майна боржника та його інвентаризація; відкриття спеціального рахунку для проведення санації та розрахунків з кредиторами; розробку плану санації боржника; забезпечення ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності; здійснення заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості боржника; періодичний звіт перед комітетом кредиторів про хід реалізації плану санації.

Крім того, керуючий санацією в тримісячний строк з дня прийняття рішення про санацію має право відмовитись від виконання договорів боржника, укладених на початку провадження справи про банкрутство, якщо: виконання договорів ставить боржника в не вигідні умови, договір є довгостроковим або передбачає настання позитивних результатів для боржника в довгостроковій перспективі, крім випадків випуску продукції з технологічним циклом, більшим за строки санації,

виконання договору може з певних причин завадити відновленню платоспроможності.

У процедурі судової санації керуючий санацією розробляє план санації.

Протягом 3-х місяців з дня винесення ухвали про санацію керуючий санацією зобов'язаний подати комітету кредиторів для ухвалення плану санації. У разі наявності інвесторів план розробляється і погоджується за участю інвесторів.

План повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів (за їх наявності), в повному або частковому задоволення вимог кредиторів, зокрема, шляхом переведення боргу або частини боргу на інвестора, строк та черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань. Крім того, план повинен передбачати відновлення платоспроможності, що вважається відновленим за відсутності ознак банкрутства.

Якщо у санації бере участь інвестор за умови виконання зобов'язань, передбачених планом. Він може набути прав власності на майно боржника відповідно до прийняття на себе зобов'язань, що вказуються в плані.

План боржника попередньо погоджений з боржником, керуючий повинен подати на затвердження комітету кредиторів. Комітет скликається керуючим в чотиримісячний строк з дня винесення судом ухвали про санацію.

Керуючий санацією повинен письмово повідомити членів комітету про дату і місце проведення засідання комітету і за два тижні до проведення засідання кредиторів надає можливість попередньо ознайомитись з планом санації.



Комітет кредиторів після розгляду плану санації та передбачених в ньому заходів може схвалити та подати його на затвердження суду, відхилити план і звернутися до суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом і розпочати ліквідаційну процедуру або підхилити план, звернутися до суду з проханням про звільнення керуючого санацією від виконання ним його обов'язків і призначити нового. Останнє рішення має містити дату скликання чергового засідання комітету для розгляду нового плану, яке має відбутися не пізніше ніж у місячний строк з дня прийняття рішення про відхилення плану.

План вважається схваленим, якщо на засіданні комітету був підтриманий більш ніж половиною членів.

Схвалений комітетом план та протокол засідання подаються керуючим санацією в суд на затвердження у строк не більше 5-ти днів з дня проведення засідання.

Якщо хтось із кредиторів не погодився з планом санації або голосував проти порядку і строків погашення заборгованості, не передбачених у плані, це викладається у протоколі засідання комітету як особлива думка кредиторів.

Суд затверджує план санації, після чого він стає програмою для дій учасників у справі на період відновлення платоспроможності.

Керуючий санацією здійснює контроль за виконанням плану санації і щоквартально звітує перед комітетом кредиторів про хід його виконання.

Якщо сторони порушують умови угод, укладених згідно з планом, під час проведення процедури санації, захист порушеного права здійснюється в процедурі провадження справ про банкрутство.

Якщо протягом 6 місяців з дня винесення ухвали про санацію в господарський суд не буде подано плану санації, суд має право визнати боржника банкрутом і розпочати ліквідаційну процедуру.

За 15 днів до закінчення санації керуючий зобов'язаний надати зборам кредиторів письмовий звіт і повідомити їх про час і місце проведення зборів.

Звіт керуючого санацією повинен містити:

- баланс боржника на останню звітну дату;
- рахунок прибутків і збитків боржника;
- відомості про наявність у боржника коштів, які можуть бути спрямовані на задоволення вимог кредиторів боржника;
- відомості про дебіторську заборгованість боржника на дату подання звіту та про нереалізовані права вимоги боржника;
- інші відомості про можливості погашення кредиторської заборгованості.

До звіту керуючого санацією додаються реєстр вимог кредиторів, і за наявності, скарги кредиторів, які голосували проти прийняття зборами кредиторів рішення або не брали участі в голосуванні. Звіт керуючого санацією підлягає затвердженню господарським судом.

Одночасно зі звітом керуючого санацією вносить на збори кредиторів одні із таких пропозицій:<sup>4</sup>

- про довгострокове припинення процедури санації у зв'язку з відновленням платоспроможності боржника;
- про укладання мирової угоди;
- про продовження процедури санації;
- про визнання боржника банкрутом та ліквідації процедури.

Звіт керуючого санацією розглядається зборами кредиторів, які скликаються не пізніше десяти днів після закінчення процедури санації чи появи підстав для її припинення. Господарський суд оформляє своє рішення ухвалою.

Затвердження господарським судом звіту керуючого санацією є підставою для винесення господарським судом ухвали про припинення провадження у справі про банкрутство.

За наявності клопотання комітету кредиторів господарський суд може винести ухвалу про встановлення кінцевого строку розрахунків з кредиторами, який не повинен перевищувати шести місяців з дня припинення зазначеної ухвали. У такому випадку провадження у справі про банкрутство припиняється після закінчення розрахунків з кредиторами.

Розрахунки з кредиторами проводяться боржником відповідно до реєстру вимог кредиторів, починаючи з дня затвердження звіту керуючого санацією господарським судом у порядку черговості, передбаченому у Законі про банкрутство.

За наявності клопотання зборів кредиторів про визнання боржника банкрутом і початок ліквідації процедури, а також у разі відмови господарського суду в затвердженні звіту керуючого санацією чи неподання такого звіту у призначений строк, господарський суд може визнати боржника банкрутом і розпочати ліквідаційну процедуру.

Якщо зборами кредиторі не прийнято жодного із зазначених вище рішень або таке рішення не подано в господарський суд протягом п'ятнадцяти днів з дня закінчення санації чи виникнення підстав для її дострокового припинення, господарський суд розглядає питання про визнання боржника банкрутом і оголошує про початок ліквідаційної процедури.

Порівняльна характеристика досудової і судової санації представлена в таблиці 8.1. Аналізуючи порівняльну таблицю, можна визначити переваги і недоліки кожного виду санації.

Незважаючи на ряд переваг досудової санації перед судовою, більш ефективною вважається санація підприємства під час провадження

справи про банкрутство, тому що судова санація знаходиться під суровим контролем з боку комітету кредиторів, арбітражного керуючого і судових органів влади.

Таблиця 8.1

**Порівняльна характеристика досудової і судової санації**

Характеристика	Досудова санація	Судова санація
Документ, що регламентує проведення санації	Постанова КМУ "Про порядок проведення досудової санації державних підприємств" № 515 от 17.05.2000 г.	Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" в редакції закону № 784-XVI від 30.06.1999 р.
Хто приймає рішення про санацію	Засновник (учасник) боржник, власник майна, центральний орган виконавчої влади, органи місцевого самоврядування в межах їх повноважень	Господарський суд за клопотанням комітету кредиторів
Хто здійснює санацію	Власник майна (орган, уповноважений управляти майном), інвестор	Керуючий санацією, що призначається господарським судом. За участю інвестора, (керуючим санацією може бути суб'єкт господарювання)
Мета санації	Попередження банкрутства суб'єкта господарювання	Попередження визнання боржника банкрутом і його ліквідації
Спосіб досягнення мети	Відновлення платоспроможності	Оздоровлення фінансово-господарського стану суб'єкта господарювання і задоволення в повному обсязі чи частково вимог кредиторів
Механізм реалізації	Реорганізаційні, організаційно-технічні, управлінські, інвестиційні, технічні, фінансові, економічні і правові заходи у відповідності з законодавством	Кредитування, реструктуризація суб'єкта господарювання, його боргів, капіталу та (або) зміна організаційно-правової і виробничої структури боржника

Термін реалізації	Максимум 18 місяців з дня прийняття плану санації	Максимум 18 місяців з дня прийняття плану санації
Очікуваний результат від проведення санації	Повернення до нормального функціонування підприємств	Задоволення вимог кредиторів, продовження діяльності підприємства
Хто здійснює контроль за проведенням санації	Власник майна, орган, уповноважений управляти держаним майном	Комітет кредиторів, перед яким щоквартально звітує керуючий санацією

Крім того, зовнішнє управління підприємством, як правило, діє найбільший ефект, ніж санаційні заходи, що здійснюється під керівництвом директорату підприємства.

Таблиця 8.2

### Переваги і недоліки досудової і судової санації

Досудова санація		Судова санація	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Не завдається шкода торговельній мережі та іміджу підприємству	Відсутність мораторію на задоволення вимог кредиторів	Існує мораторій на задоволення вимог кредиторів	Може бути завдана шкода іміджу підприємства
Управління підприємством здійснюється тими органами управління	Існує загроза запровадження справи про банкрутство		Припиняються повноваження органів управління боржника, може відбуватися заміна керівництва
Можлива додаткова емісія акцій	Термін розробки плану санації обмежується 1	Термін розробки плану санації становить три місяці	У разі невиконання плану

	місяцем		відбувається перехід до ліквідаційної процедури
--	---------	--	--

Формальними результатами санації можуть бути відновлення платоспроможності боржника і задоволення вимог кредиторів, продовження процедури санації, укладання мирної угоди, визнання боржника неплатоспроможним і впровадження ліквідаційної процедури.

Звичайно, прийняття нового Закону про банкрутство стало важливим кроком на шляху регулювання економіки за допомогою ринкових механізмів, але не змогло вирішити всіх проблем підприємств-боржників. Незважаючи на нібито про дебіторську спрямованість сучасного законодавства про банкрутство, впровадження санації на українських підприємствах залишається досить рідким явищем. В середньому тільки на 2-х відсотках підприємств, щодо яких доречі часто завершується не відновленням платоспроможності підприємства, а проведенням ліквідаційної процедури.

Таким чином, можна стверджувати, що сучасне законодавство про банкрутство має суттєві недоліки і ставить певні перепони для боржників на шляху відновлення їхньої платоспроможності. Розглянемо ці недоліки.

Відсутність рівних прав для всіх кредиторів: привілейоване положення кредиторів, чиї вимоги є забезпеченими.

Немає чіткої визначеності щодо призначення комітету кредиторів, а також його прав і сфер компетенції.

Невизначені критерії прийняття рішення про проведення санації.

Досить короткий термін проведення процедури санації.

Не розповсюджується мораторій на вимоги кредиторів, що виникають після введення цього мораторію, тобто борги підприємств можуть нескінченно зростати.

Невиправдано низькі суми боргу, достатні для початку провадження справи про банкрутство, особливо для великих та містоутворюючих підприємств.

Кредитори мають необмежені права оскаржувати угоди боржника, укладені під час процедур фінансового оздоровлення.

Не встановлено відповідальності за дії арбітражних керуючих, які можуть проводити активну прокредиторську політику, або взагалі демонструвати бездіяльність.

Наведені недоліки дають можливість кредиторам підприємства на законних підставах зривати процедуру санації і сприяти ліквідації боржника і розпродажу його майна. Тобто за умови Законом встановленої можливості збереження підприємства і відновлення його платоспроможності, реалізація цієї можливості фактично гальмується тим же законом.

Звідси постає необхідність вдосконалювати існуюче законодавство шляхом внесення відповідних змін, спрямованих на ліквідацію існуючих недоліків.

Щодо встановлення критерію прийняття рішення про впровадження санації пропонуємо нормативно врегулювати обов'язковість проведення санаційного аудиту для виявлення санаційної спроможності підприємства, що тягне за собою необхідність прийняття і затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення санаційного аудиту, які б містили перелік кількісних і якісних показників, які б в повній мірі характеризували фінансовий потенціал підприємства.

Щодо термінів проведення процедури санації, то на нашу думку, не варто встановлювати жорсткі рамки. Адже обмежена Законом

можливість відновити підприємство за 2-3 роки не сприяє поширенню процесів відновлення неплатоспроможних підприємств. Законом обумовлений триваліший термін фінансового оздоровлення для містоутворюючих і особливо небезпечних підприємств - до 10 років. Ми пропонуємо винести питання встановлення терміну проведення санації до компетенції комітету кредиторів.

Сучасним нормативним регулюванням діяльності арбітражних керуючих створюються більш сприятливі умови для руйнації підприємства, ніж для відновлення. До провадження справи про банкрутство підприємство очолює директор, який має декількох заступників і головних спеціалістів. А після провадження справи про банкрутство, коли підприємство знаходиться в кризовому стані, справи довіряються одному арбітражному керуючому, який може не мати ні економічного, ні юридичного досвіду ведення господарської діяльності, але має абсолютні права щодо розпорядження майном і не має відповідальності за свою діяльність. Відповідальність покладається на раду кредиторів, яка не зацікавлена відновити підприємство.

Щодо діяльності арбітражних керуючих, то на нашу думку, вона повинна жорстко контролюватись з боку місцевих органів влади шляхом періодичного звітування арбітражного керуючого про хід процесу санації або ліквідації перед Комісіями з питань банкрутства, що сьогодні створені в кожній місцевій адміністрації. Такий контроль з боку органів влади є необхідним в зв'язку з тим, що відповідно до діючого законодавства арбітражні керуючі наділені надвеликими правами, які не врівноважені з відповідними обов'язками, що може спричинити, по-перше, зловживання з боку арбітражних керуючих, по-друге, низьку ефективність їхньої роботи і можливість своїми діями зашкодити підприємству.



Перш між вносити пропозиції щодо вдосконалення процедури проведення санації, за допомогою якої забезпечувалася б ефективна реалізація оздоровчих заходів, звернемось до альтернативного варіанту врегулювання спорів між боржником і кредиторами - мирової угоди.

### **8.3. Мирова угода .**

Під **мировою угодою** у справі про банкрутство розуміється домовленість між боржником і кредиторами стосовно відстрочки та (або) розстрочки, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника, яка оформляється угодою сторін

Мирова угода може бути укладена на будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство.

Рішення про укладення мирової угоди від імені кредиторів приймається комітетом кредиторів більшістю голосів кредиторів - членів комітету та вважається прийнятим за умови, що всі кредитори, вимоги яких забезпечені заставою майна боржника, висловили письмову згоду на укладення мирової угоди.

Рішення про укладення мирової угоди приймається від імені боржника керівником боржника чи арбітражним керуючим (керуючим санацією, ліквідатором), які виконують повноваження органів управління та керівника боржника і підписують її. Від імені кредиторів мирову угоду підписує голова комітету кредиторів.

У разі, коли умови мирової угоди, передбачають розстрочку чи відстрочку або прощення (списання) боргів чи їх частини, орган стягнення зобов'язаний погодитися на задоволення частини вимог з податків, зборів (обов'язкових платежів) на умовах такої мирової угоди з метою забезпечення відновлення платоспроможності підприємства. При цьому податковий борг, який виник у строк, що передував трьом повним календарним рокам до дня подання заяви про порушення справи про

банкрутство до господарського суду, визнається безнадійним та списується, а податкові зобов'язання чи податковий борг, які виникли у строк протягом трьох останніх перед днем подання заяви про порушення справи про банкрутство до господарського суду календарних років, розстрочується (відстрочується) або списується на умовах мирової угоди. Зазначену мирову угоду підписує керівник відповідного податкового органу за місцезнаходженням боржника.

Для кредиторів, які не брали участі в голосуванні або проголосували проти укладення мирової угоди, не можуть бути встановлені умови гірші, ніж для кредиторів, які висловили згоду на укладення мирової угоди, вимоги яких віднесені до однієї черги.

Мирова угода укладається у письмовій формі та підлягає затвердженню господарським судом, про що зазначається в ухвалі господарського суду про припинення провадження у справі про банкрутство. Вона набирає чинності з дня її затвердження господарським судом і є обов'язковою для боржника (банкрута), кредиторів, вимоги яких забезпечені заставою, кредиторів другої та наступних черг.

Одностороння відмова від мирової угоди не допускається. Мирова угода має містити положення про:

- розміри, порядок і строки виконання зобов'язань боржника;
- відстрочку чи розстрочку або прощення (списання) боргів їх частини.

Крім цього, мирова угода може містити умови про виконання зобов'язань боржника третіми особами; обмін вимог кредиторів на акції боржника; задоволення вимог кредиторів іншими способами, що не суперечать закону.

Арбітражний керуючий протягом п'яти днів з дня укладення мирової угоди повинен подати до господарського суду заяву про затвердження мирової угоди.

До заяви про затвердження мирової угоди додаються:

- текст мирової угоди;
- протокол засідання комітету кредиторів, на якому було прийнято рішення про укладення мирової угоди;
- список кредиторів із зазначенням поштової адреси, номера (коду), що ідентифікує платника податків, та суми заборгованості;
- зобов'язання боржника щодо відшкодування усіх витрат, відшкодування яких передбачено у першу чергу згідно зі статтею 31 цього Закону, крім вимог кредиторів, забезпечених заставою;
- письмові заперечення кредиторів, які не брали участі в голосуванні про укладення мирової угоди чи проголосували проти укладення мирової угоди, за їх наявності.

Господарський суд зобов'язаний заслухати кожного присутнього на засіданні кредитора, у якого виникли заперечення щодо укладання мирної угоди, навіть якщо на засіданні комітету кредиторів він голосував за укладення мирової угоди.

Господарський суд має право відмовити в затвердженні мирової угоди у разі:

- порушення порядку укладення мирової угоди, встановленого цим Законом;
- якщо умови мирової угоди суперечать законодавству.

Про відмову у затвердженні мирової угоди господарський суд виносить ухвалу, яка може бути оскаржена у встановленому порядку.

У разі винесення господарським судом ухвали про відмову в затвердженні мирової угоди мирова угода вважається неюкладеною. З дня затвердження мирової угоди боржник приступає до погашення

вимог кредиторів згідно з умовами мирової угоди. Затвердження господарським судом мирової угоди є підставою для припинення провадження у справі про банкрутство. З дня затвердження господарським судом мирової угоди припиняються повноваження арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора).

Вимоги конкурсних кредиторів, по яких зроблено розрахунки згідно з умовами мирової угоди, вважаються погашеними. Повідомлення про поновлення провадження у справі про банкрутство боржника публікується в оційних друкованих органах. Мирова угода може бути розірвана за рішенням господарського суду у разі невиконання боржником умов мирової угоди щодо не менш як третини вимог кредиторів. Розірвання мирової угоди господарським судом щодо окремого кредитора не тягне її розірвання щодо інших кредиторів.

У разі визнання мирової угоди недійсною або її розірвання кредиторів, щодо яких були недійсною або її розірвання вимоги кредиторів, щодо яких були надані відстрочка та (або) розстрочка платежів, або прощення (списання) боргів, відновлюються в повному розмірі у незадоволеній частині. У разі невиконання мирової угоди кредитори можуть пред'явити свої вимоги до боржника в обсязі, передбаченому цією мировою угодою. У разі порушення кредиторів, щодо яких було укладено мирову угоду, визначається в межах, передбачених, зазначеною мировою угодою.

У даний час інститут мирової угоди є одним з найбільших суперечливих елементів у процедурі банкрутства. З одного боку, він визнається фахівцями як одна з найбільш перспективних і бажаних для сучасної економіки процедур вирішення майнових спорів між суб'єктами господарювання, яка дозволяє мінімізувати конфлікт між боржником і кредиторами і до того ж відповідає інтересам розвитку ринкових

відносин. Про це ж свідчить досвід промислово розвинених країн, у законодавстві про банкрутство яких присутні норми, що передбачають укладання мирової угоди - *compositio*. Але для української економіки з великою кількістю підприємств-банкрутів необхідність вироблення економічних і правових підходів для створення умов запобігання банкрутству продиктована складною економічною ситуацією, тому укладання мирової угоди поряд з іншими процедурами повинно стати новою ефективною моделлю реалізації справи про банкрутство.

На сьогодні мирова угода між боржником і кредитором є, фактично, одним із методів відстрочки боргів на певний термін, по закінченні якого досить часто розпочинається ліквідація підприємства, тому що мирова угода не вносить ніяких якісних змін в господарську діяльність підприємства.

На протязі періоду дії в Україні Закону про банкрутство, де врегульована процедура укладання мирової угоди, відсоток судових справ про банкрутство; що були завершені укладанням мирової угоди, є досить невеликим.

Незважаючи на те, що Законом передбачено введення мораторію на задоволення вимог кредиторів і на нарахування неустойок, інших фінансових санкцій за невиконання чи неналежне виконання грошових зобов'язань і зобов'язань по сплаті податків і зборів, списань заборгованості за обов'язковими платежами, якій більше двох років та інші норми, що повинні були істотно збільшити кількість мирових угод, їх кількість залишається на рівні 5-7 відсотків в середньому по області України[5]. Крім того, мирова угода сьогодні залишається одним з інструментів фіктивного банкрутства, за допомогою якого підприємство зменшує свої борги.

Головною причиною низької ефективності мирової угоди є те, що вона має "прокредиторський характер". Кожний кредитор вирішує

індивідуальне завдання - повернути своє майно, і, беручи до уваги кризове становище підприємства, погоджується на відстрочку. При цьому кредитори не зацікавлені в подальшому розвитку і відновленні підприємства, бо розпродаж майна на аукціоні є більш простим і швидким способом повернення боргу.

Ефективність використання мирової угоди в процедурі банкрутства підприємства можлива за таких умов: економічне зростання країни, перспективи розвитку боржника, використання боржником у своїй діяльності інновацій, повне і достовірне забезпечення кредиторів за допомогою аудиторських компаній і антикризових центрів тощо.

Деякі фахівці вважають, що мирова угода призводить до санації реорганізацією, яка передбачає задоволення вимог кредиторів за рахунок коштів правозаступника боржника.

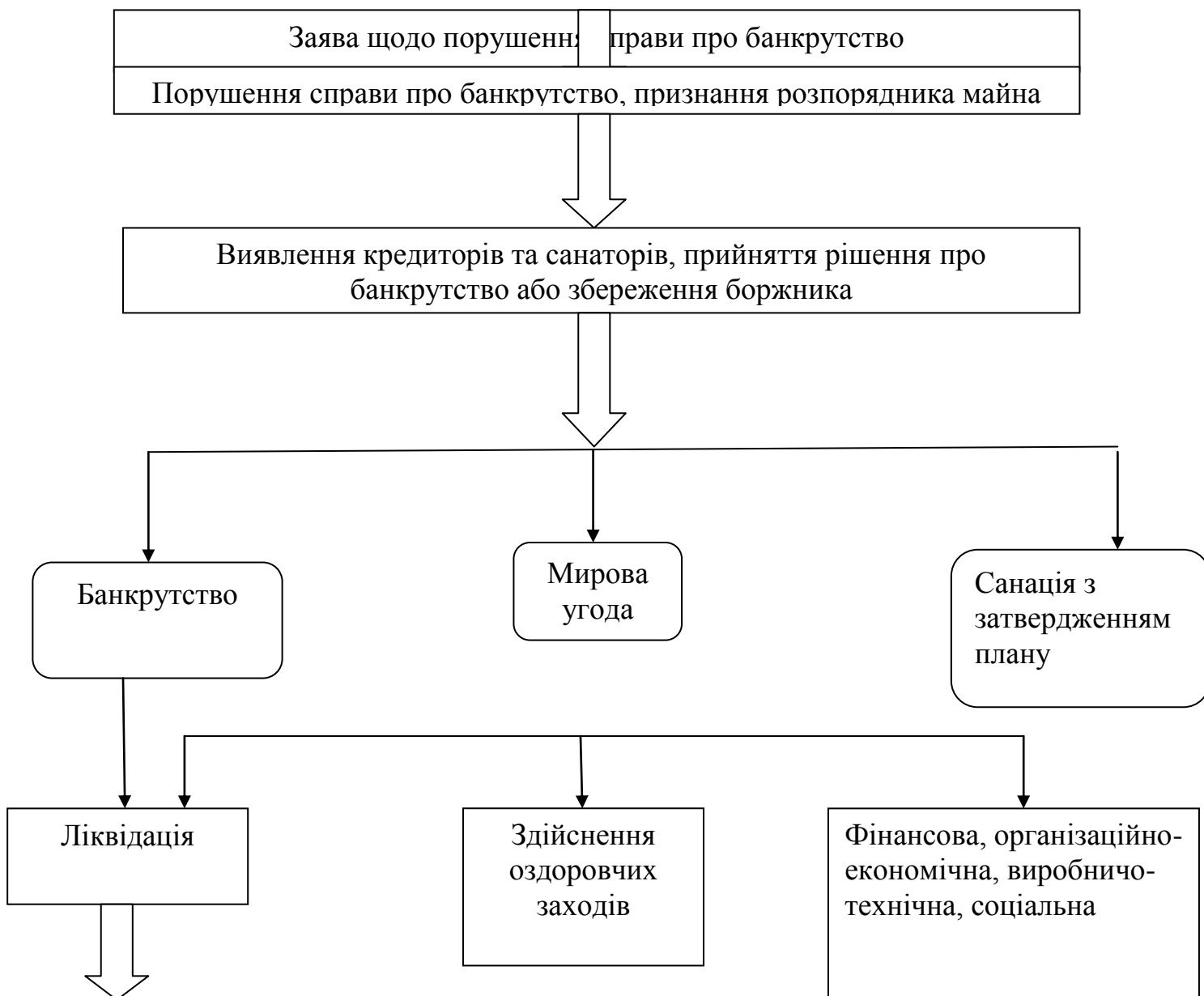
Але, оскільки сутністю мирової угоди є відстрочення чи розстрочення боргів, або переведення їх на іншу особу з метою задоволення вимог кредиторів, то укладання мирової угоди має передбачити здійснення певних заходів, які можуть носити як відновлюваний характер, так і бути спрямованими на задоволення вимог кредиторів шляхом розпродажу майна боржника або його частини. В той же час укладання мирової угоди може і не передбачити кардинальних структурних змін на підприємстві і бути простим виграшем в часі, на протязі якого підприємство налагодить свою діяльність і віддасть борги. Але налагодження діяльності підприємства передбачає здійснення оздоровчих заходів. Тобто мирова угода повинна бути складовим елементом процесу санації підприємства, інакше її використання втрачає сенс.

Тому ми вважаємо, що схема розвитку справи про банкрутство, що враховує всі можливі варіанти процедури банкрутства, а також

відображає місце і взаємозв'язок санації, ліквідації і мирової угоди, повинна мати наступний вигляд (рис. 8.2).

Таким чином, мирова угода має суперечливий характер: з одного боку вона сприяє відновленню платоспроможності підприємства-боржника і передбачає здійснення певних заходів для задоволення вимог кредиторів( але є альтернативою санації), з іншого - вона включена до числа санаційних заходів, але укладання її під час санації припиняє сам процес санації.

Практика проваджень справ про банкрутство свідчить про те, що підприємства - боржники, які мають наміри самостійно подолати кризові явища, частіше прагнуть до укладання мирної угоди, ніж до санації, що пояснюється:



## Рис. 8.2. Альтернативи розвитку справи про банкрутство

Практика проваджень справ про банкрутство свідчить про те, що підприємства - боржники, які мають наміри самостійно подолати кризові явища, частіше прагнуть до укладання мирної угоди, ніж до санації, що пояснюється:

- по-перше, значно простішим механізмом її укладання (немає необхідності затвердження плану оздоровчих заходів і навіть складання такого плану);

- по-друге, довільними термінами виконання (за домовленістю з кредиторами);

- по-третє, можливістю керівництву підприємства зберігати контроль-над ним;

- по-четверте, можливістю керівництва самостійно планувати, реалізовувати та контролювати здійснення заходів по поверненню боргів, або запрошувати кваліфікованих фахівців для реалізації відповідних заходів.

Якщо процедура мирової угоди використовується як альтернатива процедурі санації, в угоді слід навести перелік заходів, за допомогою, яких боржник має намір відновити свою платоспроможність.

Уклавши мирову угоду з кредиторами, підприємство-боржник самостійно може здійснювати всі оздоровчі заходи, які ми відносимо до



заходів санації з метою відновлення платоспроможності в термінах, передбачені угодою.

Але суттєвим недоліком мирової угоди є фактична відсутність регламентованого контролю з боку кредиторів за діями підприємства-боржника. Тобто уклавши мирову угоду, підприємство-боржник може на протязі певного часу активно проводити оздоровчі заходи, а може продовжувати свою бездіяльність до ліквідації підприємства.

Велику роль при укладанні мирової угоди між боржником і кредиторами має особовий фактор: репутація підприємства-боржника і його керівництва і довіра з боку кредиторів. Якщо причинами кризового стану не є неефективний менеджмент, підприємство має власний потенціал для відновлення платоспроможності, кваліфікованих фахівців і користуватися довірою з боку кредиторів, то укладання мирової угоди є найбільш простим і ефективним напрямком подолання кризи і задоволення вимог кредиторів.

При впровадженні процедури санації проведенням санаційного аудиту і затвердженням змістовного плану санації, можливе виконання майже всіх умов, здатних спонукати кредиторів на відстрочку боргів. Отже, санація в поєднанні з мировою угодою може стати ефективним механізмом відновлення платоспроможності підприємства. Використання під час проведення санації підприємства мирової угоди пов'язане з необхідністю захисту підприємства від можливостей зриву процесу відновлення, не порушуючи при цьому права кредиторів і забезпечуючи їм додаткову гарантію в поверненні їх боргів. Але в законі про банкрутство, як же зазначалось, не досить чітко врегульований порядок використання мирової угоди. Відсутність чіткої регламентації порядку використання мирової угоди призводить до неможливості застосування механізму поєднання мирової угоди і санації, тому

необхідність вносити зміни в законодавство, які б врегулювали процедуру укладання мирової угоди під час санації.

Мирову угоду варто укладати після прийняття рішення про санацію або під час затвердження плану санації боржника. В угоді повинні міститися положення про відстрочку або розстрочку боргів, а також про невтручання кредиторів в процес санації підприємства.

Запровадження умови сприятимуть ефективному проведенню оздоровлення підприємства, але порушують інтереси кредиторів, оскільки відстрочка повернення боргу на довготривалий період призведе до його знецінення, що негативно позначиться на зацікавленості кредиторів у відновленні підприємства. Зберегти зацікавленість кредиторів в процесі санації за умови відстрочки боргів на довготривалий термін допоможе визначення майбутньої вартості боргів з урахуванням фактора часу (за допомогою дисконтування теперішньої вартості боргу), що має бути зафіксоване в мировій угоді. Також в мировій угоді слід зафіксувати відповідальність керуючого санацією перед комітетом кредиторів за реалізацію плану санації, що сприятиме інтересу кредиторів в оздоровленні підприємства.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

1. У чому полягає досудове врегулювання господарських спорів?
2. Які строки позовної давності встановлено чинним господарським законодавством України?
3. Що таке ціна позову?
4. Які типи процедур може застосувати господарський суд до боржника?
5. Дайте визначення поняття "банкрутства".
6. Хто може виступати суб'єктами банкрутства?

7. Дайте коротку характеристику послідовності справи про банкрутство в Україні.
8. Які питання належить до компенсації комітету кредиторів?
9. Назвіть основні етапи ліквідації підприємства.
10. Охарактеризуйте коротко діяльність ліквідаційної комісії.
11. Що таке ліквідаційна маса?
12. Коротко охарактеризуйте черговість задоволення претензій кредиторів.
13. У якому випадку складається ліквідаційний баланс підприємства?
14. Хто може бути призначатись керуючим санацією, які його функції та повноваження?
15. Охарактеризуйте коротко мирову угоду, як процедуру втручання господарських спорів.

### **Тестові завдання**

- 1. Якщо претензію визнано повністю або частково, але немає повідомлення про перерахування визнаної суми, то заявник претензії може:**
  - а) звернутися до відповідача з повторною претензією;
  - б) звернутися до суду з позовом про вирішення господарського спору;
  - в) по закінченні 20 днів від дня одержання відповіді подати до банку розпорядження про списання у безспірному порядку визнаної боржником суми;
  - г) звірити заборгованість;

д) звернутися до суду з позовом про оголошення боржника банкрутом.

**2. Справа про банкрутство підприємства може бути порушена, якщо:**

- а) надійшла письмова заява будь-якого з кредиторів боржника;
- б) надійшла письмова заява потенційного санатора;
- в) надійшла письмова заява боржника стосовно його фінансової неспроможності або загрози такої неспроможності;
- г) боржник не визнає претензії про відшкодування заборгованості;
- д) боржник не повернув банківський кредит в обумовлений термін.

**3. До боржника арбітражний суд може:**

- а) застосувати реорганізаційні (санаційні) процедури;
- б) здійснити ліквідаційні процедури;
- в) укласти мирову угоду;
- г) внести його до реєстру неплатоспроможних підприємств;
- д) оголосити підприємство неплатоспроможним.

**4. Боржник може звернутися до суду з власної ініціативи із заявою про порушення справи про своє банкрутство у таких випадках:**

а) якщо задоволення вимог одного або декількох кредиторів призведе до неможливості виконання грошових зобов'язань перед іншими кредиторами;

б) якщо податкові органи припинили операції за всіма банківськими рахунками боржника;

в) якщо в разі його ліквідації не у зв'язку з процедурою банкрутства він не має можливості задовольнити грошові вимоги кредиторів у повному обсязі;

г) після того, як розрахунковий документ щодо стягнення заборгованості з боржника вміщено в картотеку;

д) за наявності ефективної концепції санації та відсутності необхідного часу для її реалізації.

**5. У проекті мирової угоди подаються пропозиції боржника з таких позицій:**

- а) форма платіжних поступок кредиторів;
- б) бажаний період пролонгової заборгованості;
- в) бажана сума списання заборгованості з платежів до бюджету;
- г) обсяг початкового погашення заборгованості;
- д) сума необхідного санаційного кредиту.

**6. На першому етапі ліквідації підприємства:**

- а) воно знімається з податкового обліку;
- б) складається ліквідаційний баланс;
- в) задовольняються претензії кредиторів;
- г) приймаються рішення уповноваженим органом про ліквідацію підприємства;
- д) створюється ліквідаційна комісія.

**7. Примусова ліквідація підприємства здійснюється:**

- а) коли його визнано банкрутом;
- б) коли протягом 1 місяця підприємство не погасило визнаної ним претензії вимоги;
- в) якщо на ухвалу суду будуть визнані недійсними установчі документи й рішення про створення підприємства;
- г) якщо його борги перевищують вартість активів;
- д) якщо його занесено до реєстру неплатоспроможних підприємств.

**8. Мирова угода в процесі провадження справи про банкрутство являє собою:**

- а) угоду між боржником і санатором про переведення боргу;

- б) угоду між боржником і кредитором щодо відстрочення сплати належних кредиторів боргів;
- в) угоду між санатором та арбітражним судом про проведення фінансового оздоровлення боржника;
- г) угоду між санаторами щодо розподілу їхніх прав і обов'язків у процесі санації підприємства;
- д) угоду між боржником та арбітражним судом про відстрочення початку провадження справи про банкрутство.

**9. Мирова угода укладена в ході провадження справи про банкрутство може бути розірвана у таких випадках:**

- а) невиконання умов мирової угоди боржником;
- б) за відсутності осіб, які мають намір узяти участь у санації боржника;
- в) провадження боржником дій, які задають збитків правам та законним інтересам кредиторів;
- г) якщо боржнику відмовлено в одержанні нових кредитів.

**10. Призначена судом ліквідаційна комісія має такі функції:**

- а) управляє майном банкрута;
- б) відшукає санаторів;
- в) вживає заходів для стягнення дебіторських заборгованоті;
- г) здійснює інвентаризацію, оцінювання та реалізацію майна банкрута;
- д) затверджує ліквідаційний баланс підприємства.

**11. З моменту визнання боржника банкрутом виконуються такі дії:**

- а) припиняється підприємницька діяльність банкрута;
- б) ухвалюється постанова про реорганізацію (ліквідацію) юридичної особи-боржника;
- в) приймається ухвала про санацію підприємства;

г) вважаються такими, що минули, строки всіх боргових зобов'язань банкрута;

д) припиняється нарахування пені та відсотків на всі види боргових зобов'язань банкрута.

**12. У разі банкрутства підприємства в першочерговому порядку відшкодовуються:**

а) вимоги щодо платежів до бюджету;

б) вимоги кредиторів, забезпечені заставою;

в) витрати, пов'язані з провадженням справи про банкрутство в суді;

г) вимоги кредиторів, не забезпечені заставою;

д) зобов'язання перед працівниками підприємства-банкрута.

**13. Ліквідаційний баланс підприємства в ході провадження справи про банкрутство боржника затверджується:**

а) комітетом кредиторів;

б) ліквідаційною комісією;

в) податковим органом;

г) арбітражним судом;

д) зборами засновників підприємства.

**14. Підставою для звернення із заявою про порушення справи про банкрутство боржника може бути:**

а) неплатоспроможність боржника;

б) збитковість боржника протягом 3-х останніх звітних років;

в) загроза неплатоспроможності;

г) перевищення заборгованості над сумою власного капіталу;

д) падіння ринкового курсу акцій підприємства нижче від їхньої номінальної вартості.

**15. Загальний строк позовної давності стосовно захисту прав на відшкодування основного боргу та на відшкодування неустойки (пені, штрафу):**

- а) 1 рік та 6 місяців відповідно;
- б) 2 роки та 6 місяців відповідно;
- в) 3 роки та 6 місяців відповідно;
- г) 5 років та 1 рік відповідно.

**16. Керуючий санацією має право:**

- а) самостійно приймати рішення щодо звільнення працівників підприємства-боржника;
- б) відмовитись від складання звіту перед комітетом кредиторів;
- в) самостійно розпоряджатись майном боржника з урахуванням обмежень;
- г) укладати від імені боржника цивільно-правові угоди;
- д) відмовлятись від виконання договорів боржника у випадках, передбачених законодавством.

**17. Керуючий санацією може бути:**

- а) фізична особа, яка відповідно до рішення суду організовує здійснення санації боржника;
- б) юридична особа з числа кредиторів підприємства-боржника, яка відповідно до рішення суду організовує здійснення санації боржника;
- в) юридична особа з числа засновників (власників) підприємства, яка відповідно до рішення суду організовує здійснення санації боржника;
- г) фізична особа з числа керівного складу підприємства.

**18. Ознаками прихованого банкрутства є:**

- а) надання кредитору неправдивих даних про фінансовий стан боржника;



- б) причинний зв'язок між поданням неправдивих даних про фінансовий стан боржника та збитками кредиторів;
- в) надання кредитору неправдивих даних про фінансовий стан боржника про фінансову неспроможність виконання зобов'язань перед кредиторами та бюджетом;
- г) свідоме доведення підприємства до фінансової неплатоспроможності.

## **Розділ 9. ОЦІНКА ВАРТОСТІ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВА**

### **9.1. Правове забезпечення оцінки вартості майна**

Оцінка вартості майна підприємств відіграє ключову роль у процесі провадження справи про банкрутство, адже вона проводиться на всіх її ключових стадіях:

- розпорядник майном має виявити та встановити реальну вартість майна підприємства та можливість задовольнити вимоги кредиторів за умови продажу виявлених активів,
- перед укладанням мирової угоди між боржником і кредиторами важливим є визначення вартості майна для формування відносин довіри на основі підкріплених активами гарантій повернення боргу;
- безпосередньо на стадії санації для погашення зобов'язань перед кредиторами здійснюється продаж попередньо оціненого майна;
- за умови переходу провадження справи до етапу ліквідації законодавчо передбачена спеціальна процедура формування ліквідаційної маси, під час якої обов'язково здійснюється оцінка майна та майнових прав підприємства-боржника.

Підґрунтям для проведення оцінки майна на зазначених стадіях провадження справи про банкрутство є норми чинного

законодавства, які були прийняті впродовж останніх кількох років. У 2001 р. було прийнято Закон України “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні” № 2658-III від 12.07.2001 р.). Цей правовий акт заклав інституційні засади для проведення об'єктивної оцінки активів та створення умов для професійної діяльності оцінювачів. Зокрема, ст. 7 цього Закону встановлює перелік випадків обов'язкової оцінки майна, до якого належать:

- створення підприємств на базі державного або комунального майна;
- реорганізація, банкрутство, ліквідація державних, комунальних підприємств та підприємств з державною (комунальною) часткою майна;
- виділення або визначення частки майна у спільному майні, в якому є державна (комунальна) частка;
- визначення вартості внесків учасників і засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств із державною (комунальною) часткою, а також у разі виходу учасника або засновника зі складу такого товариства;
- приватизація, відчуження, оренда, обмін, страхування державного (комунального) майна, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;
- переоцінка основних засобів;
- оподаткування майна згідно з законодавством;
- визначення збитків або розміру відшкодування у законодавчо встановлених випадках;

– в інших випадках за рішенням суду або у зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Таким чином, оцінку як вид діяльності залежно від ініціатора можна поділити на обов'язкову та необов'язкову. Проведення першої вимагає держава, а другу можуть ініціювати власники підприємств (акціонери, учасники) з метою встановлення ринкової вартості бізнесу, а також кредитори в процесі підписання мирової угоди.

Кабінет Міністрів України Постановою № 1440 від 10.09.2003р. затвердив Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав». Вій має важливе значення, оскільки встановлює єдині поняття щодо оцінки майна та уніфіковані методичні підходи, які мають застосовувати оцінювачі у своїй роботі. Цей стандарт був першим, який введено у практичне використання.

У подальшому на законодавчому рівні були затверджені Національні стандарти № 2 «Оцінка нерухомого майна», № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів», №4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної вартості», які повинні сприяти якісній оцінці окремих видів майна із урахуванням їх особливостей.

Розроблені національні стандарти пов'язані з Міжнародними стандартами оцінки майна, що виникли в процесі еволюції професійної діяльності оцінювачів та їх спільноти у світі. Свого часу в різних країнах професійні організації оцінювачів надавали професійний статус тим, хто мав необхідну освіту та достатній досвід. Поступово виникла потреба у формулюванні загальних для світової економіки принципів, ідей і правил, що знайшло своє відображення у Стандартах оцінки різних держав, Кодексах професійної етики оцінювача та інших документах, розроблених у

1960—1970-х роках. У 1981 р. був утворений Міжнародний комітет зі стандартів оцінки майна. Його штаб-квартира знаходиться у Лондоні (Велика Британія). Завданням Комітету стало коригування стандартів з урахуванням думок професіоналів із різних країн і виявлення відмінностей у формулюваннях або у застосуванні стандартів. Перша редакція Міжнародних стандартів оцінки була опублікована у 1985 р.

Широкого застосування у світовій практиці набули чотири стандарти, що набрали чинність 24 березня 1994 р., це:

- 1) Міжнародний стандарт оцінки 1 “Ринкова вартість як база оцінки”;
- 2) Міжнародний стандарт оцінки 2 “Бази оцінки, що відрізняються від ринкової вартості”;
- 3) Міжнародний стандарт оцінки 3 “Оцінка в цілях фінансової звітності і суміжної документації”;
- 4) Міжнародний стандарт оцінки 4 “Оцінка забезпечення позик, застави і боргових зобов’язань”.

Кожний із зазначених стандартів відповідає деякому класу ситуацій, що належать до процесу оцінки. Крім того, визначення та тлумачення головних понять, таких як: “земля”, “власність”, “нерухомість”, “майно”, “ціна”, “собівартість”, “вартість”, “ринкова вартість”, “корисність”, “найтефективніше використання” подано на початку серії Міжнародних стандартів оцінки 1 — 4. Зараз у Комітеті ведеться велика робота щодо прийняття нових стандартів у тих сферах діяльності, які поки що є нестандартизованими.

Застосування під час санації підприємств вищезазначених правових та нормативних актів дозволяє уникнути існуючих зловживань при операціях з майном, зокрема, спроби тіньової

приватизації, продажу цілісних майнових комплексів та часток майна за несправедливою ціною, яка не дозволяє належним чином погасити зобов'язання перед кредиторами, формування ліквідаційної маси, вартість якої свідомо завищується або занижуються зацікавленими особами тощо.

## **9.2. Принципи та методи оцінки вартості майна**

Відповідно до положень Національного стандарту № 1, оцінки майна має проводитися з дотриманням таких принципів:

- корисності;
- попиту і пропонування;
- заміщення;
- очікування;
- граничної продуктивності внеску;
- найефективнішого використання.

Принцип корисності ґрунтується на тому, що майно має вартість тільки за умови корисності його для потенційного власника або користувача. Під корисністю доцільно розуміти здатність майна задовольняти потреби власника або користувача протягом певного часу.

З метою визначення корисності під час оцінки:

- розглядається корисність окремого майна у складі об'єкта оцінки як складова частина корисності об'єкта оцінки загалом і корисність майна як окремого об'єкта оцінки;
- враховується сучасний етап використання об'єкта оцінки, що може не відповідати його можливому найефективнішому використанню, а також випадки, коли окремі об'єкти оцінки стають тимчасово зайвими, використовуються з іншою метою або не використовуються;

- прогнозується можливий вплив соціально-економічних інших факторів на зміни в корисності об'єкта оцінки;
- оцінюються витрати на поліпшення об'єкта оцінки з урахуванням впливу цих витрат на збільшення його ринкової вартості.

Принцип попиту та пропозиції відображає співвідношення пропозиції та попиту на подібне майно. Відповідно до цього принципу під час проведення оцінки враховуються ринкові коливання цін на подібне майно та інші фактори, що можуть призвести до змін у співвідношенні пропозиції та попиту на подібне майно.

Принцип заміщення передбачає врахування поведінки покупців на ринку, яка полягає у тому, що за придбання майна не сплачується сума, більша від мінімальної ціни майна такої ж корисності, яке продається на ринку.

Принцип очікування передбачає, що вартість об'єкта оцінки визначається розміром економічних вигод, які очікуються від володіння, користування, розпорядження ним.

Принцип внеску (граничної продуктивності) передбачає врахування впливу на вартість об'єкта оцінки таких факторів, як праця, управління, капітал та земля, що є пропорційним їх внеску в загальний дохід. Вплив окремого фактора вимірюється як частка вартості об'єкта оцінки або як частка вартості, на яку загальна вартість об'єкта оцінки зменшиться у разі його відсутності.

Принцип найефективнішого використання полягає в урахуванні залежності ринкової вартості об'єкта оцінки від його найефективнішого використання. Під найефективнішим використанням розуміється використання майна, в результаті якого вартість об'єкта оцінки є максимальною. При цьому розглядаються

тільки ті варіанти використання майна, які є технічно можливими, дозволеними та економічно доцільними.

Загалом оцінка проводиться із застосуванням бази, що відповідає ринковій вартості або неринковим видам вартості.

Для проведення оцінки майна застосовуються такі основні методичні підходи:

- витратний (майновий);
- дохідний;
- порівняльний.

Витратний підхід ґрунтується на врахуванні напрямків корисності та заміщення. Його застосування передбачає визначення поточної вартості витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінки з подальшим коригуванням їх на суму зносу (знецінення). Витратний підхід доцільно застосовувати для проведення оцінки нерухомого майна, ринок купівлі-продажу або оренди якого є обмеженим, спеціалізованого нерухомого майна, у тому числі нерухомих пам'яток культурної спадщини, споруд, передавальних пристроїв тощо. Для визначення ринкової вартості інших об'єктів оцінки витратний підхід застосовується у разі, коли їх заміщення або відтворення фізично можливе та економічно доцільне.

Застосування методів витратного підходу передбачає таку послідовність оціночних процедур:

- визначення ринкової вартості об'єкта (прав, пов'язаних із ним) під час його використання;
- визначення вартості відтворення або вартості заміщення покращень об'єкта;
- розрахунок величини зносу (знецінення) покращень об'єкта;

– визначення залишкової вартості заміщення (відтворення) об'єкта оцінки як різниці між вартістю заміщення (відтворення) та величиною зносу покращень, збільшеної на величину ринкової вартості об'єкта (прав, пов'язаних із ним ділянкою) під час його використання.

Основними методами витратного підходу є метод прямого відтворення та метод заміщення.

*Метод прямого відтворення* полягає у визначенні вартості відтворення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення).

*Метод заміщення* полягає у визначенні вартості заміщення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення).

За допомогою методів прямого відтворення та заміщення визначається залишкова вартість заміщення (відтворення).

Особливості застосування витратного підходу встановлюються відповідними національними стандартами щодо оцінки об'єктів у формі цілісних майнових комплексів та у формі фінансових інтересів.

Під час застосування методу прямого відтворення або методу заміщення використовуються вихідні дані про об'єкт оцінки, інформація про відтворення або заміщення об'єкта оцінки чи подібного майна в сучасних цінах або середньостатистичні показники, які узагальнюють умови його відтворення або заміщення в сучасних цінах.

Крім зазначених методів, для розрахунку величини зносу покращень об'єктів оцінки можуть використовуватися методи розбивки або строку життя.

*Метод розбивки* передбачає обґрунтування та визначення величини кожного виду, зносу, що наявний в об'єкта оцінки окремо. При цьому можуть проводитися такі оціночні процедури:



1) величина фізичного зносу розраховується за кожним конструктивним елементом окремо або шляхом узагальненої оцінки, виходячи з фактичного фізичного (технічного) стану об'єкта покращень загалом на дату оцінки. Фізичний знос може визначатися шляхом розрахунку необхідних витрат на усунення (створення, заміну) ознак фізичного зносу;

2) величина функціонального зносу розраховується, виходячи з наявних ознак невідповідності споживчих характеристик об'єкта оцінки сучасним вимогам щодо подібного майна на ринку. Функціональний знос може визначатися шляхом розрахунку необхідних витрат на усунення (створення, заміну) ознак функціонального зносу. Іншим способом урахування функціонального зносу є визначення вартості заміщення об'єкта оцінки шляхом використання інформації про вартість функціонального аналога, що не має ознак функціонального зносу, наявних у об'єкта оцінки;

3) величина економічного зносу розраховується на основі порівняння прогнозованого доходу від найефективнішого використання подібного майна на дату оцінки з прогнозованим доходом від найефективнішого використання об'єкта оцінки з урахуванням частки покращень, прогнозованої завантаженості об'єкта оцінки за умови найефективнішого використання з його проектною потужністю, цін продажу (цін пропозиції) подібного майна, що містить ознаки економічного зносу, з цінами продажу (цінами пропозиції) подібного майна, яке не містить ознак такого зносу, але є подібним за іншими суттєвими ознаками;

4) коефіцієнт сукупного зносу (придатності) визначається як добуток відповідних коефіцієнтів фізичного, функціонального та економічного зносу, що наявні в об'єкта оцінки.

*Метод строку життя* базується на обґрунтованому припущенні про залишковий строк економічного життя. При застосуванні цього методу всі наявні види зносу об'єкта оцінки вважаються повністю врахованими.

Під час застосування методу строку життя сукупний знос визначається за формулою

$$З = ФВ / (ФВ + ЗСЕЖ),$$

де ФВ — фактичний вік покращень об'єкта; ЗСЕЖ — залишковий строк економічного життя.

Коефіцієнт сукупного зносу, визначений за методом строку життя, дорівнює

$$Кз = 1 - З.$$

**Дохідний підхід** базується на врахуванні принципів найефективнішого використання та очікування, відповідно до яких вартість об'єкта оцінки визначається як поточна вартість очікуваних доходів від найефективнішого використання об'єкта оцінки, включаючи дохід від його можливого перепродажу.

Основними методами дохідного підходу є пряма капіталізація доходу та непряма капіталізація доходу (дисконтування грошового потоку). Вибір методів оцінки при цьому залежить від наявності інформації щодо очікуваних доходів від використання об'єкта оцінки, стабільності їх отримання, мети оцінки, а також виду вартості, що підлягає визначенню.

Інформаційними джерелами для застосування дохідного підходу є відомості про фактичні й очікувані доходи та витрати об'єкта оцінки або подібного майна. Оцінювач прогнозує та обґрунтовує обсяги доходів і витрат від сучасного використання об'єкта оцінки, якщо воно є найефективнішим, або від можливого

найефективнішого використання, якщо воно відрізняється від існуючого використання.

*Метод прямої капіталізації* доходу застосовується у разі, коли прогнозується постійний за величиною та рівний у проміжках періоду прогнозування чистий операційний дохід, отримання якого не обмежується у часі. Капіталізація чистого операційного доходу здійснюється шляхом ділення його на ставку капіталізації.

Метод прямої капіталізації доходу передбачає таку послідовність оціночних процедур:

1) прогнозування валового доходу на основі результатів аналізу зібраної інформації про оренду подібного майна з метою проведення аналізу умов оренди (розміру орендної плати та типових умов оренди) або інформації про використання подібного майна;

2) прогнозування операційних витрат та чистого операційного доходу (рентного доходу). Чистий операційний дохід розраховується як різниця між валовим доходом та операційними витратами, рентний дохід — як різниця між очікуваним валовим доходом від реалізації продукції, що отримується за допомогою об'єкта, та виробничими витратами і прибутком виробника;

3) обґрунтування вибору оціночної процедури визначення ставки капіталізації та її розрахунок;

4) розрахунок вартості об'єкта оцінки шляхом ділення чистого операційного доходу або рентного доходу на ставку капіталізації.

*Метод непрямой капіталізації доходу* (дисконтування грошових потоків) застосовується у разі, коли прогнозовані грошові потоки від використання об'єкта оцінки є неоднаковими за величиною, непостійними протягом визначеного періоду прогнозування або

якщо отримання їх обмежується у часі. Прогнозовані грошові потоки, у тому числі вартість реверсії, підлягають дисконтуванню із застосуванням ставки дисконту для отримання їх поточної вартості.

Метод непрямой капіталізації доходу (дисконтування грошового потоку) передбачає таку послідовність оціночних процедур:

- 1) обґрунтування періоду прогнозування;
- 2) прогнозування валового доходу, операційних витрат та чистого операційного доходу (рентного доходу) за роками, кварталами або місяцями в межах прогнозованого періоду;
- 3) обґрунтування вибору оціночної процедури визначення ставки дисконту та її розрахунок;
- 4) визначення поточної вартості грошового потоку як суми поточної вартості чистого операційного доходу (рентного доходу);
- 5) прогнозування вартості реверсії та розрахунок її поточної вартості;
- 6) визначення вартості об'єкта оцінки як суми поточної вартості грошового потоку та поточної вартості реверсії.

Ставка капіталізації та ставка дисконту визначаються шляхом аналізу інформації про доходи від використання подібного майна та його ринкової ціни або шляхом порівняльного аналізу дохідності інвестування в альтернативні об'єкти — депозити, цінні папери, майно тощо.

Для розрахунку ставки капіталізації та ставки дисконту об'єктів оцінки доцільно проводити такі оціночні процедури:

- 1) порівняння прогнозованого річного чистого операційного доходу (рентного доходу) та ціни продажу (ціни пропозиції) щодо подібного нерухомого майна;

2) аналіз альтернативних видів інвестування та визначення ризиків інвестування в об'єкт оцінки порівняно з інвестиціями з мінімальним ризиком, а також у разі наявності інших додаткових ризиків інвестування, пов'язаних з об'єктом оцінки;

3) інші оціночні процедури, які характеризують дохід на інвестований капітал і повернення інвестованого капіталу й обґрунтовані у звіті про оцінку майна.

Обґрунтування вибору оціночної процедури та розрахунок ставки капіталізації або ставки дисконту зазначаються у звіті про оцінку майна.

Для оцінки об'єктів незавершеного будівництва, земельних ділянок під забудовою, їх покращень, окремих складових цілісного майнового комплексу може застосовуватися метод залишку. Цей метод ґрунтується на врахуванні принципу внеску (граничної продуктивності) та є результатом комбінування витратного й дохідного підходів.

**Порівняльний підхід** ґрунтується на врахуванні принципів заміщення та попиту і пропозиції. Він передбачає аналіз цін продажу та пропонування подібного майна з відповідним коригуванням відмінностей між об'єктами порівняння та об'єктом оцінки.

Порівняльний підхід передбачає таку послідовність оціночних процедур:

1) збирання і проведення аналізу інформації про продаж або пропонування подібного нерухомого майна та визначення об'єктів порівняння;

2) вибір методу розрахунку вартості об'єкта оцінки з урахуванням обсягу та достовірності наявної інформації;

3) зіставлення об'єкта оцінки з об'єктами порівняння з подальшим коригуванням ціни продажу або ціни пропозиції об'єктів порівняння;

4) визначення вартості об'єкта оцінки шляхом урахування величини коригуючих поправок до вартості обсягу порівняння;

5) узгодження отриманих результатів розрахунку. Зіставлення об'єкта оцінки та об'єктів порівняння здійснюється за такими показниками, як ціна об'єкта порівняння, ціна одиниці площі чи об'єму тощо.

Узгодження отриманих величин вартостей об'єктів порівняння здійснюється:

- за величинами вартостей об'єктів порівняння, що найчастіше зустрічаються;
- на основі визначення середньозваженої вартості;
- за вартістю об'єкта порівняння, яка зазнала найменших коригувань;
- на основі вартостей об'єктів порівняння, інформації про ціни продажу (ціни пропозиції), характеристика яких найдостовірніша;
- із застосуванням інших оціночних процедур, що обґрунтовуються у звіті про оцінку майна.

Узгодження результатів оцінки, отриманих із застосуванням витратного, дохідного та порівняльного підходів, здійснюється з урахуванням мети і принципів оцінки, що є визначальними для конкретної мети її проведення, обсягів і ріння достовірності вихідних даних та іншої інформації, яка використовувалася під час проведення оцінки.

### **9.3. Особливості проведення процедури оцінки майна**

Національний стандарт № 1 “Загальні засади оцінки майна та майнових прав” визначає процедуру оцінювання — послідовність дій та операцій, якої має дотримуватися фахівець для проведення високо професійної оцінки та отримання об’єктивних результатів.

Проведенню незалежної оцінки майна передують підготовчий етап, на якому здійснюється:

- 1) ознайомлення з об’єктом оцінки, характерними умовами угоди, для укладання якої проводиться оцінка;
- 2) визначення бази оцінки;
- 3) подання замовнику пропозицій стосовно істотних умов договору на проведення оцінки.

Незалежна оцінка майна проводиться у такій послідовності:

- 1) укладання договору на проведення оцінки;
- 2) ознайомлення з об’єктом оцінки, збір та обробка вихідних даних та іншої інформації, необхідної для проведення оцінки;
- 3) ідентифікація об’єкта оцінки та пов’язаних із ним прав, аналіз можливих обмежень і застережень, які можуть супроводжувати процедуру проведення оцінки та використання її результатів;
- 4) вибір необхідних методичних підходів, методів та оціночних процедур, що найповніше відповідають меті оцінки та обраній базі, визначеним у договорі на проведення оцінки, та їх застосування;
- 5) узгодження результатів оцінки, отриманих із застосуванням різних методичних підходів;
- 6) складання звіту про оцінку майна та висновку про вартість об’єкта оцінки на дату оцінки;

7) доопрацювання — актуалізація звіту та висновку про вартість об'єкта оцінки на нову дату (у разі потреби).

Оцінювач самостійно здійснює пошук інформаційних джерел (за винятком документів, надання яких повинен забезпечити замовник оцінки згідно з договором), їх аналіз і виклад обґрунтованих висновків. При цьому оцінювач повинен проаналізувати всі інформаційні джерела, пов'язані з об'єктом оцінки, тенденції на ринку подібного майна, інформацію про угоди щодо подібного майна, які використовуються у разі застосування порівняльного підходу, та іншу істотну інформацію. У разі неповноти зазначеної інформації або відсутності її взагалі у звіті про оцінку майна зазначається негативний вплив цього факту на результати оцінки.

Залежно від обраних методичних підходів та методів оцінки оцінювач повинен:

1) зібрати та проаналізувати всі істотні відомості про об'єкт оцінки, зокрема, вихідні дані про його правовий статус, відомості про склад, технічні та інші характеристики, інформацію про стан ринку стосовно об'єкта оцінки та подібного майна, відомості про економічні характеристики об'єкта оцінки;

2) проаналізувати наявний стан використання об'єкта оцінки та визначити умови його найефективнішого використання;

3) зібрати необхідну інформацію для обґрунтування ставки капіталізації та ставки дисконту;

4) визначити правові обмеження щодо об'єкта оцінки та врахувати їх вплив на вартість об'єкта оцінки;

5) обґрунтувати застосування методичних підходів, методів та оціночних процедур, у разі потреби — застосування спеціальних методів оцінки та оціночних процедур (комбінування кількох методичних підходів або методів).



Зібрані оцінювачем вихідні дані та інша інформація повинні відображатися у звіті про оцінку майна з посиланням на джерело їх отримання та у додатках до нього із забезпеченням режиму конфіденційності згідно з умовами договору на проведення оцінки майна та з дотриманням вимог законодавства.

Оцінювачі та суб'єкти оціночної діяльності несуть відповідальність за недостовірну чи необ'єктивну оцінку майна згідно із законодавством. Особи, що надають недостовірні вихідні дані, використання яких під час оцінки призвело до надання необ'єктивного висновку про вартість майна, несуть відповідальність згідно із законодавством.

Звіт про оцінку майна може складатися у повній чи у стислій формі.

Звіт про оцінку майна, що складається у повній формі, повинен містити:

- опис об'єкта оцінки, який дає змогу його ідентифікувати;
- дату оцінки та дату завершення складення звіту, а у разі потреби — строк дії звіту та висновку про вартість майна відповідно до вимог законодавства;
- мету проведення оцінки та обґрунтування вибору відповідної бази оцінки;
- перелік нормативно-правових актів, відповідно до яких проводиться оцінка;
- перелік обмежень щодо застосування результатів оцінки;
- виклад усіх припущень, у межах яких проводилася оцінка;
- опис та аналіз зібраних і використаних вихідних даних та іншої інформації під час проведення оцінки;

- висновки щодо аналізу існуючого використання та най-ефективнішого використання об'єкта оцінки;
- виклад змісту застосованих методичних підходів, методів та оціночних процедур, а також відповідних розрахунків, за допомогою яких підготовлено висновок про вартість майна;
- письмову заяву оцінювача про якість використаних вихідних даних та іншої інформації, особистий огляд об'єкта оцінки (у разі неможливості особистого огляду — відповідні пояснення та обґрунтування застережень і припущень щодо використання результатів оцінки), дотримання національних стандартів оцінки майна та інших нормативно-правових актів з оцінки майна під час її проведення, інші заяви, що є важливими для підтвердження достовірності та об'єктивності оцінки майна і висновку про його вартість;
- висновок про вартість майна;
- додатки з копіями всіх вихідних даних, а також у разі потреби - інші інформаційні джерела, які роз'яснюють і підтверджують припущення та розрахунки.

Звіт про оцінку майна та відповідний висновок підписується оцінювачами, які безпосередньо проводили оцінку майна, і скріплюється печаткою та підписом керівника суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання. Документи та інші інформаційні матеріали, зібрані оцінювачами в процесі проведення оцінки майна, разом із звітом про оцінку майна зберігаються в архіві суб'єкта оціночної діяльності не менше п'яти років (якщо інше не встановлено договором).

Рецензування звіту про оцінку майна здійснюється на вимогу особи, яка використовує оцінку майна та її результати для прийняття рішень.

Рецензування полягає у неупередженому об'єктивному розгляді оцінки майна особою, яка не має особистої матеріальної або іншої заінтересованості в результатах такої оцінки, відповідно до напряму та спеціалізації її кваліфікаційного свідоцтва.

За результатами своєї роботи рецензент готує рецензію у письмовій формі, яку скріплює підписом. Рецензія не повинна містити власного висновку про вартість об'єкта оцінки. Будь-які судження про вартість об'єкта оцінки, виражені у грошовій формі, можуть відобразитися рецензентом виключно у формі звіту про оцінку майна, складеному у повній формі відповідно до вимог національних стандартів.

Рецензія повинна містити висновок про відповідність звіту вимогам нормативно-правових актів з оцінки майна та про можливість його використання з конкретною метою, у тому числі про достовірність оцінки майна. Звіт класифікується за такими ознаками:

- повністю відповідає вимогам нормативно-правових актів з оцінки майна;
- загалом відповідає вимогам нормативно-правових актів з оцінки майна, але має незначні недоліки, що не вплинули на достовірність оцінки;
- неповною мірою відповідає вимогам нормативно-правових актів з оцінки майна і має значні недоліки, що вплинули на достовірність оцінки, але може використовуватися з метою, визначеною у звіті, після виправлення недоліків;
- не відповідає вимогам нормативно-правових актів з оцінки майна, є неякісним та (або) непрофесійним і не може бути використаний.

Загалом, висока якість та об'єктивність оцінки майна залежать від дотримання законодавчо зумовленої методології та процедури, а також високих моральних якостей оцінювача.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

1. *На яких стадіях провадження справи про банкрутство здійснюється оцінка вартості майна боржника?*
2. *Назвіть правові акти, які застосовуються в процесі оцінки майна.*
3. *Які Ви знаєте Міжнародні стандарти оцінки?*
4. *Перелічіть та коротко охарактеризуйте основні принципи оцінки майна.*
5. *Назвіть основні методичні підходи, які використовуються для оцінки майна.*
6. *Охарактеризуйте основні методи оцінки.*
7. *У чому полягає суть витратного підходу до оцінки майна?*
8. *Охарактеризуйте послідовність етапів оцінки майна за чинними стандартами.*
9. *З яких пунктів повинен складатися звіт про оцінку майна?*
10. *У чому полягає зміст рецензування звіту про оцінку та висновку про вартість об'єкта оцінки?*

### **Тестові завдання**

#### **1. Оцінка майна підприємства здійснюється:**

- a) перед порушенням справи про банкрутство;

- б) перед укладанням мирової угоди;
- в) усі відповіді правильні.

**2. Оцінка майна має проводитися з дотриманням таких принципів:**

- а) конкурентності;
- б) корисності;
- в) достовірності;
- г) автономності;
- г) усі відповіді правильні.

**3. До основних методичних підходів оцінки майна відносять:**

- а) витратний (майновий);
- б) прибутковий;
- в) вартісний;
- г) усі відповіді правильні.

**4. Витратний підхід ґрунтується на врахуванні принципів:**

- а) попиту і пропозиції;
- б) корисності та заміщення;
- в) граничної продуктивності внеску;
- г) найефективнішого використання.

**5. Метод розбивки передбачає:**

- а) визначення вартості відтворення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення);
- б) визначення вартості заміщення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення);
- в) визначення величини кожного виду зносу, наявного в об'єкта оцінки окремо;
- г) усі відповіді неправильні.

**Розділ 10. ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

## **10.1. Значення та необхідність державної санаційної підтримки**

### **підприємств**

Ставлення до розвитку промислових підприємств з боку держави протягом тривалого періоду визначається залишковим принципом. З одного боку, це є наслідком ринкової орієнтації. Ринкові перетворення на теренах колишнього СРСР були сприйняті як необхідність переходу до макроекономічного регулювання і невтручання в справи підприємства, що обернулося втратою уваги до мікроекономічного рівня, а відповідно, й втратою контролю над базовою ланкою економіки. З іншого боку, для такого перебігу подій щодо відносин між державою і підприємствами були й певні історичні передумови. Ще в 1970—1980-х роках склалося таке ставлення до розвитку підприємств, коли перевага надавалася будівництву нових підприємств, а старі залишалися без достатнього фінансування (навіть для проведення капітального або поточного ремонту). У 1990-х роках більше уваги в контексті ринкових реформ приділялося макроекономіці. Ставка робилася на важелі загальноекономічного вливу. Домінував погляд, що достатньо лише створити відповідні умови в економічному середовищі, а вже завдяки ним підприємства самі запрацюють добре та ефективно. Проте практика показала, що самі підприємства без допомоги держави не в змозі запрацювати з повною потужністю. Крім того, потрібна не просто допомога, а сприяння саме на рівні підприємств.

Державне регулювання відновлення платоспроможності (банкрутства) підприємств зараз є тією сферою, яка найбільш динамічно розвивається як в Україні, так і за кордоном. Варто зазначити, що державне регулювання економіки потребує постійного вдосконалення,

що особливо актуально для країн з трансформаційною економікою. За оцінками ЄБРР, законодавче забезпечення цих країн, присвячене процедурі банкрутства, розвинуто найменш детально, ніж інші ланки, що впливає на ефективність його застосування [49].

Хоча за роки реформ в Україні вдалося законодавчо визначитися з напрямом щодо пріоритетності саме відновлення платоспроможності підприємств порівняно з їх банкрутством, але все ж до цього часу немає чіткого організаційно-методичного забезпечення в цій сфері.

Питання державного регулювання санації є предметом дискусії вітчизняних і зарубіжних учених. Аналіз практики адміністративного впливу на санацію, проведений авторами [26; 85; 87], свідчить про те, що для одержання цільової комплексної державної підтримки неплатоспроможні підприємства мають відповідати таким умовам:

- використовувати нові ефективні ресурсощадні та екологічно безпечні технології;
- експортувати конкурентоспроможну продукцію;
- замінювати імпорتنу продукцію, сировину, матеріали вітчизняними;
- розв'язувати проблеми енергозабезпечення;
- розв'язувати проблеми енергозбереження (ресурсозбереження);
- зберігати науково-технічний потенціал;
- мати ринки збуту продукції в країні та за кордоном;
- мати високий рівень менеджменту на підприємстві [83].

Деякі автори вважають, що до наведених умов потрібно додати значущість підприємства для економіки регіону (відсоток

надходжень у місцевому бюджеті, відсоток працюючих на підприємстві серед мешканців села і міста, партнерські зв'язки з підприємствами регіону, наявність альтернативних можливостей працевлаштування в разі ліквідації підприємства тощо). Врахування цього необхідне для кількісної та якісної оцінки наслідків ліквідації господарюючого суб'єкта для місцевої економіки і соціальної сфери [8].

Дослідники проблеми державної підтримки санації підприємств наголошують на тому, що така підтримка орієнтується передусім на підприємства, які здатні забезпечити максимальну віддачу при її використанні та збільшити виробництво продукції, що має позитивно вплинути на доходи бюджету.

Прийняття рішення про надання державної підтримки підприємству-боржнику та вибір методу державної підтримки залежить від конкретного підприємства — його фінансово-економічних показників, а також народногосподарського значення, а базується на балансі інтересів усіх учасників процедури банкрутства підприємства.

## **10.2. Функції органів з питань санаційної підтримки підприємств**

Система управління процесом відновлення платоспроможності (банкрутства) підприємства, як кожна управляюча система, не може існувати без керуючих органів управління. В Україні основними органами, уповноваженими управляти процесом, що розглядається, виступають Управління з питань власності та банкрутства Міністерства економіки, Агентство з питань банкрутства та Фонд державного майна України.

Основними напрямками діяльності цих державних органів є:



- проведення державної політики щодо запобігання банкрутству;

- забезпечення можливості реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами;

- контроль за правами власності, що належать державі, в статутному фонді неплатоспроможних підприємств.

Ці напрями діяльності можна детальніше описати функціями, покладеними на ці органи, а саме:

- створенням організаційних, фінансово-економічних, юридичних та інших умов, необхідних для забезпечення відновлення платоспроможності підприємств або визнання їх банкрутами;

- розробкою пропозицій щодо змін до нормативно-правових *актів*, які регулюють процедури банкрутства та відновлення платоспроможності;

- проведенням ліцензування арбітражних керуючих;

- можливістю надавати пропозиції до Арбітражного суду відносно кандидатури арбітражного керуючого;

- формуванням вимог щодо наведення арбітражним керуючим інформації про підприємства, відносно яких порушена справа про банкрутство;

- забезпеченням проведення процедури банкрутства щодо відсутнього боржника;

- здійсненням моніторингу показників діяльності підприємств, які знаходяться у процедурі банкрутства;

- проведенням аналізу фінансово-господарського стану підприємств, у яких держава має більш 25 % у статутному фонді;

— іншими повноваженнями.

Виходячи з вищенаведених функцій, основну увагу доцільно приділяти об'єктам, у статутному фонді яких держава має 25 або більше відсотків.

Одним із державних органів з питань банкрутства є Управління з питань власності та банкрутства Міністерства економіки України, на яке покладено функції здійснення державного регулювання процесом, що розглядається. На регіональному рівні створені відповідні територіальні управління (відділи) Міністерства економіки, які йому підзвітні та підконтрольні [59]. Основними завданнями регіонального управління є:

— участь у реалізації державної політики щодо запобігання банкрутству, відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом;

— узагальнення практики застосування законодавства з питань банкрутства та розробка пропозицій щодо його вдосконалення;

— підготовка на запити суду, прокуратури висновків про наявність ознак прихованого, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства державних підприємств чи підприємств у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25 %.

Регіональне управління відповідно до покладених на нього завдань повинно здійснювати:

— аналіз стану дотримання законодавства з питань банкрутства та контроль за діяльністю арбітражних керуючих;

— забезпечувати реалізацію процедур банкрутства щодо відсутнього боржника;

— вносити пропозиції щодо проведення досудової санації суб'єктів підприємницької діяльності, які перебувають у державній власності;

— пропонувати Господарському суду кандидатури арбітражних керуючих;

— надавати консультаційну, інформаційну та іншу допомогу підприємствам, установам, організаціям і громадянам із зазначених питань.

З метою виконання покладених на нього Міністерством економіки повноважень необхідно здійснювати аналіз фінансового стану великих та середніх підприємств для виявлення тих, що мають найбільшу заборгованість перед бюджетом. На підставі аналізу потрібно забезпечити розробку:

— переліку найбільших податкових боржників для першочергового застосування до них процедури банкрутства;

— плану заходів щодо приватизованих підприємств, власники яких допустили значне збільшення після приватизації боргових зобов'язань з платежів до бюджету, позабюджетних фондів і з виплати заробітної плати, та ініціювання процедури їх банкрутства;

— пропозицій щодо вдосконалення процедур санації та банкрутства містоутворюючих підприємств та особливо небезпечних підприємств, підприємств, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави та суб'єктів природної монополії;

- проектів законодавчих актів, що по винні бути спрямовані на підвищення ефективності державної політики з питань відновлення платоспроможності боржників і забезпечення захисту інтересів держави тіри застосуванні процедур банкрутства стоємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25 %.

Регіональне управління відповідно до покладених на нього завдань повинно здійснювати:

- аналіз стану дотриманим законодавства з питань банкрутства та контроль за діяльністю арбітражних керуючих;
- забезпечувати реалізацію процедур банкрутства щодо відсутнього боржника;
- вносити пропозиції щодо проведення досудової санації суб'єктів підприємницької діяльності, які перебувають у державній власності; пропонувати Господарському суду кандидатури арбітражних керуючих;
- надавати консультаційну, інформаційну та іншу допомогу підприємствам, установам, організаціям і громадянам із зазначених питань.

З метою виконання покладених на нього Міністерством економіки повноважень необхідно здійснювати аналіз фінансового стану великих та середніх підприємств для виявлення тих, що мають найбільшу заборгованість перед бюджетом. На підставі аналізу потрібно забезпечити розробку:

- переліку найбільших податкових боржників для першочергового застосування до них процедури банкрутства;
- плану заходів щодо приватизованих підприємств, власники яких допустили значне збільшення після приватизації боргових зобов'язань з платежів до бюджету, позабюджетних фондів і з виплати заробітної плати, та ініціювання процедури їх банкрутства;
- пропозицій щодо вдосконалення процедур санації та банкрутства містоутворюючих підприємств та особливо небезпечних підприємств, підприємств, які мають стратегічне

значення для економіки та безпеки держави та суб'єктів природної монополії

- проектів законодавчих актів, що повинні бути спрямовані на підвищення ефективності державної політики з питань платоспроможності боржників і забезпечення захисту Інтересів держави при застосуванні процедур банкрутства стосовно державних підприємств, підприємств, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави або займають монопольне становище на загальнодержавному ринку товарів (робіт, послуг).

Крім того, Управління з питань власності та банкрутства Міністерства економіки відповідач за здійснення змін до нормативно-правових актів, що регулюють питання неплатоспроможності підприємств. Воно повинно забезпечувати вирішення таких завдань:

- усунення протиріч, що мають місце в законі про відновлення платоспроможності, та доповнення його нормами регулювання процедур банкрутства суб'єктів природної монополії;

- введення граничного строку публікації оголошення про порушення провадження у справі про банкрутство:

- захист майнових прав інтересів держави:

- уведення низки додаткових заходів щодо відновлення платоспроможності боржника та його санації;

- удосконалення схеми призначення та звільнення арбітражних керуючих, а також особливого підходу щодо здійснення контролю за їх діяльністю, що, своєю чергою, повинно забезпечувати унеможливлення заподіяння шкоди підприємствам з особливим статусом;

- розширення можливостей для учасників провадження у справі про банкрутство підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, та особливо небезпечних підприємств у реалізації заходів щодо запобігання банкрутству, відновлення їх платоспроможності та координації зусиль різних органів влади, які залучаються до процесів провадження у справі про банкрутство;

- підвищення відповідальності органів влади за результати діяльності підприємств, щодо яких вводяться особливі норми, тарифи, інші зобов'язання, які мають наслідком сталу неплатоспроможність відповідних підприємств.

З метою сприяння створенню організаційних, економічних інших умов, необхідних для реалізації платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, виявлення прихованого, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства суб'єктів підприємницької діяльності та розроблення пропозицій щодо запобігання цьому процесу, Кабінетом Міністрів України створена міжвідомча робоча група з аналізу практики і справ про банкрутство.

Зазначимо, що окремі повноваження покладено на державну госпрозрахункову установу — Агентство з питань банкрутства, а саме:

- підготовку пропозицій щодо вдосконалення організаційних, економічних та інших умов, необхідних для реалізації процедур відмовлення платоспроможності боржників;

- узагальнення практики застосування законодавства з питань банкрутства та розроблення пропозицій щодо його вдосконалення;

- організацію проведення експертизи фінансового становища підприємств;

- ведення реєстру неплатоспроможних підприємств, майно яких перебуває у державній власності;
- здійснення функцій щодо управління майном цих підприємств, за результатами роботи воно звітує Управлінню з питань власності та банкрутства [56; 57; 58; 59].

Питання санації та реструктуризації недержавних підприємств вирішує « Український центр реструктуризації підприємств та розвитку приватного сектору, утворений спеціальною Постановою Кабінету Міністрів України. Основні завдання цього органу такі:

- організаційне забезпечення реалізації проектів реструктуризації підприємств та розвитку приватного сектору;
- розроблення та здійснення проектів фінансового оздоровлення і реструктуризації підприємств, залучення іноземних і вітчизняних партнерів до виконання цих програм;
- навчання вітчизняних консультантів та працівників підприємств з питань їх реструктуризації та розвитку приватного сектору;
- надання послуг з питань реструктуризації підприємств у вигляді консультацій, забезпечення надання методичних матеріалів та довідкових посібників, організації семінарів і конференцій тощо.

Фінансова та організаційно-правова підтримка приватизованих підприємств та ВАТ, державна частка в статутних фондах яких не перевищує 25 %, здійснюється Фондом державного майна України.

Специфічними питаннями санації сільськогосподарських підприємств займається Міжвідомча комісія з питань проведення санації з одночасним здійсненням реструктуризації підприємств агропромислового комплексу.

### 10.3. Форми та методи державної підтримки санації підприємств

Форми та методи державної фінансової підтримки санації підприємств подано на рис. 10.1, рис. 10.2. Централізована санаційна підтримка може проводитися:

- 1) шляхом прямого бюджетного фінансування;
- 2) непрямыми формами державного впливу.

Пряме державне фінансування санації підприємства. Передбачає безпосереднє надання коштів суб'єктам господарювання із централізованих фондів фінансових ресурсів. Пряме бюджетне фінансування санації підприємств може здійснюватися на поворотних (бюджетні позички) і безповоротних (субсидії, дотації, повний або частковий викуп державою акцій підприємств, що перебувають на межі банкрутства) основах.

Фінансова підтримка на безповоротній основі надається в таких випадках:

- якщо збитки, завдані підприємству стихійним лихом, перевищують суми відшкодувань, передбачених законодавством про обов'язкове страхування;
- для відшкодування збитків конкретним підприємствам уразі, коли чинним законодавством встановлено умови господарювання,





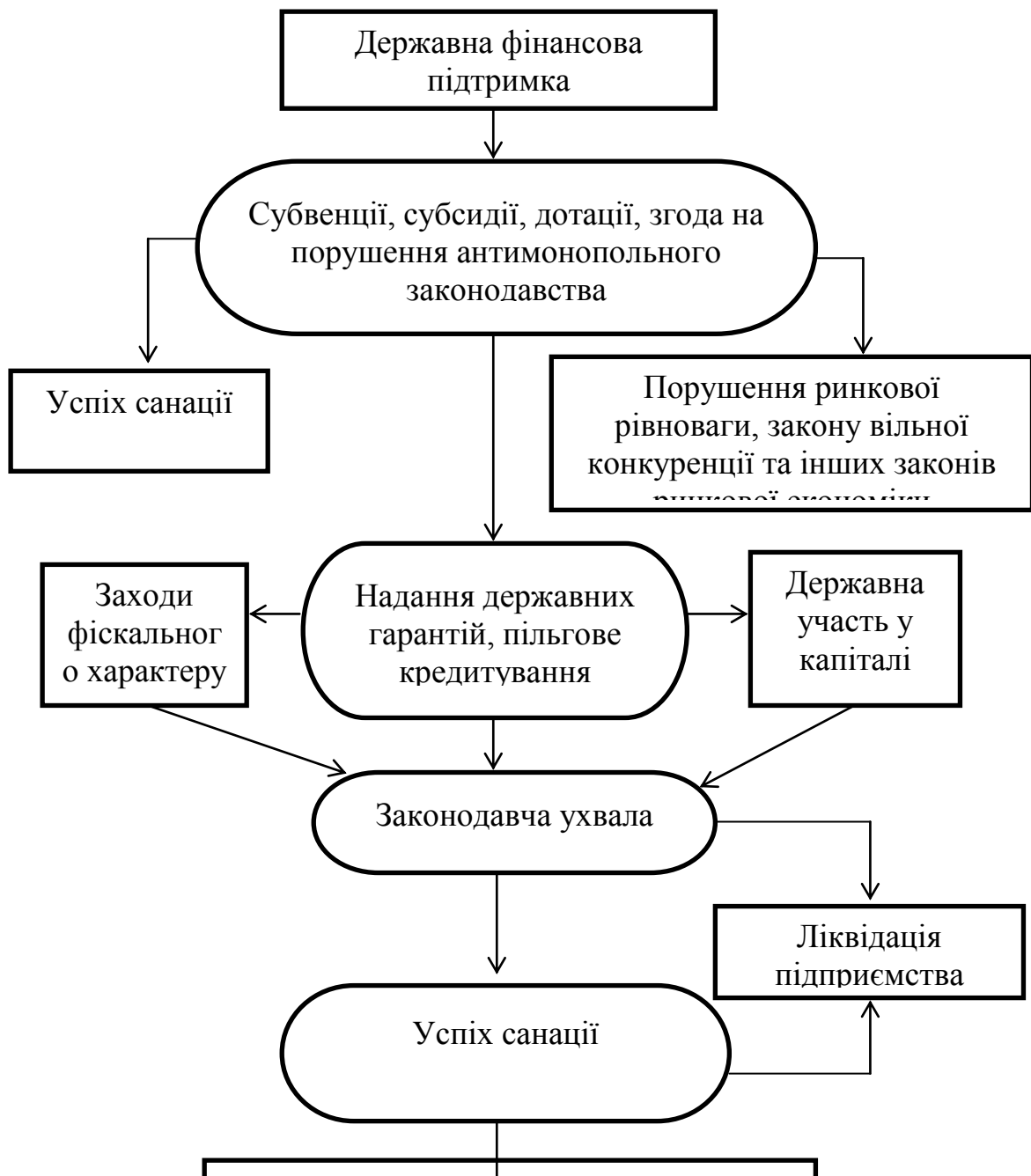
за яких не забезпечується покриття витрат на виробництво товарів (послуг), що може призвести до банкрутства;

– для фінансування витрат на відновлення платоспроможності окремих підприємств, діяльність яких пов'язана а особливо важливими суспільними інтересами.

Однак переважна більшість західних дослідників джерел фінансування санації дотримуються думки, що держава» фінансувала санації підприємств на безповоротній основі не тільки стимулює бюджетний дефіцит, а й спричиняє негативні побічні ефекти на макро- та мікрорівнях. Після краху концепції санації автогіганта “Брітіш Лейланд” (Велика Британія), яка базувалася на прямому державному дотуванні, в країнах з розвинутою ринковою економікою майже повністю відмовилися від використання цього методу для підтримки підприємств.

Одним із методів державної фінансової допомоги підприємствам є санаційна підтримка у формі повного або часткового викупу державою акцій підприємств, що перебувають у фінансовій кризі. Виступаючи у ролі санатора, держава повинна керуватися народногосподарською ефективністю та доцільністю, протидіяти спаду виробництва та зростанню безробіття. Державу, в разі її участі в капіталі, не можна розглядати як звичайного акціонера, оскільки монопольний прибуток (і прибуток загалом) не є першочерговим завданням діяльності держави як санатора. Головною метою державних інвестицій є сприяння відновленню ліквідності та забезпечення діяльності підприємств. Значну частину державного сектору в Німеччині, США, Швеції та інших країнах сформовано саме за рахунок колишніх приватних підприємств, що опинилися на межі банкрутства.

У цьому контексті потрібно звернути увагу на Указ Президента України “Про заходи забезпечення наповнення Державного бюджету та посилення фінансово-бюджетної дисципліни”, яким встановлено, що кошти на фінансування підприємств недержавної форми власності можуть виділятися з відповідних бюджетів тільки на умовах кредиту з виплатою відсотків на рівні облікової ставки НБУ із застосуванням коефіцієнта 1,2 або за умови передання у державу власності, еквівалентної одержаним коштам частки (паю, акцій) у статутному фонді отримувача коштів. Такий підхід, по суті, відображає



Однак переважна більшість західних дослідників джерел фінансування санації дотримуються думки, що держава» фінансувала санації підприємств на безповоротній основі не тільки стимулює бюджетний дефіцит, а й спричиняє негативні побічні ефекти на макро- та мікрорівнях. Після краху концепції санації автогіганта “Брігіш Лейланд” (Велика Британія), яка базувалася на прямому державному дотуванні, в країнах з розвинутою ринковою економікою майже повністю відмовилися від використання цього методу для підтримки підприємств.

Одним із методів державної фінансової допомоги підприємствам є санаційна підтримка у формі повного або часткового викупу державою акцій підприємств, що перебувають у фінансовій кризі. Виступаючи у ролі санатора, держава повинна керуватися народногосподарською ефективністю та доцільністю, протидіяти спаду виробництва та зростанню безробіття. Державу, в разі її участі в капіталі, не можна розглядати як звичайного акціонера, оскільки монопольний прибуток (і прибуток загалом) не є першочерговим завданням діяльності держави як санатора. Головною метою державних інвестицій є сприяння відновленню ліквідності та забезпечення діяльності підприємств. Значну частину державного сектору в Німеччині, США, Швеції та інших країнах сформовано саме за рахунок колишніх приватних підприємств, що опинилися на межі банкрутства.

У цьому контексті потрібно звернути увагу на Указ Президента України “Про заходи забезпечення наповнення Державного бюджету та посилення фінансово-бюджетної дисципліни”, яким встановлено, що кошти на фінансування підприємств недержавної форми власності можуть виділятися з відповідних бюджетів тільки на умовах кредиту з виплатою відсотків на рівні облікової ставки

НБУ із застосуванням коефіцієнта 1,2 або за умови передання у державу власності, еквівалентної одержаним коштам частки (паю, акцій) у статутному фонді отримувача коштів. Такий підхід, по суті, відображає прирівнювання бюджетних асигнувань до інвестування капіталу на принципах пайової участі.

**Непрямі форми державного фінансового сприяння санації підприємств.** До основних форм непрямой державної підтримки підприємств відносять:

- підтримку фіскального характеру;
- дозвіл на порушення антимонопольного законодавства;
- державні протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;
- розміщення державних замовлень на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі;
- обмеження щодо виходу на ринок;
- надання державних гарантій та поручительства.

Залежно від напрямку економічної доктрини держави можливе використання того чи іншого виду санаційної підтримки підприємств фіскального характеру. Ця підтримка може набирати таких форм:

- надання податкових пільг та податкового кредитування;
- реструктуризації заборгованості перед бюджетом та державними цільовими фондами;
- списання заборгованості перед державою;
- надання цільових податкових пільг підприємствам, які потребують санації;
- фіскальних поступок головним кредиторам підприємств, які потребують санації, з метою активізації участі кредиторів у санаційних процесах.

На основі аналізу методів державної підтримки санації та реструктуризації підприємств можна дійти висновку, що використання того чи іншого методу залежить від конкретних

характеристик підприємства. Проте загалом прийнято вважати, що економічно найраціональнішим є надання державних гарантій та різні форми підтримки фіскального характеру, зокрема, спрямовані на стимулювання лізингу та активізацію участі найбільших кредиторів у санації підприємств, що перебувають у кризі, а також державна допомога у вигляді сприятливої амортизаційної політики.

### **Питання для самопідготовки та самоконтролю**

1. *У чому полягає мета, значення і необхідність державної санаційної підтримки підприємств?*
2. *Які державні органи уповноважені здійснювати санаційну підтримку підприємств?*
3. *Перелічіть ключові функції державних органів з питань санаційної підтримки підприємств.*
4. *Які форми та методи державної фінансової підтримки підприємства Ви знаєте?*
5. *Які непрямі форми державного фінансового сприяння санації підприємств Ви знаєте?*
6. *В яких випадках надається фінансова підтримка на безповоротній основі?*

### **Тестові завдання**

1. **Основними напрямками діяльності державних органів управління з питань власності та банкрутства є:**
  - а) проведення державної політики щодо запобігання банкрутству;
  - б) забезпечення можливості реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами;

в) контроль за правами власності, що належать державі, в статутному фонді неплатоспроможних підприємств;

г) усі відповіді неправильні.

**2. Безповоротне пряме бюджетне фінансування санації підприємств може здійснюватися через:**

а) субсидії;

б) дотації;

в) повний або частковий викуп державою акцій підприємств, що перебувають на межі банкрутства;

г) усі відповіді неправильні.

**3. Фінансова підтримка на безповоротній основі надається в таких випадках:**

а) якщо збитки, завдані підприємству стихійним лихом, перевищують суми відшкодувань, передбачених законодавством про обов'язкове страхування;

б) для відшкодування збитків конкретним підприємствам у разі, коли чинним законодавством встановлено умови господарювання, за яких не забезпечується покриття витрат на виробництво товарів (послуг), що може при звести до банкрутства;

в) для фінансування витрат на відновлення платоспроможності окремих підприємств, діяльність яких пов'язана з особливо важливими суспільними інтересами;

г) усі відповіді неправильні.

**4. До основних форм непрямой державної підтримки підприємств доцільно віднести такі:**

а) підтримку фіскального характеру;

б) дозвіл на порушення антимонопольного законодавства,

в) державні протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;

г) розміщення державних замовлень на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі;

г) обмеження щодо виходу на ринок;

д) надання державних гарантій та поручительства;

е) усі відповіді неправильні.

**5. В основу механізму державного регулювання закладено принципи:**

а) ефективності, конкурентоспроможності, відповідальності та послідовності;

б) прибутковості, справедливості, відповідальності та послідовності;

в) ефективності, справедливості, недоторканності та послідовності;

г) ефективності, справедливості, відповідальності та послідовності;

г) ефективності, справедливості, відповідальності та непередбачуваності;

д) усі відповіді неправильні.

**6. Підсистема державної підтримки впроваджує державні програми розвитку вітчизняних підприємств за такими напрямками, як:**

а) науково-технічний прогрес, фінансове, кадрове, ресурсне забезпечення;

б) науково-технічний прогрес, кадрове та ресурсне забезпечення;

в) науково-технічний прогрес, фінансове та ресурсне забезпечення;

г) фінансове, кадрове та ресурсне забезпечення;

г) усі відповіді неправильні.

**7. Негативними наслідками державної санаційної підтримки є:**

- а) господарська залежність підприємств від держави;
- б) нецільове використання державних коштів;
- в) посадові зловживання державних службовців;
- г) корупція;
- г) усі відповіді неправильні.

**8. Існують такі критерії прийняття рішень щодо державного фінансування:**

- а) встановлення пріоритету інноваційного розвитку;
- б) забезпечення екологізації виробництва та збереження навколишнього середовища;
- в) урахування ступеня важливості підприємства для держави;
- г) розробка, впровадження та використання єдиної методології оцінки фінансового стану і діяльності підприємства;
- г) встановлення персональної відповідальності осіб, які з боку держави та підприємств реалізують програми санації та банкрутства;
- д) усі відповіді неправильні.



## **ПРАКТИКУМ**

### **Мета і завдання практичних робіт**

Метою практичних робіт є засвоєння і поглиблення теоретичних знань, набуття практичних компетенцій щодо організації фінансово – економічних заходів у процесі санації, реорганізації, банкрутства та ліквідації суб'єктів господарювання.

### **Практична робота №1**

#### **Тема. Санаційний контролінг**

Побудова системи раннього попередження та реагування на підприємстві. Прогнозування банкрутства підприємства. Методи контролінгу. Аналіз точки беззбитковості.

**Мета роботи :** на основі теоретичних знань дати практичні навички студентам щодо побудови інформаційної системи раннього попередження та реагування важливого інструменту системи контролінгу, а також застосування методів контролінгу в цілому та методу аналізу точки беззбитковості зокрема для аналізу причин кризового стану підприємства, виявлення слабких сторін та санаційних резервів, виявлення стратегічних проблем підприємства.

**Завдання роботи:** на основі запропонованих вихідних даних здійснити організацію СРПР на основі математичних моделей Альтмана, Спрінгейта, універсальної дискримінантної функції та коефіцієнта фінансування низько ліквідних активів, визначити умови беззбиткової діяльності підприємства за допомогою методу аналізу точки беззбиткової,здійсшивши необхідні економіко-математичні розрахунки та скласти звіт практичної роботи.

### **Зміст практичної роботи:**

1. Прогнозування банкрутства за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана.
2. Прогнозування банкрутства за допомогою моделі Спрінгейта.
3. Прогнозування банкрутства за допомогою універсальної дискримінантної функції.
4. Прогнозування банкрутства за допомогою моделі коефіцієнта фінансування низько ліквідних активів.
5. Визначення фінансових результатів підприємства за попередній період.
6. Визначення точки беззбитковості підприємства.
7. Визначення запасу фінансової міцності підприємства та прибутку звітного періоду.
8. Побудова графіка беззбитковості підприємства.

### **Методичні рекомендації до виконання практичної роботи**

1. Прогнозування банкрутства за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана.

Згідно з моделлю Альтмана ймовірність банкрутства підприємства розраховується на основі інтегрального показника рівня загрози банкрутства:

$$Z=1.2A + 1.4B + 3.3C + 0.6D +1.0E, \text{ де:}$$

A – робочий капітал (загальна вартість активів) ;

B – чистий прибуток (загальна вартість активів) ;

C – чистий дохід (загальна вартість активів) ;

D – ринкова капіталізація компанії (сума заборгованості) ;

E – обсяг продажу (загальна вартість активів).

Відповідно до шкали визначається ймовірність банкрутства підприємства:

$Z \leq 1.8$  – дуже висока

$1.81 \leq Z \leq 2.70$  - висока

$2.71 \leq Z \leq 2.99$  - можлива

$Z \geq 3.00$  – дуже низька

На основі вихідних даних необхідно проаналізувати ймовірність банкрутства підприємства за допомогою моделі Альтмана станом на початок і кінець звітного періоду; проаналізувати зміну ймовірності банкрутства, зазначивши можливі фактори її зміни.

2. Прогнозування банкрутства за допомогою моделі Спрінгейта:

Згідно моделі Спрінгейта ймовірність банкрутства розраховується на основі інтегрального показника рівня загрози банкрутства:

$Z = 1.03A + 3.07B + 0.66C + 0.4D$ , де

A – робочий капітал (загальна вартість активів);

B – прибуток до сплати податків та процентів (загальна вартість активів);

C – прибуток до сплати податків (короткострокова заборгованість);

D – обсяг продажу (загальна вартість активів);

Якщо  $Z \leq 0.862$ , то ймовірність банкрутства дуже висока.

3. Прогнозування банкрутства за допомогою універсальної дискримінантної функції.

Згідно з даною математичною моделлю ймовірність банкрутства підприємства розраховується на основі інтегрального показника рівня загрози банкрутства:

$Z = 1.5X_1 + 0.08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0.3X_5 + 0.1X_6$ , де:

$X_1$  – cash- flow/ зобов'язання;

$X_2$  – валюта балансу/ зобов'язання;

$X_3$  – прибуток/ валюта балансу;

$X_4$  – прибуток / виручка від реалізації;

$X_5$  – виробничі запаси/ виручка від реалізації;

X6 – оборотність оборотного капіталу.

Відповідно до шкали визначається ймовірність банкрутства:

$Z < 0$  - дуже висока

$0 < Z < 1$  - підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів.

$1 < Z < 2$  - фінансова стійкість підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутства йому не загрожує.

$Z > 2$  – підприємство вважається фінансово стійким.

4. Прогнозування банкрутства за допомогою універсальної дискримінантної функції:

Згідно з даною математичною моделлю ймовірність банкрутства підприємства розраховується на основі оціночної шкали моделі низько ліквідних активів:

НА – середня вартість необоротних активів;

Зп – середня вартість поточних запасів ТМЦ;

С – середня сума власного капіталу;

Бд – середня сума довгострокових фінансових зобов'язань;

Бк – середня сума короткострокових фінансових зобов'язань;

$НА + ЗП < С$  – дуже низька ймовірність банкрутства

$НА + ЗП < С + Бд$  – можлива

$НА + ЗП < С + Бд + Бк$  – висока

$НА + ЗП > С + Бд + Бк$  – дуже висока

5. Визначення фінансових результатів підприємства за попередній період.

Для розрахунку фінансових результатів підприємства справедливий запис:

$Пр/Зб = К * Ц - (К * V + С)$ , де:

К – обсяг виробництва (шт);

C – умовно-постійні витрати;

V – змінні витрати;

Ц – ціна товару.

6. Розрахунок точки беззбитковості здійснюється за формулою:

$K_0 = C / (Ц - V)$ , де:

$K_0$  – обсяг замовлень, при якому виробництво не збиткове(шт.);

C – умовно-постійні витрати;

Ц – ціна товару.

Визначивши обсяг реалізації продукції в натуральному обчисленні, що відповідає точці беззбитковості аналогічний показник у грошовому обчисленні:

$K_0 = C / (1 - V) / Ц$

7. Плановий прибуток звітного періоду розраховується:

$Прзв = (Взв - Вп.р.) * (1 - V / Ц)$ , де:

Вп.р. – поріг рентабельності;

Взв – Впр – запас фінансової міцності підприємства.

8. Необхідний обсяг реалізації, що забезпечує досягнення запланованого обсягу прибутку (до оподаткування) розраховується:

$K_{пл} = \frac{ПР_{пл} + С_{пл}}{ЧД / К - V / К}$ , де:

ПР<sub>пл</sub> – запланований обсяг прибутку ( до оподаткування);

С<sub>пл</sub> – планові постійні витрати;

ЧД – чистий дохід;

К – обсяг реалізації;

V – змінні витрати;

ЧД / К – рівень чистого доходу у виручці від реалізації;

V / К – рівень змінних витрат у виручці від реалізації.

9. Необхідний обсяг реалізації, що забезпечує досягнення запланованого обсягу чистого прибутку розраховується:

$$K_{\text{ПЛ}} = \frac{(Ч\text{ПЛ} + С\text{ПЛ} + \text{ПЛАТЕЖІ})}{ЧD \setminus K - V \setminus K}, \text{ де:}$$

ПЛАТЕЖІ – платежі з прибутку.

## **Практична робота №2**

### **Тема. Санаційний аудит**

**Мета роботи:** на основі теоретичних знань набути практичних компетенцій студентами щодо проведення санаційного аудиту в цілому та аналізу господарської діяльності неплатоспроможного підприємства, зокрема визначення ефективності планування собівартості продукції підприємства, аналізу майнового стану підприємства, виявлення причин, що призводять до втрат робочого часу, методів проведення аудиту власного капіталу, позичкового капіталу та кредиторської заборгованості, виявлення причин, що призводять до неефективного фінансування та залучення інвестицій, виявлення слабких сторін та санаційних резервів.

**Завдання роботи:** на основі запропонованих вихідних даних провести аналіз господарської діяльності підприємства за допомогою методів санаційного аудиту, здійснивши необхідні економіко-математичні розрахунки, провести аналіз фінансової сфери підприємства та скласти звіт про практичну роботу.

### **Зміст практичної роботи**

1. Аналіз основних засобів та амортизаційних відрахувань.
2. Аналіз витрат на виробництво.

3. Аналіз показників праці.
4. Аудит власного капіталу підприємства.
5. Аналіз ефекту фінансового левериджу.

### **Методичні рекомендації до виконання практичної роботи**

#### Аналіз основних засобів та амортизаційних відрахувань:

1. Ефективність використання необоротних активів підприємства характеризують такі показники:

1.1 Зведений коефіцієнт придатності необоротних активів:

$$КПзаг = НАзв / НАпв,$$

де: НАзв - сума необоротних активів по залишковій вартості;

НАпв - сума необоротних активів по первісній вартості.

1.2 Фондовіддача та фондоємкість (обернений показник)

$$Фв = ОР / ВНА, \quad Фє = ВНА / ОР$$

де: ОР - обсяг реалізації продукції (виручка без ПДВ)

ВНА - вартість необоротних активів підприємства.

1.3 Індекс росту необоротних активів:

$$К = НАкр / НАпр, \quad \text{де:}$$

НАкр, НАпр - величина необоротних активів підприємства на кінець та на початок року відповідно.

1.4 Коефіцієнт рентабельності необоротних активів:

$$КРна = ЧП / ВНА,$$

де: ЧП - чистий прибуток

2. Визначення необхідного обсягу необоротних активів:

$$ЗПна = (НАкін - НАпп) \times (1 + \Delta КВч) \times (1 + \Delta КВп) \times (1 + \Delta ОР), \quad \text{де:}$$

НАкін - вартість необоротних активів на кінець звітної періоду;

НАпп - вартість необоротних активів, що не беруть безпосередньої участі у виробничому процесі;

$\Delta КВч$  - плановий приріст коефіцієнта використання необоротних активів у часі;

$\Delta$ Квп-плановий приріст коефіцієнта використання ДОР по потужності  
 $\Delta$ ОР-плановий темп приросту обсягу реалізації продукції.

3. Аналіз витрат на виробництво

Найбільшу увагу слід приділяти аналізу витрат на 1 грн товарної продукції та впливу факторів, що спричинили негативні відхилення.

Для аналізу заповнюється наступна таблиця.

Показники	Один. виміру	сума
1. Витрати на 1 грн ПП за планом 2. Витрати на 1 грн фактично випущеної ТП а) по плановій с/в б) по фактичній с/в, в планових цінах в) по фактичній с/в, в діючих цінах 3. Загальні відхилення витрат на 1 грн Тп 4. Вплив факторів на загальне відхилення: а) зміна структури продукції б) зміна с/в в) зміна цін		

4. Аналіз показників праці:

У процесі аналізу вивчається динаміка чисельності працівників та рівня зоробітної плати, плинність кадрів, з'ясовуються також причини, що призвели до втрат робочого часу. Коефіцієнт випередження продуктивності праці і З/П (Кв) розраховується:

$$Кв = Крв / Кз; \quad Крв = РВзв / РВпопер.; \quad Кз = ЗПзв / ЗПпопер., \text{ де:}$$

РВзв, РВпопер. - середньорічний виробіток 1 працівника;

ЗПзв, ЗВпопер. - середньорічна оплата праці 1 працівника.

5. Аудит власного капіталу

Аудит власного капіталу служить базовим показником формування



ефективності фінансового інвестування, а в процесі аналізу виявляється одна з важливих характеристик фінансового стану підприємства-його фінансова незалежність від зовнішніх джерел.

З цією метою обчислюється:

#### 5.1 Коефіцієнт фінансової незалежності(автономії)

$$K_{авт} = \frac{ВК}{ВБ}; \quad K_{авт} \geq 0.5, \text{ де:}$$

ВК-власний капітал;

ВБ- валюта балансу.

#### 5.2 Коефіцієнт фінансової стійкості(фінансування)

$$K_{фс} = \frac{ВК}{ПК}, \text{ де:}$$

ПК-позиковий капітал.

#### 5.3 Коефіцієнт фінансового ліверіджу

$$K_{фл} = \frac{ПК}{ВК}$$

#### 5.4 Коефіцієнт забезпечення власними коштами

$$K_{звк} = \frac{ВК-НА}{ОА}; \quad K_{звк} > 0,1, \text{ де:}$$

НА- необоротні активи;

ОА-оборотні активи;

#### 5.5 Коефіцієнт маневреності власного капіталу

$$K_{м} = \frac{ВК+ДЗ-НА}{ВК+ДЗ}, \text{ де:}$$

ДЗ-довгострокові зобов'язання.

$K_{м}$  показує, яка частина ВК використовується на фінансування поточної діяльності (яку вкладено у ВК, а яку капіталізовано).

#### 5.6 Чисті активи підприємства

$$ЧА = \text{Активи} - \text{Залучений капітал.}$$

#### 5.7. Оборотність чистих активів

$$ЧА_{об} = \frac{\text{Обсяг продажу}}{ЧА} \times 100 .$$

ЧА об - характеризує, який обсяг продаж може бути згенеровано даним обсягом чистих активів та характеризує ефективність використання довгострокового капіталу.

Аудит власного капіталу акціонерного товариства включає в себе також розрахунок показників ринкової активності підприємства.

1. Дивіденди на 1 просту акцію, Дпа:

$Дпа = \text{Дивіденди} / \text{кількість простих акцій}$

2. Рентабельність акції, Ра:

$Ра = \text{Дивіденд на 1 акцію} / \text{Ринкова ціна 1 акції}$

3. Чистий прибуток на 1 просту акцію, Чпа:

$Чпа = \text{чистий прибуток} / \text{Кількість простих акцій.}$

4. Коефіцієнт цінності акцій, Кц:

$Кц = \text{Ринкова ціна 1 акції} / \text{Дивіденд на 1 акцію}$

б. Аналіз ефекту фінансового левериджу:

З метою максимізації рівня рентабельності власного капіталу (оптимізації структури капіталу підприємства) досліджують фактор впливу фінансового левериджу. Показник, що відображає рівень додаткового прибутку на власний капітал при різних обсягах використання залучених коштів наз. Ефектом фінансового левериджу. Цей показник характеризує підвищення рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позичкового капіталу, якщо рентабельність активів перевищує процентну ставку за кредит, і таким чином характеризує межу, до якої діяльність підприємства може бути покращена за рахунок банківських кредитів.

Ефект фінансового левериджу розраховується:

$ЕФЛ = (1 - Спп) \times (КВРа - Пс) \times (ПК/ВК)$ , де:

Спп - ставка податку на прибуток;

КВРа - коефіцієнт валової рентабельності активів, %;

Пс - процентна ставка за кредит, %;

ПК - залучений капітал(кредит);

ВК - власний капітал.

Різниця КВРа-Пс називається диференціалом фінансового лівериджу, якщо він додатній, то збільшення коефіцієнту зумовлює зростання ефекту фінансового леввериджу.

### **Практична робота № 3**

#### **Тема: Санаційний аудит**

**Мета роботи:** на основі теоретичних знань дати практичні навички студентам щодо проведення санаційного аудиту в цілому та аналізу фінансової сфери неплатоспроможного підприємства, зокрема методів оцінки ліквідності активів підприємства, оцінка ділової активності підприємства, виявлення причин що призводять до погіршення платоспроможності, виявлення слабких сторін та санаційних резервів.

**Завдання роботи:** на основі запропонованих вихідних даних провести аналіз фінансової сфери підприємства за допомогою методів санаційного аудиту, здійснити необхідні економіко-математичні розрахунки.

#### **Зміст практичної роботи:**

1. Оцінка ліквідності активів підприємства.
2. Оцінка рівня платоспроможності підприємства.
3. Експрес-аналіз рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.
4. Оцінка ділової активності підприємства.

#### **Методичні рекомендації щодо виконання практичної роботи**

##### **1. Оцінка ліквідності активів підприємства:**

Аналіз ліквідності активів допомагає визначити можливість покриття зобов'язань підприємства його активами, стан перетворення яких у

грошові ресурси відповідає стану погашення зобов'язань.

Для аналізу ліквідності активів розраховують такі показники:

1.1. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості

$\Phi_{ка} = Kp / Др$ , де:

$Kp$ -кредиторська заборгованість;

$Др$ -дебіторська заборгованість.

Якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську заборгованість, то слід з'ясувати причини такого стану.

1.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$\Phi_{ал} = (K(i) + \Gamma(k)) / Z_k$ , де:

$K(i)$ -кошти на розрахунковому або інших рахунках;

$\Gamma(k)$ -гроші в касі;

$Z_k$ -короткострокова заборгованість.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно бути в межах 0.2-0.35 .

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає змогу визначити яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити.

1.3. Коефіцієнт загальної ліквідності

$L1 = A(p) / Z_k$ , де:

$A(p)$ -поточні активи.

1.4. Коефіцієнт миттєвої ліквідності ( $L2$ )

$L2 = (K(i) + \Gamma(k) + Ц(p) + Дз) / Z_k$ , де:

$Ц(p)$ - цінні папери , що легко реалізуються;

$Дз$ -дебіторська заборгованість.

1.5. Норма грошових резервів (за наявності у підприємства цінних паперів):

$$\Phi_{гр} = (K(i) + \Gamma(\kappa) + \Pi(\pi)) / Z_k$$

#### 1.6. Коефіцієнт покриття періодичних виплат

$$\Phi_{пв} = (A(\pi) - Z(m)) / B(\gamma), \text{ де:}$$

$Z(m)$  - товарно-матеріальні запаси;

$B(\gamma)$  - середні щоденні виплати грошових коштів за операціями підприємства.

Коефіцієнт покриття періодичних виплат показує, скільки ліквідних активів має підприємство для фінансування поточних операцій, навіть якщо не буде надходження грошових коштів.

#### 1.7. Власні оборотні активи

$$A_{овл} = A_{п} - Z_k.$$

В кінці аналізу ліквідності необхідно побудувати діаграму, що відображає зміну ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду (за показниками  $\Phi_{ал}$ ,  $L_1$ ,  $L_2$ ).

### 2. Оцінка рівня платоспроможності підприємства

З метою визначення рівня фінансової стійкості підприємства оцінюються показники, які характеризують забезпеченість запасів і витрат відповідним джерелам їх формування.

2.1. Поточна платоспроможність (Пп): різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів та його поточних зобов'язань, що визначається за формулою:

$$Пп = A + A + A - П(III), \text{ де:}$$

$A, A, A$  - відповідні рядки активу балансу (1030, 1060, 1065);

$П$  - підсумок  $III$  розділу пасиву балансу (1695).

Від'ємний результат алгебраїчної суми зазначених статей балансу свідчить про поточну неплатоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності. Ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства, мають місце ознаки

поточної неплатоспроможності а коефіцієнт покриття (Кп) і коефіцієнт забезпечення власними засобами (Кз) менше їх нормативних значень 1,5 і 0,1 відповідно.

2.2. Коефіцієнт покриття (Кп): характеризує достатність обороних коштів підприємства для погашення своїх боргів і визначається як відношення суми оборотних коштів до загальної суми поточних зобовязань за кредитами банку, інших позикових коштів і розрахунків з кредиторами.

Коефіцієнт покриття визначається за формулою:

$K_p = OK / Z_k$ , де:

OK- оборотні активи.

Критичне значення коефіцієнта покриття дорівнює 1, значення коефіцієнта покриття у межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борг.

2.3. Коефіцієнт забезпечення власними засобами: (Кз) характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства необхідних для його фінансової сталості і визначається, як відношення різниці між особами джерел власних та прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів - виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів дебіторської заборгованості та інших оборотних активів.

Коефіцієнт визначається за формулою:

$K_z = (BK - A) / A (II)$ , де:

BK- власний капітал підприємства.

A, A – підсумки I і II розділів активу балансу відповідно.

Якщо коефіцієнт Кп або Кз перевищують нормативне значення, то перевага повинна надатися позасудовим заходам відновлення

платоспроможності боржника або його санації в процесі провадження справи про банкрутство.

Якщо коефіцієнт покриття менше 1 і підприємство не отримало прибутку, то такий його фінансовий стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності, коли задоволення визнаних судом вимог кредиторів можливо не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури. При настанні неплатоспроможності ( $K_p < 1$  за відсутності прибутку) відповідає фінансовому становищу боржника, коли він зобов'язаний звернутися в місячний строк до арбітражного суду з заявою про порушення справи про банкрутство.

3. Експрес-аналіз рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

Для виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого суб'єкта підприємницької діяльності і вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проводиться систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта Бівера.

3.1. Коефіцієнт Бівера: розраховується, як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань за формулою:

$$K_B = (ЧП - А) / (З_д + З_к), \text{ де:}$$

ЧП і А – чистий прибуток і амортизація;

З<sub>д</sub> і З<sub>к</sub> – довгострокові і поточні зобов'язання.

Незадовільна структура балансу є ознакою фінансового становища підприємства у якого протягом тривалого часу коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2 й також небажане скорочення частин прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція призводить до

того, що підприємство працює в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1.

4. Оцінка ділової активності підприємства:

4.1. Продуктивність праці ( $\Phi_{\text{пп}}$ )

$$\Phi_{\text{пп}} = \text{ЧД} / \text{Ю}_{(\text{п})}, \text{ де:}$$

ЧД – чистий дохід;

$\text{Ю}_{(\text{п})}$  – середня чисельність працівників за списком.

4.2. Оборотність основного капіталу

$$\Phi_{\text{овк}} = \text{ЧД} / \text{ВК}, \text{ де:}$$

ВК – власний капітал.

4.3. Оборотність основного капіталу

$$\Phi_{\text{оок}} = \text{ЧД} / \text{ВБ}, \text{ де:}$$

ВБ – валюта балансу.

4.4. Середній строк обороту дебіторської заборгованості

$$\text{T}_{\text{дз}} = 360 \times \text{Д}_з / \text{В}_р, \text{ де:}$$

$\text{Д}_з$  – дебіторська заборгованість;

$\text{В}_р$  – виручка.

4.5. Середній строк обороту кредиторської заборгованості

$$\text{T}_{\text{кз}} = 360 \times \text{К}_з / \text{В}_р, \text{ де:}$$

$\text{К}_з$  – кредиторська заборгованість.

4.6. Середній строк обороту запасів  $\text{T}_з$

$$\text{T}_з = 360 \times \text{З} / \text{С}_в, \text{ де:}$$

З – величина товарно-матеріальних запасів;

$\text{С}_в$  – собівартість продукції.



## Практична робота № 4

### Тема: санаційний аудит. Аудит фінансової сфери підприємства. Аудит грошових потоків підприємства

**Мета роботи:** На основі теоретичних знань набути практичних компетенцій студентам щодо проведення санаційного аудиту та аналізу фінансової сфери неплатоспроможного підприємства зокрема методів аналізу грошових потоків підприємства та визначення санаційної спроможності підприємства на основі аналізу.

Cash-Flow: виявлення причин, що призводять до неефективного фінансування та збитковості підприємства, виявлення слабких сторін санаційних резервів.

**Завдання роботи:** на основі запропонованих вихідних даних провести аналіз фінансової сфери підприємства за допомогою методів санаційного аудиту, здійснивши необхідні економіко-математичні розрахунки.

**Зміст практичної роботи:**

1. Аналіз грошових потоків підприємства опосередкованим методом.
2. Аналіз грошових потоків прямим методом.
3. Визначення коефіцієнта Cash-Flow, аналіз ліквідності та ефективності грошових потоків підприємства.
4. Аналіз формування та використання прибутку.

### Методичні рекомендації до виконання практичної роботи

1. Аналіз грошових потоків підприємства опосередкованим методом.

Виконання опосередкованого методу розрахунку грошових потоків підприємства дозволяє визначити потенціал чистого грошового потоку та виявити всі фактори, що впливають на його формування.

При використанні опосередкованого методу – дані беруть із

балансу і звіту про фінансові результати.

## 2. Аналіз грошових потоків підприємства прямим методом.

Використання прямого методу розрахунку грошових потоків підприємства дозволяє визначити весь обсяг надходжень та видатків в розрізі окремих видів господарської діяльності.

Додаткові дані: вважати, що заробітна плата оперативного персоналу входить у собівартість продукції;

## 3. Визначення коефіцієнта Cash-Flow:

У рамках аналізу грошових потоків підприємства обчислюється коефіцієнт Cash-Flow.

$$K_{\text{Cash-Flow}} = \text{ЧГП} / (\text{З} - \text{КГ} - \text{КФВ})$$

де: ЧГП – чистий грошовий потік;

З – заборгованість підприємства;

КГ – грошові кошти підприємства;

КФВ – короткострокові фінансові вкладення.

Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства розрахуватися зі своїми боргами за результатами господарської діяльності.

У рамках аналізу грошових потоків підприємства обчислюється коефіцієнт ліквідності грошових потоків:

$$K_{\text{ЛГП}} = (\text{ВДГП} - (\text{ЗГК}_{\text{кін}} - \text{ЗГК}_{\text{поч}})) / \text{ВВГП}, \text{ де:}$$

ВДГП – валовий додатковий грошовий потік;

$\text{ЗГК}_{\text{кін}}$ ,  $\text{ЗГК}_{\text{поч}}$  – залишок коштів на кінець та початок періоді;

ВВГП – валовий від'ємний грошовий потік.

У рамках аналізу грошових потоків підприємства також обчислюється коефіцієнт ефективності грошових потоків:

$$K_{\text{ЕГП}} = \text{ЧГП} / \text{ВВГП}.$$

## 4. Аналіз формування та використання прибутку.

У процесі аналізу розраховуються показники, на основі яких оцінюється прибутковість підприємства:

#### 4.1. Коефіцієнт прибутковості власного капіталу

$$П_{вк} = ЧП/ВК, \text{ де:}$$

ЧП – прибуток після оподаткування;

ВК – власний капітал.

#### 4.2. Операційна рентабельність продажу :

$$ОР_{пр.} = ЧП / В_{ир}, \text{ де:}$$

$V_{ир}$  – виручка від реалізації.

#### 4.3. Рентабельність основної діяльності:

$$P_{од} = ВП / C_{в}, \text{ де}$$

ВП – прибуток від реалізації;

$C_{в}$  – собівартість продукції.

#### 4.4. Коефіцієнт прибутковості активів

$$K_{па} = ЧП/А, \text{ де:}$$

А – активи.

#### 4.5. Головний показник прибутковості

$$ГП_p = П_p / (A - НА) \times 100\%$$

де:  $P_p$  – прибуток до оподаткування;

А – активи;

НА – нематеріальні активи.

### Практична робота № 5

#### Тема: Внутрішні механізми фінансової санації

**Мета роботи:** розробка плану фінансового оздоровлення підприємства.

**Завдання роботи:** на основі даних аналітичної інформації, даних бухгалтерського обліку та форм фінансової звітності обраного підприємства провести аудит фінансової сфери підприємства, провести оцінку санаційної спроможності підприємства, зробити висновок про

доцільність і можливість санації підприємства чи про необхідність його ліквідації; розробити програму санації підприємства (відобразити заходи, спрямовані на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства); запропонувати заходи щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді, розрахувати ефективність санації, а також перелічити заходи щодо реалізації плану та контролю за ходом реалізації.

#### Зміст практичної роботи:

1. розробка плану поліпшення фінансового стану суб'єкта господарювання, якщо йому не загрожує фінансова криза.

2. обґрунтування рішення щодо ліквідації підприємства та розробка плану ліквідації з відображенням усіх основних етапів та порядку фінансового забезпечення ліквідаційних процедур, якщо підприємство не підлягає санації.

#### Методичні рекомендації до виконання практичної роботи

План фінансового оздоровлення (поліпшення фінансового стану) підприємства складається зі вступу та чотирьох розділів.

У вступі подається загальна характеристика об'єкта планування: відомості про правову форму організації бізнесу, форму власності, організаційну структуру, сфери діяльності, коротка історична довідка про розвиток підприємства; визначаються мета складання плану фінансового оздоровлення та методи, які використовуються в процесі його розробки.

У *першому розділі* відображається вихідна ситуація на підприємстві.

Аналіз вихідних даних містить такі підрозділи:

- Оцінка зовнішніх умов.
- Аналіз фінансово-господарського стану.
- Аналіз причин фінансової кризи та слабких місць.
- Наявний потенціал.

*Аналіз фінансово-господарського стану підприємства* проводиться за двома напрямками:

- аналіз виробничо-господарської діяльності;
- аналіз фінансового стану.

У процесі аналізу з'ясовується фактичний фінансовий та майновий стан підприємства за показниками, порядок обчислення яких наведено в Додатках И - М.

Для здійснення аналізу фінансово-господарського стану підприємства можна також використовувати Порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання державних підприємств і підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків, та підготовки на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновків про наявність ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства 26.02.2013 № 327/5; Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затв. Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р№14 (Додаток Е); Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самокупності, а також визначення

виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування

якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара, затверджено наказом Міністерства фінансів України 14.07.2016 № 616 (додаток Д).

*Аналіз причин фінансової кризи та слабких місць* полягає в систематизації та оцінюванні причин фінансової кризи та наслідків їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Аналіз причин фінансової кризи проводиться з метою їх локалізації та усунення. Виявлення симптомів кризи робиться на основі аналізу слабких місць на підприємстві. Обмежуючі чинники (слабкі місця) можуть виявлятися в таких сферах:

- залучення капіталу (наприклад втрата довіри перед кредиторами);
- ринок (бар'єри на шляху вступу чи виходу з ринку);
- персонал (позиція профспілок, висока мобільність, психологічні чинники);
- законодавство (податки, заборона звільнення працівників).

*Наявний потенціал.* Характеризуються сильні сторони підприємства, можливі шанси та наявний потенціал у кадровій, виробничій, технологічній, маркетинговій та інших сферах. Наявний на підприємстві потенціал розвитку визначається такими основними факторами:

- фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність надійних та дешевих джерел постачання сировини;
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;

– висока якість менеджменту.

У *другому розділі* визначаються стратегічні цілі санації (запланованих заходів), цільові орієнтири та розробляється стратегія санації підприємства. Розділ також повинен містити оперативну (Crash-) програму, в якій відображаються заходи, спрямовані на покриття поточних збитків, відновлення (підвищення) платоспроможності та ліквідності підприємства.

*Розділ третій* є основною частиною плану санації. Він містить конкретний план заходів щодо відновлення (наращення) прибутковості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді (рис. 1). Складовими цього розділу є:

- ✓ *План маркетингу та оцінка ринків збуту продукції.*
- ✓ *План виробництва та інвестицій.*
- ✓ *Організаційний план.*
- ✓ *Система фінансових планів (бюджетів).*

У *четвертому розділі* розраховується ефективність антикризових заходів, а також визначається порядок реалізації плану та контролю за ходом реалізації. У цьому розділі деталізуються очікувані результати виконання проекту, а також прогнозуються можливі ризики та збитки.

Невід'ємним елементом плану санації є оцінка ефективності санаційних заходів. У таблиці наведено огляд методичних підходів до оцінки ефективності санаційних заходів. У процесі виконання практичного завдання слід розрахувати ефективність санації за декількома способами оцінки.

## Способи оцінки ефективності санаційних заходів

Методичний підхід	Коментар
1. Зіставлення показників фінансового стану до і після реалізації антикризових заходів.	Розраховуються показники прибутковості (рентабельності); ліквідності та платоспроможності; структури капіталу; майнового стану; ділової активності. З кожної групи доцільно вибрати один, найбільш виразний показник. Порівнюються фактичні та прогнозні показники.
2. Розрахунок показника ефективності антикризових заходів (E)	Показник розраховується за алгоритмом: $E = \frac{\text{Додатковий прибуток}}{\text{Обсяг вкладень на антикризові заходи}}$ Додатковий прибуток — різниця між фінансовими результатами після та до здійснення санації.
3. Розрахунок періоду окупності вкладень на антикризові заходи (Payback метод)	Розрахунки здійснюються за використання статичного та динамічного підходів, за усередненою оцінкою доходів та за наростаючим підсумком. Усереднена оцінка періоду окупності (PB) за статичним підходом здійснюється за формулою: $PB = \frac{\text{Обсяг вкладень на антикризові заходи}}{\text{Додатковий Cash-flow}}$ Додатковий CF визначається як сума додаткової амортизації та додаткового прибутку, отриманих в результаті санації.
4. Розрахунок інтегрального показника (П) фінансового стану	Підбирається модель інтегральної оцінки в залежності від виду економічної діяльності підприємства. Порівнюються значення фінансового стану до, протягом і після впровадження антикризових заходів.
5. Розрахунок показників доданої вартості (EVA та CVA)	Економічна додана вартість (EVA): $EVA_t = NOPAT_t - (WACCs \cdot IK_t);$ додана вартість чистого грошового потоку: $CVA_t = BCF_t - A_t - WACCs \cdot B_{it}.$ Ефективність забезпечується у разі додатного значення показників.
6. Метод дисконтування Cash-flow (DCF)	Передбачає дисконтування очікуваних грошових потоків та порівняння їх з обсягом початкових інвестицій: $NPV = \frac{CF_1}{1+r} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} - I_0.$ У разі від'ємного значення NPV інвестиції в



	антикризові заходи є недоцільними.
<b>7. Порівняння вартості підприємства до та після санації</b>	В залежності від наявної інформаційної бази можна використовувати різні методи оцінки: — за ліквідаційною вартістю, — метод дисконтування Cash чи EVA; — метод зіставлення мультиплікаторів чи порівняння продажів.

### Практична робота № 6

#### Тема: Оцінювання вартості майна підприємства.

**Мета роботи:** на основі теоретичних знань дати практичні навички студентам щодо методів оцінювання вартості майна (об'єктів нерухомості, нематеріальних активів, рухомого майна та корпоративних прав) підприємства у разі його банкрутства чи ліквідації, реорганізації, чи у процесі санаційного аудиту для визначення спроможності підприємства.

**Завдання роботи:** на основі запропонованих вихідних даних провести оцінку вартості майна підприємства, здійснивши необхідні економіко-математичні розрахунки.

**Зміст практичної роботи:**

1. Оцінювання вартості підприємства як цілісного майнового комплексу методом балансової вартості.
2. Оцінювання вартості корпоративних прав методом ринкової вартості.
3. Оцінювання вартості підприємства методом ринкового порівняння.
4. Оцінювання вартості майна підприємства методом оцінки майбутніх чистих грошових потоків.

**Методичні рекомендації до виконання практичної роботи**

### 1.1. Оцінка по фактичній вартості активів

$$BM_{\phi} = 3B_{of} + 3B_{на} + НКВ + O_m + 3 + (-)(\Phi A - \Phi 3),$$

де:  $3B_{of}$ ,  $3B_{на}$  – залишкова вартість ОФ, НА;

НКВ – незавершене кап. вкладення;

$O_m$  – обладнання, призначене для монтажу;

3 – запаси ТМЦ, що входить до складу оборотних активів;

$\Phi A$  – фінансові активи;

$\Phi 3$  – фінансові зобов'язання.

Вважати, що особливий режим приватизації встановлено для 100% основних засобів та нематеріальних активів підприємства. В балансі не відображають 5% нематеріальних активів.

### 1.2. Оцінка по відновній вартості активів.

$$BM_{ва} = BM_{\phi} + (-)РП_{в},$$

де:  $РП_{в}$  – результати переоцінки активів підприємства з урахуванням індексу інфляції.

Індекс інфляції врахувати при переоцінці активів і прийняти темп інфляції.

а) 105%;                      б) 130%.

### 1.3. Оцінка по вартості виробничих активів:

$$BM_{ва} = BM_{\phi} + (-)РП_{в} - A_n + A_{зр}, \text{ де:}$$

$A_n$  – вартість невиробничих активів;

$A_{зр}$  – вартість активів, що орендуються підприємством і відображаються.

## 2. Оцінювання вартості корпоративних прав методом ринкової вартості:

### 2.1. Оцінка по рівню котирування акцій:

$$PB_{ат} = PK_{сер} \times (A_c - A_b),$$

де:  $PK_{сер}$  – середній рівень котирування акцій;

$A_c$  – кількість емітованих акцій;

$A_B$  – кількість викуплених акцій.

## 2.2. Оцінка методом капіталізованої вартості.

$PB_{зг} = (БП - ПП + А) \times N_{кв} / K_{кв} - ЗДБ$ , де

БП – балансовий прибуток;

А – амортизація;

$N_{кв}$  – кількість кварталів у звітному періоді;

$K_{кв}$  – ставка капіталізації ( при рентабельності < 0,1 ставка рівна 0,7)

ЗДБ – залишок довгострокових боргу.

## 3. Оцінювання вартості підприємства методом ринкового порівняння:

У даному методі використовуються ринкові вартості компанії, що схожі за основними економічними характеристиками (ринкові аналоги РА) на компанію, вартість якої оцінюється. Оцінка проводиться в такому порядку:

### 3.1. визначається коефіцієнт КРБ (за даними РА):

КРБ = ринкова вартість акції / балансова вартість акції.

### 3.2. визначається коефіцієнт КРД (за даними РА):

КРД = ринкова вартість акції / дивіденди на 1 просту акцію.

### 3.3. визначається ринкова вартість акціонерного капіталу $ВК_{пр^1}$ (враховуючи прибутковість компанії).

$ВК_{пр^1} = КРБ \times П_p$ , де:

$П_p$  – чистий прибуток.

### 3.4. Визначається ринкова вартість акціонерного капіталу $ВК_{пр^2}$ (враховуючи вартість активів компанії):

$ВК_{пр^2} = КРБ \times ЧА$ , де:

ЧА – чисті активи підприємства.

3.5. Оцінка вартості компанії (ВК) визначається як середньозважена величина з  $ВК_{пр^1}$  і  $ВК_{пр^2}$ .

4. Оцінювання вартості майна підприємства методом оцінки майбутніх чистих грошових потоків:

4.1. Оцінка вартості підприємства при незмінному обсязі ЧГП.

4.1.1 Визначається обсяг ЧГП.

4.1.2 Визначається ставка капіталізації ЧГП:

$$СК_{гп} = 1 / M_{ц/д} = ДА / ЦА.$$

де:  $M_{ц/д}$  – мультиплікатор ціни / доходу акцій за поточним котируванням;

ЦА – ринкова вартість акції;

ДА – річна доходність акції.

4.1.3. Визначається поточна вартість підприємства:

$$ПВ_{2п} = ЧГП / СК_{2п} = ЧГП \times Ца / Да$$

4.2. Оцінка вартості підприємства при обсязі ЧГП, що змінюються.

4.2.1. Визначається період протягом якого використовуються активи.

4.2.2. Прогнозується ЧГП по окремих роках.

4.2.3. Визначається можлива ліквідаційна вартість активів.

4.2.4. Визначається ставка дисконтування ЧГП, враховуючи ставки на фінансовому ринку, темп інфляції рівень ризику та інші фактори.

4.2.5. Визначається поточна вартість підприємства.

$$ПВ_{2п} = \sum (ЧГП / (1+i)^n) + (ЛВ / (1+i)^n)$$

Прийняти, що активи будуть використовуватись в середньому ще протягом 10 років; ЧГП зростає протягом 1-5 років на 10% протягом 6-10 років на 5%; дисконтна ставка -10% з врахуванням інфляції та ризику дисконтна ставка протягом року зростає на 1%, ліквідаційна вартість складає 90% вартості майна, оціненого по фактичній вартості активів.

## Практична робота № 7

### Тема: Фінансові джерела санації підприємства. Зовнішні фінансові «джерела» санації підприємства.

**Мета роботи:** На основі теоретичних знань дати практичні навички студентам щодо основних методів фінансування санації підприємства: фінансування санації за рахунок акціонерного капіталу, за рахунок збільшення статутного фонду та за рахунок альтернативних методів, у разі його банкрутства чи ліквідації, реорганізації чи у процесі санаційного аудиту для визначення санаційної спроможності підприємства, виявлення санаційних резервів.

**Завдання роботи:** На основі запропонованих вихідних даних провести необхідні економіко-математичні розрахунки, які забезпечують методологічну базу основних методів фінансування санації.

**Зміст практичної роботи:**

1. Фінансування санації за рахунок акціонерного капіталу.
2. Фінансування санації за рахунок альтернативних методів.

#### **Методичні рекомендації до виконання практичної роботи**

1. Фінансування санації за рахунок акціонерного капіталу.

З метою забезпечення виконання санаційних заходів проводиться збільшення статутного фонду, щоб мобілізувати додаткові фінансові ресурси та підвищити фінансову стійкість підприємства.

1.1. Розрахувати всі показники, що характеризують збільшення статутного фонду ПАТ.

Статутний фонд, кількість емітованих акцій, номінал акцій, біржовий курс акцій, вихідні дані по варіанту. Прийнято рішення про

збільшення статутного фонду на 50% курс реалізації додаткових акцій -1.4 номіналу. Визначити курсову вартість ПАТ.

Новий біржовий курс акцій розраховується за формулою:

$$Кб.н. = (СФ_n + ДЕ) / (A_1 + A_2), \text{ де:}$$

СФ<sub>n</sub> – статутний фонд до збільшення (у біржових цінах)

ДЕ – розмір додатковий емісії (у біржових цінах);

A<sub>1</sub> – кількість акцій до збільшення;

A<sub>2</sub> - кількість додатково емітованих акцій.

Вартість переважного права на купівлю нових акцій розраховується за формулою:

$$П = (Кб - Ке) / (С + 1), \text{ де:}$$

Кб – біржовий курс 1 акції до емісії;

Ке - курс емісії 1 нової акції;

С – відношення, за яким здійснюється емісія.

$$С = \Phi_1 / (\Phi_2 - \Phi_1), \text{ де:}$$

Φ<sub>1</sub>, Φ<sub>2</sub> – розмір номінально статутного фонду до і після його збільшення.

1.2. Розрахувати курс додаткової емісії акцій при необхідності додаткового залучення коштів для проведення санаційних заходів.

Дані про статутний фонд, кількість емітованих акцій, біржовий курс наведені у вихідних даних. Емісійний дохід не може перевищувати приріст капіталу.

1.3. Розрахувати зміну фінансово-майнового стану старих акціонерів. Розмір статутного фонду ПАТ, номінальна вартість акцій вказані у вихідних даних.

Прийнято рішення про збільшення статутного капіталу за рахунок виплати дивідендів шляхом емісії додаткових акцій за рахунок нерозподіленого прибутку та резервних фондів, які перевищують передбачений законодавством розмір. Відношення, за яким

збільшується статутний фонд-4:1. Дані про резерви та нерозділений прибуток у вихідних даних.

Показник біржового курсу акцій до збільшення статутного фонду розраховуються:

Біржовий курс акцій до змішення = Власний капітал / Статутний фонд.

## 2. Фінансування санації за рахунок альтернативних методів.

Розрахувати розмір альтернативних цільових внесків, спрямованих на покриття балансових збитків, якщо далі про номінальну вартість акцій, кількість емітованих акцій, а також про запланований розмір валового санаційного прибутку наводяться у вихідних даних. Акціонери надають перевагу зменшенню статутного фонду.

2.1. Балансовий курс (БК) акцій до санації розраховується за формулою:

$$\text{БК} = \text{власний капітал} / \text{статут. капітал} \times 100\%.$$

2.2. Вартість акцій визначається за балансовим курсом;

2.3. Відношення, за яким зменшується статутний фонд, розраховується:

$$C = \text{Статутний фонд} / (\text{статутний фонд} - \text{санаційний прибуток});$$

2.4. Збиток акціонерів розраховується, виходячи з вартості акції та відношення, за яким зменшується статутний фонд;

2.5. Розрахункова вартість акцій ( $A_{\text{сан}}$ ) після санації дорівнює:

$$A_{\text{сан}} = (\text{Валовий санац. прибуток} - \text{покритий збиток}) / \text{к-ть акцій після санації};$$

2.6. Валовий санаційний прибуток розраховується як прибуток між розміром статутного фонду до і після санації;

2.7. Балансовий курс ( $\text{БК}_{\text{сан}}$ ) акцій (грн.) після санації розраховується за формулою:

$$\text{БК}_{\text{сан}} = \text{номінальна вартість акції} + \text{чистий санаційний прибуток};$$

2.8. Баланс підприємства після санації складається в таблиці:

<b>Актив</b>	<b>Сума, тис.грн.</b>	<b>Пасив</b>	<b>Сума,тис. грн</b>
1.Основні засоби		1.Статутний фонд	
2.Запаси і витрати		2.Чистий санаційний прибуток	
3.Дебіторська заборгованість		3.Довгострокові пасиви	
4.Грошові кошти		4.Короткострокові пасиви	
<b>Баланс:</b>		<b>Баланс:</b>	

2.9 Балансовий курс (БК<sup>2</sup> сан) акцій (%) після санації розраховується на основі попередніх розрахунків у таблиці.

БК <sup>2</sup> сан	Априр	Фс змін

2.10. На основі попередніх розрахунків у таблиці до завдання 2.9. розраховується також приріст вартості акцій (Априр) та зміна фінансування (Фс змін)

### Завдання для практичних занять

#### Тема. Санаційний контролінг

##### Задача 1.

Розрахувати та проаналізувати ймовірність банкрутства ПАТ «Світоч» за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана, якщо відомо, що станом на початок року робочий капітал підприємства був рівний 700 000 грн. виручка від реалізації 300 000 грн., собівартість реалізованої продукції 200 000 грн., інші операційні доходи 400 грн.,



адміністративні витрати 15 000 грн., витрати на збут 5000 грн., інші операційні витрати 12 000 грн., загальна вартість активів 835 000 грн., ринкова капіталізація компанії 55 000 грн., сума заборгованості 180 000 грн.

#### Задача 2.

Розрахувати та проаналізувати ймовірність банкрутства ПАТ «Електрон» за допомогою моделі Спрійгента, якщо відомо, що станом на початок року робочий капітал підприємства був рівний 200 000 грн., виручка від реалізації 300 000 грн., загальна вартість активів 368 000 грн., прибуток до сплати податків та процентів 24 000 грн., прибуток до сплати податків 36 000 грн., короткострокова заборгованість 120 000 грн.

#### Задача 3.

Розрахувати та проаналізувати ймовірність банкрутства ПАТ «Іскра» за допомогою універсальної дискримінантної функції, якщо відомо, що станом на початок року показник cash-flow підприємства був рівний 60 000 грн., валюта балансу 800 000 грн., сума заборгованості 210 000 грн., виручка від реалізації 300 000 грн., собівартість реалізованої продукції 200 000 грн., інші операційні доходи 400 грн., адміністративні витрати 15 000 грн., витрати на збут 5000 грн., інші операційні витрати 12 000 грн., виробничі запаси 54 000 грн.

#### Задача 4.

На основі наведених даних оцінити ймовірність банкрутства за 5-факторною моделлю Альтмана.

Баланс, тис. грн.

Актив	Пасив
-------	-------

Необоротні активи		Власний капітал	
Основні засоби:			
- залишкова вартість	2350	Статутний капітал	600
- первісна вартість	2650	Додатковий капітал	1200
- знос	(300)	Нерозподілений прибуток	891
Довгострокові інвестиції	400	Всього власного капіталу	2691
Всього довгострокових активів	2750	Довгострокові зобов'язання	1000
Оборотні активи		Короткострокові зобов'язання	
Виробничі запаси	1100	Короткострокові кредити банків	93
Дебіторська заборгованість	890	Кредиторська заборгованість за товари та послуги	800
Грошові кошти та їх еквіваленти	54	Поточні зобов'язання по розрахунках (оплата праці персоналу, відрахув. в бюджет)	210
Всього оборотні активи	2044	Всього короткотермін. зобов'яз.	1103
Всього активів	4794	Всього пасивів	4794

Звіт про фінансові результати, тис. грн.

Назви статей	Фактичні дані за період	Назви статей	Фактичні дані за період
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10200	Прибуток від основної діяльності (операц. приб.)	1155
Податок на додану вартість	(1700)	Інші операц. доходи	170
Чиста виручка від реалізації продукції	8500	Інші витрати	(52)

Собівартість реалізованої продукції	6725	Прибуток до сплати податків	1273
Валовий прибуток	1775	Податок на прибуток	(382)
Операційні витрати	620	Чистий прибуток	891

#### Задача 5.

Спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства, використовуючи  $\mathcal{F}$ -рахунок Альтмана (пятифакторну модель), якщо сума витрат і запасів 200 000 грн, грошові кошти та дебіторська заборгованість – 50 000 грн. виручка від реалізації продукції – 150 000 грн., прибуток – 750 000 грн., нерозподілений прибуток – 10 000 грн., ринкова вартість акцій – 500 000 грн., валюта балансу – 950 000 грн.

#### Задача 6.

Спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства за універсальною дискримінантною функцією, якщо чистий доход – 85 500 тис. грн., амортизація – 2 500 тис. грн., виробничі запаси – 7010 тис. грн., готова продукція – 2 500 тис. грн. незавершене виробництво – 140 тис. грн. товари – 1 200 тис. грн., довгострокові зобов'язання – 1340 тис. грн., векселі видачі на суму 200 тис. грн., заборгованість банку за короткостроковим кредитом 20 000 тис. грн., кредиторська заборгованість за товари – 10 500 тис. грн., поточні зобов'язання за розрахунками – 14 700 тис. грн., валюта балансу – 115 900 тис. грн.

#### Задача 7.

Спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Спрінгейта, якщо виручка від реалізації продукції – 85 410 тис. грн., прибуток до сплати податків – 9 540 тис. грн., запаси – 10 670 тис.

грн., векселі одержані – 495 тис. грн., векселі видачі – 197 тис. грн., дебіторська заборгованість за товари – 36 264 тис. грн., за виданими авансами – 13 530 тис. грн., кредиторська заборгованість за товари – 10 455 тис. грн., поточні зобов'язання за розрахунками – 15 400 тис. грн., витрати майбутніх періодів – 101 тис. грн., валюта балансу – 112 932 тис. грн.

#### Задача 8.

Використовуючи дані балансу сільськогосподарського підприємства, визначити коефіцієнт імовірності банкрутства та імовірність банкрутства за трьох факторною моделлю.

Актив	Сума, тис. грн.	Пасив	Сума, тис. грн.
Склад і розміщення господарських засобів		Джерела утворення і цільове призначення грошових коштів	
1. Основні засоби	1738,0	1. Статутний капітал	4220,0
2. Виробничі запаси	1325,5	2. Нерозподілений прибуток	3,4
3. Незавершене виробництво	42,9	3. Довгострокові кредити банків	1046,95
4. Готова продукція	2376,0	4. Короткострокові кредити банків	980,0
5. Дебіторська заборгованість	1430,0	5. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	680,0
6. Грошові кошти	72,05	6. Поточні зобов'язання за розрахунками (інша креди-торська заборгованість)	54,1
Баланс	6984,45	Баланс	6984,45

Чистий прибуток підприємства – 78 тис. грн.

Собівартість продукції – 230 тис. грн.

### Задача 9.

Спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства, використовуючи Z-рахунок Альтмана, якщо сума запасів і витрат становить 100 тис. грн., грошових коштів та дебіторської заборгованості – 250 тис. грн., виручка від реалізації продукції – 600 тис. грн., прибуток – 280- тис. грн., нерозподілений прибуток – 70 тис. грн., ринкова вартість всіх акцій становить 800 тис. грн., валюта балансу – 1,4 млн. грн.

### Задача 10.

Спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства, використовуючи Z-рахунок Альтмана, якщо сума запасів і витрат становить 200 тис. грн., грошових коштів та дебіторської заборгованості – 250 тис. грн., виручка від реалізації продукції – 700 тис. грн., прибуток – 250- тис. грн., нерозподілений прибуток – 20 тис. грн., ринкова вартість всіх акцій становить 750 тис. грн., валюта балансу – 1,1 млн. грн.

### Задача 11.

За допомогою моделі Альтмана визначити можливість настання банкрутства закритого акціонерного товариства на основі форм річної звітності.

### Задача 12.

За допомогою моделі Спрінгейта визначити можливість настання банкрутства підприємства на основі форм річної звітності.

### Задача 13.

За допомогою Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 616 (Додаток Д), визначити можливість настання банкрутства підприємства на основі форм річної звітності.

### **Тема. Санаційний аудит.**

#### Задача 1.

На основі даних про діяльність підприємства розрахувати показники аудиту власного капіталу, а саме:

- коефіцієнт фінансової незалежності;
- коефіцієнт фінансового левериджу;
- коефіцієнт забезпечення власними коштами;
- чисті активи підприємства;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Якщо відомо, що власний капітал підприємства рівний 450 000 грн., валюта балансу 862 000 грн., позиковий капітал 362 000 грн., необоротні активи 331 000 грн., оборотні активи 369 000 грн., довгострокові зобов'язання 200 000 грн., активи 821 000 грн.

#### Задача 2.

На основі даних про діяльність підприємства розрахувати показники аудиту власного капіталу, а саме:

- дивіденди на одну просту акцію;

- рентабельність акції;
- чистий прибуток на одну акцію;
- коефіцієнт цінності акцій якщо відомо, що: виручка від реалізації 300 000 грн., собівартість реалізованої продукції 200 000 грн., інші операційні доходи 400 грн., адміністративні витрати 15 000 грн., витрати на збут 5 000 грн., інші операційні витрати 12 000 грн., дивіденди 6000 грн., кількість простих акцій 200 000 шт., ринкова вартість однієї акції 0,01 грн.

### Задача 3.

Розрахувати ефект фінансового левериджу АТ «ТС», якщо відомо, що валовий прибуток підприємства рівний 5 600 грн., процентна ставка за кредит – 25%, власний капітал – 12 000 грн., залучений капітал підприємства 4 850 грн.

### Задача 4.

На основі даних про діяльність ПАТ «ПРОМ» розрахувати показники аналізу ліквідності активів підприємства:

- коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості;
  - коефіцієнт абсолютної ліквідності;
  - норму грошових резервів;
  - коефіцієнт покриття періодичних виплат.

Якщо у підприємства на рахунку знаходиться 30 000 грн., поточні активи 600 000 грн., товарно-матеріальні запаси 6 000 грн., середні, щоденні виплати грошових коштів за операціями підприємства 17 700 грн., гроші в касі 1 000 грн., кредиторська заборгованість 62 000 грн., дебіторська на 400 грн. більша, короткострокова заборгованість 48 000 грн., у розпорядженні підприємства також є акції п'яти підприємств на загальну суму 800 грн.

### Задача 5.

Розрахувати показники оцінки платоспроможності підприємства:

- поточна платоспроможність;
- коефіцієнт покриття;
- коефіцієнт забезпечення власними засобами;
- коефіцієнт Бівера за наступними даними:

(Нр Пас) поточні зобов'язання підприємства рівні 192 000 грн;

(230) грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті – 120 000 грн;

(220) поточні фінансові інвестиції – 32 000 грн,

(Шр Пас) довгострокові зобов'язання – 52 000 грн,

довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств 21 000 грн, оборотні активи підприємства становлять 201 000 грн., необоротні активи 280 000 грн., амортизація – 17 000 грн, власний капітал – 365 000 грн, чистий прибуток – 62 000 грн.

### Задача 6.

Розрахувати показники оцінки ділової активності підприємства:

- продуктивність праці;
- оборотність власного капіталу;
- оборотність основного капіталу;
- середній строк обороту дебіторської заборгованості;
- середній строк обороту кредиторської заборгованості.

Якщо відомо, що середня чисельність працівників – 340 осіб; виручка від реалізації 300 000 грн, власний капітал 321 000 грн, валюта балансу – 728 000 грн, дебіторська заборгованість – 34 000 грн, кредиторська заборгованість – 12 000 грн.



### Задача 7.

Провести оцінку майнового стану підприємства, розрахувати:

- зведений коефіцієнт придатності необоротних активів;
- фондівдачу;
- коефіцієнт рентабельності необоротних активів;
- коефіцієнт випередження продуктивності праці і заробітної плати, використавши такі дані: сума необоротних активів по залишковій вартості – 68 000 грн., сума необхідних активів по первісній вартості – 142 000 грн, виручка від реалізації 341 000 грн, вартість необоротних активів 234 000 грн, чистий прибуток 32 000 грн, обсяг виготовленої продукції за звітний період 1 200 000 грн, за попередній 956 000 грн, середньострокова чисельність персоналу за звітний період 341 чол., за попередній 296 чол., фонд оплати праці за звітний період 756 000 грн, за попередній 701 000 грн.

### Задача 8.

У рамках аналізу грошових потоків підприємства розрахувати:

- коефіцієнт Cash-Flow;
- коефіцієнт ліквідності грошових потоків;
- коефіцієнт ефективності грошових потоків.

Дані: чистий грошовий потік 10 000 грн, заборгованість підприємства 554 050 грн, грошові кошти підприємства 45 000 грн, короткострокові фінансові вкладення 36 000 грн, валовий додатній грошовий потік 282 414 грн, залишок грошових коштів на кінець 498 27 грн, на початок періоду 17 500 грн, валовий від'ємний грошовий потік 250 086 грн.

### Задача 9.

Оцінити прибутковість підприємства, розрахувати:

- коефіцієнт прибутковості власного капіталу;

- операційну рентабельність продажу;
- рентабельність основної діяльності;
- коефіцієнт прибутковості активів;
- головний показник прибутковості.

Дані:

прибуток після оподаткування 3885 грн;  
власний капітал 410 650 грн;  
виручка від реалізації (з ПДВ) 301 150 грн;  
прибуток від реалізації 16 908, 33 грн;  
собівартість продукції 201 150 грн;  
прибуток до оподаткування 7 908, 33 грн;  
активи 1 032 050 грн., нематеріальні активи 51 175 грн.

#### Задача 10.

Оцінити вартість підприємства як цілісного майнового комплексу методом балансової вартості (по фактичній вартості) та розмір статутного фонду акціонерного товариства, виходячи з таких даних:

залишкова вартість основних засобів 276 175 грн;  
залишкова вартість нематеріальних активів 48 675 грн;  
запаси і затрати, які входять у валюту балансу 162 950 грн;  
довгострокові фінансові вкладення 51 175 грн;  
інші необоротні активи 26 175 грн;  
грошові кошти, розрахунки та інші активи 325 350 грн;  
довгострокові пасиви 97 350 грн;  
розрахунки та інші пасиви 518 450 грн;  
незавершені капітальні вкладення 6 175 грн;  
вилучена вартість майна, для якого встановлено особливий режим приватизації 32 485 грн;  
нематеріальні активи, які не відображені в балансі 2 433, 75 грн;

загальний коефіцієнт 1,1 грн.

#### Задача 11.

Оцінити вартість підприємства як цілісного майнового комплексу, методом балансової вартості (по відновній вартості активів та по вартості виробничих активів), виходячи з таких даних: фактична вартість майна підприємства 280 875 грн., індекс інфляції 120% залишкова вартість основних фондів 276 175 грн., 25% ОФ не беруть безпосередньої участі у виробничому процесі, в балансі не відображено 15% ОФ, що орендується підприємством.

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення	
			тис. грн	темп приросту, %
Власний капітал	900	825		
Нематеріальні активи	36	52		
Незавершене будівництво	24	18		
Основні засоби	630	525		
Довгострокові фінансові інвестиції	40	35		
Разом необоротні активи				
Власні оборотні кошти				

Оборотні активи: на початку року 310 тис. грн; на кінець року 375 тис. грн.

#### Задача 12.

За даними таблиці розрахувати суму власних оборотних коштів, коефіцієнт автономії, коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, коефіцієнт маневреності. Надати оцінку фінансової стійкості підприємства.

Показники, тис. грн.	На початок	На кінець
----------------------	------------	-----------

	року	року
1. Валюта балансу, у т.ч.	250	240
2. Необоротні активи	145	150
3. Оборотні активи, з них:	105	90
3.1. Товарно-матеріальні запаси	64	57
3.2. Дебіторська заборгованість	33	28
3.3. Грошові кошти	8	5
4. Власний капітал	180	177
5. Довгострокові зобов'язання	10	11
6. Поточні зобов'язання	60	52

### Задача 13.

Відомі такі дані: валюта балансу – 100 тис грн, коефіцієнт автономії – 0,8, коефіцієнт маневреності власних коштів – 0,25. Вартість необоротних активів складатиме:

- а) 40 тис. грн
- б) 20 тис. грн
- в) 60 тис. грн
- г) 50 тис. грн

### Задача 14.

За даними таблиці розрахувати коефіцієнт абсолютної, термінової і поточної ліквідності та зробити висновок щодо ліквідності і платоспроможності підприємства.

Показники, тис. грн.	На початок року	На кінець року
Актив		
Не оборотні активи у т.ч.:	150	192
Основні засоби	126	135

Нематеріальні активи	10	8
Довгострокові фінансові вкладення	5	42
Оборотні активи, у т.ч.:	9	7
Запаси	70	91
Дебіторська заборгованість	41	47
Грошові активи	20	32
Інші оборотні активи	7	9
Баланс	2	3
	220	283
Пасив		
Власний капітал	165	176
Довгострокові зобов'язання	8	12
Поточні зобов'язання	47	95
Короткострокові кредити банку	10	34
Кредиторська заборгованість за розрахунками:		
за товари, роботи, послуги	22	37
з оплати праці	7	12
зі страхування	3	5
з бюджетом	5	7
Баланс	220	283

#### Задача 15.

Оцінити вартість можна підприємства методом оцінки майбутніх чистих грошових потоків при незмінному та змінному обсязі ЧГП, якщо обсяг чистих грошових потоків дорівнює 32 327, 63 грн., вартість майна оціненого по фактичній вартості активів – 280 875 грн., ринкова

вартість акції 1,5 грн., річна доходність акції 0,04 грн., активи будуть використовуватись в середньому ще протягом 10 років;

ЧГП зростає протягом 1-5 років на 10% протягом 6-10 років на 5%; дисконтна ставка – 10%, з урахуванням інфляції та ризику дисконтна ставка протягом року зростає на 1%; ліквідаційна вартість складає 90% вартості майна, оціненого по фактичній вартості активів.

### Задача 16.

Використовуючи дані балансу підприємства, визначити коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

Актив	Сума, тис. грн.	Пасив	Сума, тис. грн.
Склад і розміщення господарських засобів		Джерела утворення і цільове призначення грошових коштів	
1. Основні засоби	960,0	1. Статутний капітал	985,0
2. Виробничі запаси	295,0	2. Нерозподілений прибуток	141,0
3. Незавершене виробництво	165,0	3. Довгострокові кредити банків	266,7
4. Готова продукція	65,0	4. Короткострокові кредити банків	42,85
5. Дебіторська заборгованість	9,95	5. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17,08
6. Грошові кошти	154,83	6. Поточні зобов'язання за розрахунками (інша кредиторська заборгованість)	197,15

Баланс	1649,78	Баланс	1649,78
--------	---------	--------	---------

Задача 17.

Використовуючи дані балансу (задача 16), визначити коефіцієнт маневреності власних коштів та коефіцієнт майна виробничого призначення.

Задача 18.

Використовуючи дані балансу визначити коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності.

Актив	Сума, тис. грн.	Пасив	Сума, тис. грн.
Склад і розміщення господарських засобів		Джерела утворення і цільове призначення грошових коштів	
1. Основні засоби	1580,0	1. Статутний капітал	4540,0
2. Виробничі запаси	1205,0	2. Нерозподілений прибуток	3,4
3. Незавершене виробництво	39,0	3. Довгострокові кредити банків	600,0
4. Готова продукція	2160,0	4. Короткострокові кредити банків	800,0
5. Дебіторська заборгованість	1300,0	5. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	352,0
6. Грошові кошти	65,5	6. Поточні зобов'язання за розрахунками (інша креди-торська заборгованість)	54,1
Баланс	6349,5	Баланс	6349,5

Задача 19

Виходячи із даних балансу (задача 18), визначити тип стійкості фінансового стану підприємства.

#### Задача 20

Виходячи із даних балансу (задача 18), визначити коефіцієнти швидкої ліквідності та забезпеченості запасів власними джерелами.

#### Задача 21

Виходячи із даних балансу (задача 18), визначити коефіцієнти фінансової стійкості та рентабельності продукції.

#### Задача 22

Виходячи із даних балансу (задача 18), визначити коефіцієнти автономії та рентабельності власних засобів, якщо чистий прибуток підприємства – 78 тис. грн.

#### Задача 23

Виходячи із даних балансу (задача 18), визначити коефіцієнт оборотності активів та оборотності власного капіталу, якщо обсяг реалізованої продукції складає 312 тис. грн.

#### Задача 24

Як змінилась ефективність використання оборотних коштів, якщо сума прибутку від реалізації продукції збільшилась у звітному році порівняно з минулим у 1,5 рази, а середні залишки оборотних коштів зросли у 2,5 рази? Як такі зміни характеризують фінансовий стан підприємства? Який показник аналізує аудитор?

#### Задача 25

Виходячи із даних балансу (задача 18), визначити робочий капітал підприємства та коефіцієнт термінової ліквідності.

#### Задача 26

Використовуючи дані балансу підприємства АПК (задача 18), визначити показник фінансового лівериджу.

#### Задача 27.



Розрахувати коефіцієнт втрати платоспроможності за період 3 місяці, якщо значення коефіцієнту поточної ліквідності на початок звітного періоду становило 2,1, а на кінець 2.

#### Задача 28.

Розрахувати коефіцієнт відновлення платоспроможності за період 6 місяців, якщо значення коефіцієнту поточної ліквідності на початок звітного періоду становило 1,8, а на кінець 1,6.

#### Задача 29.

Чи достатнім буде збільшення суми оборотних активів станом на кінець року у порівнянні з такими на початок року в 3 рази при збільшенні короткострокових зобов'язань у 1,5 разу задля того, щоб коефіцієнт загальної ліквідності наприкінці року відповідав нормативу, якщо оборотні активи підприємства станом на початок року становили 30 000 грн, а поточні зобов'язання були у 2 рази більші? Чому? Зробити розрахунки.

#### Задача 30.

На основі форм річної звітності обчислити: коефіцієнт незалежності, коефіцієнт концентрації позиченого капіталу, показник фінансового лівериджу, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт фінансової стабільності. Дати трактування змінам показників в динаміці, визначити, до якої групи показників оцінки фінансового стану належать показники.

#### Задача 31.

Розрахувати показник економічної доданої вартості (EVA), за таких даних:

— сума інвестовано капіталу — 1200 тис. грн, у тому числі 40 % власного;

— прибуток від операційної діяльності (до оподаткування) — 300 тис. грн;

— ставка залучення позик складає 20 %;

— середня ставка за депозитними вкладеннями 15 %;

### Задача 32.

Дослідити стан сільськогосподарських підприємств. Дослідження необхідно провести на підставі даних Державної служби статистики України. Зробити висновки.

## **Тема. Фінансові джерела санації підприємства.**

### Задача 1.

Розрахувати всі показники, що характеризують збільшення статутного фонду АТ, заповнюючи таблиці 1-5, відповідно до вихідних даних: номінальна вартість акції 50 грн., прийнято рішення про збільшення статутного фонду на 50%. Курс реалізації додаткових акцій – 1,4 номіналу. Визначити курсову вартість АТ.

Таблиця 1

Статутний фонд	Номінальна вартість	Кількість акцій	Курс акцій	Курсова вартість АТ
Початковий	1 000 000	20 000	100	
Збільшення				

Таблиця 2

Початковий стат. фонд	Розмір додаткової емісії	Кількість акцій до збільшення	Кількість додаткових акцій	Біржовий курс

Таблиця 3

Акції	К-ть	Старий курс	Новий курс	Середній курс	Курсова вартість 1	Курсова вартість 2	Курсовий збиток (прибуток)
Старі	2						
Нові	1						
Разом							

Таблиця 4

Кб	Ке	С	Вартість переважного права

Таблиця 5

Вартість 2-х акцій до емісії	Зміна курсу в результаті емісії	Виручка від реалізації переважного права	Майновий стан після емісії	Зміна майнового стану

Задача 2.

Розрахувати зміну фінансово-майнового стану старих акціонерів (табл. 1), якщо розмір статутного фонду АТ рівний 800 000 грн, номінальна вартість акцій 100 грн., додаткове залучення коштів 200 000 грн. Прийнято рішення про збільшення статутного капіталу за рахунок виплати дивідендів шляхом емісії додаткових акцій за рахунок нерозподіленого прибутку та резервних, фондів, які перевищують передбачений законодавством розмір. Відношення, за яким збільшується стат. фонд 4:1 (25%) Резерви та нерозподілений прибуток становлять 1 000 000 грн.

Таблиця

Біржовий курс акцій до збільшення	Біржовий курс акцій після збільшення	Вартість мінімального пакету акцій до збільшення	Вартість мінімального пакету акцій після збільшення	Зміна

### **Тема. Санація балансу підприємства.**

#### Задача 1.

Розрахувати балансовий курс акцій після санації, якщо номінальна вартість акції, рівна 50 грн., кількість емітованих акцій – 40, запланований розмір валового санаційного прибутку 1 500 грн., статутний фонд 2 000 грн., непокриті збитки 1 080 грн. Акціонери надають перевагу зменшенню статутного фонду.

Таблиця 1

Розрах. курс акцій %	Вартість акцій	Збиток акціонерів	Асан	БКсан

#### Задача 2.

Оцінити вартість корпоративних прав методом ринкової вартості по рівню котивування акцій та методом капіталізованої вартості, якщо середній рівень котировання акцій 1,5, кількість емітованих акцій 251 150 грн., кількість викуплених акцій 30 000 грн., балансовий прибуток 8 905, 83 грн., амортизація 57 362 грн., кількість кварталів у звітному періоді – 4, рентабельність 0,051, залишок довгострокового боргу 97 350 грн.

### **Тема. Економіко-правові аспекти санації, банкрутства та ліквідації підприємства**

#### Задача 1.

Визначити доцільність ліквідації підприємства після задоволення вимог кредиторів, якщо після реалізації його майна було отримано 5 млн. грн., а вимоги кредиторів становили: по оплаті праці – 3—тис. грн., по податках і зборах – 200 тис. грн., по витратах, пов'язаних з провадженням справи про банкрутство – 50 тис. грн., по кредитах банків – 2 млн. грн., з іншої заборгованості – 1,8 млн. грн.

#### Задача 2.

Розрахувати коефіцієнт відновлення платоспроможності за період 6 місяців та коефіцієнт втрати платоспроможності за період 3 місяців, якщо значення коефіцієнта поточної ліквідності на початок звітного періоду становило 1,8, а на кінець 2,1. Звітний період – 1 рік.

#### Задача 3.

Розрахувати коефіцієнт втрати платоспроможності за період 3 місяців, якщо значення коефіцієнта поточної ліквідності на початок звітного періоду становило 2,4, а на кінець 1,5. Звітний період – 6 місяців.

#### Задача 4.

Розрахувати коефіцієнт відновлення платоспроможності за період 6 місяців, якщо значення коефіцієнту поточної ліквідності на початок звітного періоду становило 1,2, а на кінець 1,8.

#### Задача 5.

Розрахувати коефіцієнт втрати платоспроможності за період 3 місяці, якщо значення коефіцієнту поточної ліквідності на початок звітного періоду становило 2,2, а на кінець 1,8.

#### Задача 6.

Розрахувати коефіцієнт втрати платоспроможності за період 3

місяці, якщо значення коефіцієнту поточної ліквідності на початок звітнього періоду становило 2,1, а на кінець 2,2.

#### Задача 7.

Господарський суд в рамках провадження справи про банкрутство ТОВ “Млин” прийняв рішення про його ліквідацію. Чистий дохід від реалізації ліквідаційної маси ТОВ склав 600 000 грн. Визначити, в якій черговості та в якому обсязі будуть задоволені наступні вимоги кредиторів:

- заборгованість з оплати праці – 70 000 грн;
- виплата вихідної допомоги працівникам – 40 000 грн;
- витрати на оплату послуг ліквідатора – 10 000 грн;
- заборгованість перед державним бюджетом – 200 000 грн;
- заборгованість перед комерційним банком за кредити, забезпечені заставою – 150 000 грн;
- заборгованість перед ВАТ “Зерно” – 100 000 грн;
- заборгованість перед ТОВ “Промінь” – 50 000 грн.

#### Задача 8.

Фірма «Реверс» збанкрутувала. Кредиторська заборгованість склала за даними балансу 255 тис. грн. Сума активів фірми – 205 тис. грн. Заборгованість із заробітної плати – 30 тис. грн., 25 тис. грн. плата до бюджету. Кредитори в кількості трьох осіб мали рівні частки у боржника. Визначити суми, які не будуть погашені після розпродажу майна боржника кожному з трьох кредиторів.

#### Задача 9.

При проведенні ліквідаційної процедури від реалізації майна банкрута було отримано 2 млн. грн. Вимоги кредиторів до боржника становили: за банківські кредити, забезпечені заставою – 800 тис. грн.;

по загальнодержавних податках – 120 тис. грн.; із заробітної плати – 110 тис. грн.; вимоги кредиторів, не забезпечені заставою – 1,2 млн. грн. Описати черговість задоволення вимог кредиторів.

#### Задача 10.

Чи обов'язково ліквідується підприємство після задоволення вимог кредиторів, якщо після реалізації його майна було отримано 2,6 млн. грн., а вимоги кредиторів становили: по оплаті праці – 90 тис. грн., по податках і зборах – 130 тис. грн., по витратах, пов'язаних з провадженням у справі про банкрутство – 40 тис. грн., по кредитах банків – 800 тис. грн., з іншої заборгованості – 1,2 млн. грн.

#### Задача 11.

Підприємство оголошено банкрутом. Заборгованість кредиторам 160 тис. грн. Сума активів 145 тис. грн. Заборгованість із заробітної плати 15 тис. грн. Плата господарському суду 1 тис. грн. Встановити розмір платежу, який припадає на першу чергу.

#### Задача 12.

Після реалізації майна банкрута було отримано 4 млн. грн. Вимоги двох кредиторів до банкрута, не забезпечені заставою становлять 500 тис. грн. та 400 тис. грн. Розрахувати на скільки будуть задоволені дані вимоги, якщо вимоги забезпечені заставою становлять 1,1 млн. грн., заборгованість з оплати праці – 400 тис. грн., податкова заборгованість – 540 тис. грн., вимоги щодо повернення внесків трудового колективу до статутного фонду – 2,8 млн. грн., витрати арбітражного керуючого, пов'язані з утриманням і збереження майнових активів банкрута – 30 тис. грн., інші витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство – 50 тис. грн.

### Задача 13.

При проведенні ліквідаційної процедури від реалізації майна банкрута було отримано 6,4 млн. грн. Описати та розрахувати черговість задоволення вимог кредиторів, якщо вимоги по кредитах, забезпечених заставою становили 2,8 млн. грн.; витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство – 50 тис. грн.; вимоги по відшкодуванню кредиту, отриманого на виплату вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута – 240 тис. грн.; податкова заборгованість – 290 тис. грн.; внески членів трудового колективу до статутного фонду підприємства – 3,6 млн. грн.; вимоги кредиторів, не забезпечені заставою – 1,4 млн. грн.

### Задача 14.

Чи обов'язково ліквідується підприємство після задоволення вимог кредиторів, якщо після реалізації його майна було отримано 7,8 млн. грн., а вимоги кредиторів становили: по оплаті праці – 400 тис. грн., по податках і зборах – 300 тис. грн., по витратах, пов'язаних з провадженням у справі про банкрутство – 80 тис. грн., по кредитах банків – 3 млн. грн., з іншої заборгованості – 2,5 млн. грн.

### Задача 15.

Фірма «Автосервіс» збанкрутувала. Кредиторська заборгованість склала за даними балансу 255 тис. грн. Сума активів фірми – 205 тис. грн. Заборгованість із заробітної плати – 30 тис. грн., 25 тис. грн. плата до бюджету. Кредитори в кількості трьох осіб мали рівні частки у боржника. Визначити величину конкурсної маси, яка буде повернута кожному кредитору.



### Задача 16.

Чи обов'язково ліквідується підприємство після задоволення вимог кредиторів, якщо після реалізації його майна було отримано 4 млн. грн., а вимоги кредиторів становили: по оплаті праці – 280 тис. грн., по податках і зборах – 190 тис. грн., по витратах, пов'язаних з провадженням у справі про банкрутство – 60 тис. грн., по кредитах банків – 1,9 млн. грн., з іншої заборгованості – 2,4 млн. грн.

### Задача 17.

При проведенні ліквідаційної процедури від реалізації майна банкрута було отримано 9,2 млн. грн. Описати та розрахувати черговість задоволення вимог кредиторів, якщо вимоги по кредитах, забезпечених заставою становили 3,2 млн. грн.; витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство – 80 тис. грн.; вимоги по відшкодуванню кредиту, отриманого на виплату вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута – 330 тис. грн.; податкова заборгованість – 380 тис. грн.; внески членів трудового колективу до статутного фонду підприємства – 4,7 млн. грн.; вимоги кредиторів, не забезпечені заставою – 2 млн. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М. М., Бардаш С. В., Бородкін О. С., Бутинець Т. А., Виговська Н.Г. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. -К.: ЦУЛ, 2002. - 495с.

2. Албул А.А. Формування стратегії запобігання банкрутства у промисловості. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. - Одеса, 2003.

3. Андрущак Є.М. Регулювання процесів банкрутства підприємств у перехідній економіці України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. - Львів, 2003.

4. Антикризисное управление: Учеб пособие для студ. вузов, обучение по экон. спец. / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. Д.В. Валовой и др.; Э. М. Коротков (ред.); Государственный ун-т управления. - М.: Инфра - М, 2000. 432 с .- (Высшее образование).

5. Багацька К.В. Фінансовий механізм санації підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. - Дніпропетровськ, 2006.

6. Белова О.В. Визначення фінансового потенціалу підприємства. // Регіональні перспективи. - 2002. - № 5. - С. 98-104.

7. Білик М.Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах// Фінанси України. – 2006. - № 4.- С. 133-141.

8. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2005.-592 с.

9. Біла, О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємства // Фінанси України.-2007. - №4. - С. 112-118.

10. Благодетелева-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. - К.: Ніка-Центр, 2006. - 248 с.

11. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. - К.: Ніка-Центр, Ельга, 2002.-528 с.

12. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. – С.Пб.: Изд- во Михайлова В.А., 1999.-380 с.

13. Богиня Д., Волинський Г. Державне регулювання перехідних процесів// Економіка України. – 2001. -№ 5. - С. 12-21.

14. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: друге видання, випр. і доп. – К.: «Каравела», 2001.-298 с.

15. Бурганова Л.А. Теория управления. -М.: Инфра-М, 2009. - 153 с.

16. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посібник. -К.: КНЕУ, 2007.-432 с.

17. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособие для вузов - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-720 с.

18. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.. – К.: ЦУЛ, 2003.- 503 с.

19. Великий Ю.М., Косарева І.П., Прохорова В.В., Майборода О. В. Управління фінансовою санацією: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Харківський національний економічний ун-т. - 2-ге вид., перероб. - Х.: ВД«ІНЖЕК», 2007.-368 с.

20. Воротіна Л. Реструктурування як шлях відновлення платоспроможності підприємства // Бюлетень з корпоративного управління. -2001 № 2. - С. 27-31.

21. Гайдис Н.М. Фінансовий аналіз: Навч.-метод. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний банк України; Львівський банківський ін-т. - Л.: ЛБІ НБУ, 2006.-414 с.

22. Герасимчук З.В., Вахович І.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Луцький держ. технічний ун-т. - Луцьк: Надстир'я, 2004. - 515 с.

23. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006.-360 с.

24. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 2005.

25. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник / С.Ф.Голов. - 4-те вид. - К.: Лібра, 2008. - 704 с.

26. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: Навч. посіб./ Харківський держ. економічний ун-т. - 3 вид., перероб., доп. - Х.: ВД«ІНЖЕК», 2004. - 432 с.

27. Говорушко, Т.А. Малий бізнес: Навч. посібник /Т.А. Говорушко, О.І. Тимченко. - К: Центр навчальної літератури, 2006. - 200 с.

28. Господарський кодекс України.

29. Грачов В.І., Косарева І. П., Прохорова В. В., Кузенко Т. Б. Управління фінансовою санацією: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. - Х.: ВД«ІНЖЕК», 2004. - 208 с.

30. Данилюк М.О. Управління фінансовою санацією підприємства: Навчальний посібник для вузів. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 316 с.

31. Дем'яненко М.Я., Левченко Н.М., Шевчик В.П., Пилявець В. М., Макарець С.М. Фінанси підприємств. - К., 2007. - 371 с.

32. Дем'яненко М.Я., Саблук П.Т., Скупий В.М., Алексійчук В.М., Безпалый Б. Ф. Словник- довідник фінансиста АПК/УААН; Інститут аграрної економіки / П.Т. Саблук (ред.), М.Я. Дем'яненко (ред.). - К., 1997.-233 с.

33. Довбня С.Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности. – Д.: Наука и образование, 2002. - 311 с.

34. Ермошенко Н.Н., Скворцов Н.Н. Словарь-справочник предпринимателя. - К.: УкрИНТЭИ, 2003. - 168 с.

35. Ермошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А., Плужников І.О., Горячева К.С. Фінансовий менеджмент: Курс лекцій / Національна академія управління. – К.: НАУ, 2004.-506 с.

36. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления. - М.: Дело, 2003. - 480 с.

37. Заболотний В.М. Реструктуризація підприємства. - К.: Міленіум, 2001. - 439 с.

38. Закон України «Про банкрутство» від 14 травня 1992 р. 2343-ХІ.

39. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 липня 1999 року М784-ХІV зі змінами.

40. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 No 514-VI зі змінами.

41. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професій оціночну діяльність в Україні» від 12.07.01 2658-III зі змінами // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

42. Зеліско І. М. Управління фінансовими ресурсами аграрно-промислових компаній: монографія / І. М. Зеліско – К.: Компринт. – 2015. – 420 с.

43. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник. - Л.: Магнолія-2006, 2007. - 418 с.

44. Кірейцев Г.Г., Виговська Н.Г., Петрук О.М. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для студ. екон. спец. всіх форм навч. /

Житомирський інженерно-технологічний ін-т. - Житомир: ЖІТІ, 2002.- 272 с.

45. Кірейцев Г. Фінансовий менеджмент. Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2002- 492 с.

46. Колісник, М. К., Ільчук П.Г. Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навчальний посібник / - К.: Кондор, 2007.-272 с.

47. Кондрашихін А.Б., Пепа Т.В., Федорова В.О. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посібник для студ. вищих навч. закл.. - К.: Центр учбової літератури, 2007.-208 с.

48. Копилюк О.І., Медведєв В.П. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник /Укоопспілка; Львівська комерційна академія. - Л.: Видавництво Львівської комерційної академії, 2007.-447 с.

49. Корецька С.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник / Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління». - Запоріжжя: ГУ«ЗІДМУ», 2005.-159 с.

50. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Д. Стоимость компаний: оценка и управление. -М.: Олимп-бизнес, 1999

51. Лайко П.А., Мних М.В. Фінанси підприємств: Підручник для студ. вузів / Академія муніципального управління. - К.: Знання України, 2004. - 428 с.

52. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2004. – 368 с.

53. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К., 2000. – 390 с.

54. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К.: КНТЕУ, 2005.– 824 с.

55. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління: Навч. метод. посіб. для студ. ВНЗ / Європейський ун- т. – К.: Вид-во Європ. ун- ту, 2005. – 263 с.

56. Мендрул О.Г., Кальніченко Л.Ф. Управління активами підприємства в процесі реструктуризації // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2000. – № 6. – С. 75–77.

57. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.

58. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства // Наказ Міністерства економіки України від 26.10.2010.- № 1361.

59. Моисеева Н.В. Стратегія фінансового оздоровлення підприємства // Финансовый бизнес. – 2003. – № 3. – С. 30–35.

60. Москаленко В.П., Пластун О.Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа діагностики його банкрутства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6. – С. 180–192.

61. Поддєрьорін А.М. та ін. Фінанси підприємства: Підр. 4-те вид., доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2006. – 460 с.

62. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Невмержицька Н. Ю., Невмержицький Я. І. Фінансовий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.

63. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підр. вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 528 с.

64. Положення про порядок погодження планів санації та мирових угод. // Затв. Наказом ФДМУ від 06.06.2007 р. № 895 затверджено.

65. Положення про порядок погодження Міністерством промислової політики України планів санації підприємств // Затв. Наказом Міністерства промислової політики України № 153 від 17.03.08 затвердило.

66. Постанова КМУ від 24.10.2005 р. № 368. «Про ліквідацію агентства з питань банкрутства».

67. Пушкар М.С. Філософія обліку: Монографія. – Тернопіль, 2002. – 157 с.

68. Пушкар А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Научное издание. – Харьков: ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

69. Салига С.Я., Дацій О.І., Нестеренко Н.В., Серебряков О.В. Управління фінансовою санацією підприємства: Навч. посібник / Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління». – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2005. – 238 с. 398

70. Скотт М. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. – М.: Олимп-Бизнес, 2000. – 432 с.

71. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.– 3.вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 460 с.

72. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.

73. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

74. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підруч. / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.

75. Тітов М.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В.М. Гайворонського. – Х.: Фірма «Консум», 1997. – 192 с.

76. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. –М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.



77. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник. – Л.: Новий Світ-2000, 2008. – 396 с.
78. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник. / Т.А. Говорушко, І.В. Дем'яненко, К.В. Багацька.– К.: ЦУЛ, 2013. – 400с.
79. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006.– 316 с.
80. Фінанси підприємства:Підручник/ Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гриню та ін..– К.: КНТЕУ, 2006. – 491 с.
81. Финансовый менеджмент: Учеб.– практ. Руководство / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива. – 1993. – 326 с.
82. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрямки. Федоров В.М., Опарін В.М., Львовчкін С. Монографія К.: КНЕУ. – 2003. – 387с.
83. Фокіна Н.П. Прогнозування криз та банкрутств промислових підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 2. – С. 76–78.
84. Цивільний кодекс України.
85. Чупіс А.В., Багацька К.В., Катан Л.І. Фінансова санація підприємств: Навч. посіб. – Суми: Довкілля, 2006. – 326 с.
86. Чупіс А.В., Багацька К.В. Економічний механізм санації підприємства (монографія). – Суми: Довкілля, 2006. – 252 с.
87. Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства К: КНЕУ, 2007. – 436 с.
88. Шегда А.В. Менеджмент. – К.: Знання, 2006. – 645 с.
89. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 439 с.
90. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання).– К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005.– С. 136. - 399

91. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством. – К: КНЕУ, 2004. – 196 с.
92. Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств; навч.посіб./ А.М. Штангрет, В.В. Шляхтенко, О.Б. Волович, І.В. Зубрей.- К.: Знання, 2012. – 374с.
93. Armstong N., Taylor J. Regional Economics and Policy. – L.,Harvester Wheatcheaf, 1993.– P. 28–37.
94. Emmanuel C., Otley D. Readings in Accounting for Management control. – Chapman and Hall. – 1995. – 642 p.
95. Financial Markets and the Economy / Charles N. Henning, William Pigott, Robert Haney Scott. – 5-th ed. –New-Jersey, Prentice-Hall. – 1998. – Pp. 372–378.
96. Newton G.W. Bloom G.D. Bankruptcy and insolvency taxation. – New York, 1994. – 324 p.
97. Samuelson Paul A. Foundations of Economic Analysis /Cambridge, Mass; Harvard university Press, 1947. – 211 p.
98. Swary I, Topf B. Global Financial Deregulation: Commercial Banking at the Crossroads / Blackwell Publishers, Cambridge Center, 1997. – Pp. 348–351.
99. Zdrovomyslam N. /Spies C./ Gellink M. «Sanierung in Krisenzeiten» Der Betriebswirtschaft №2. – 1994. – S. 25.
100. [www.fdmu.gov.ua](http://www.fdmu.gov.ua)

## Додаток А

### Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_

Територія \_\_\_\_\_ за КОАТУУ \_\_\_\_\_

Організаційно-правова форма господарювання \_\_\_\_\_ за КОПФГ \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_ за КВЕД \_\_\_\_\_

Середня кількість працівників<sup>1</sup> \_\_\_\_\_

Адреса, телефон \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ	

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності


#### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		

Керівник

Головний бухгалтер

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## ДОДАТОК Б

Підприємство \_\_\_\_\_  
(найменування)

за ЄДРПОУ

\_\_\_\_\_

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( )	( )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090		
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	( )	( )
Витрати на збут	2150	( )	( )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190		
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )

		)	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290		
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350		
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
<b>Разом</b>	<b>2550</b>		

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

## ДОДАТОК В

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		

Підприємство \_\_\_\_\_  
(найменування)

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за 20\_\_ р.

Форма № 3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		
Повернення податків і зборів	3005		
у тому числі податку на додану вартість	3006		
Цільового фінансування	3010		
Інші надходження	3095		
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( )	( )
Праці	3105	( )	( )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( )	( )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( )	( )
Інші витрачання	3190	( )	( )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>		
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200		
необоротних активів	3205		
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215		
дивідендів	3220		
Надходження від деривативів	3225		
Інші надходження	3250		
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	( )	( )
необоротних активів	3260	( )	( )
Виплати за деривативами	3270	( )	( )
Інші платежі	3290	( )	( )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>		
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300		
Отримання позик	3305		
Інші надходження	3340		
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	( )	( )
Погашення позик	3350		
Сплату дивідендів	3355	( )	( )
Інші платежі	3390	( )	( )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>		
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>		
Залишок коштів на початок року	3405		
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		
Залишок коштів на кінець року	3415		

Керівник

Головний бухгалтер





1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
капіталу									
Погашення заборгованості з капіталу	4245								
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260								
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265								
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270								
Вилучення частки в капіталі	4275								
Інші зміни в капіталі	4290								
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>								
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>								

Керівник

Головний бухгалтер

**Зеліско Інна Михайлівна**

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник