

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

В. Г. Боронос, І. Й. Плікус

**ФІНАНСОВА САНАЦІЯ І БАНКРУТСТВО
ПІДПРИЄМСТВ**

Конспект лекцій

Суми

Сумський державний університет

2013

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФІНАНСОВА САНАЦІЯ І БАНКРУТСТВО
ПІДПРИЄМСТВ**

Конспект лекцій

**для студентів спеціальності 7.03050801 “Фінанси і кредит”
денної форми навчання**

Затверджено
на засіданні кафедри
фінансів і кредиту
як конспект лекцій
з дисципліни
“Фінансова санація і
банкрутство підприємств”.
Протокол № 9 від 30.04.2013.



Суми

Сумський державний університет

2013

Фінансова санація і банкрутство підприємств : конспект лекцій / укладачі: В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – 103 с.

Кафедра фінансів і кредиту

ЗМІСТ

ВСТУП.....	С. 5
Модуль 1	6
ТЕМА 1 ФІНАНСОВА КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Криза підприємства: економічний зміст та фактори, що її зумовлюють.....	6
ТЕМА 2 ДІАГНОСТИКА ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВ.....	18
2.1. Фінансовий аналіз та антикризове управління підприємством.....	18
2.2. Методики діагностування фінансового стану в антикризовому фінансовому управлінні.....	21
2.3.Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового управління.....	22
ТЕМА 3 ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ БАНКРУТСТВА, САНАЦІЇ ТА ЛІКВІДАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	28
3.1.Банкрутство, санація, ліквідація - методи антикризового управління.....	28
3.2.Провадження у справі про банкрутство.....	32
3.3.Фінансові процедури процесу ліквідації під час банкрутства підприємств.....	42
ТЕМА 4 ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ..	46
4.1. Форми фінансування та їх класифікація.....	46
4.2. Залучення фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел	46
4.3. Сутність санації балансу та призначення санаційного прибутку.....	52
Модуль 2	57
ТЕМА 5 ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГОВИХ МЕТОДІВ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ САНАЦІЇ.....	57
5.1.Сутність контролінгу: місце і роль у системі управління підприємством, види, функції, показники та інструментарій.....	57
5.2.Методи фінансового контролінгу.....	64
ТЕМА 6 САНАЦІЙНА РЕСТРУКТУРИЗАЦЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	69
6.1. Сутність та види реструктуризації підприємства.....	69
6.2. Реструктуризація підприємства: цілі, результати, етапи.....	74
6.3. Форми реорганізації підприємства.....	79
ТЕМА 7 САНАЦІЙНИЙ АУДИТ.....	81
7.1. Сутність та методи санаційного аудиту.....	81
7.2. Методика проведення санаційного аудиту.....	84
7.3. Документальне оформлення результатів санаційного аудиту.....	87
ГЛОСАРІЙ.....	90
Список літератури.....	100

ВСТУП

Тривалий комерційний успіх забезпечується ефективним розподілом обмежених економічних ресурсів у процесі виробництва і реалізації продукції. При цьому підприємницька діяльність передбачає проведення інвестиційної, виробничої, фінансової діяльності, що може бути пов'язана з кризовими явищами. Виведення підприємства з кризового стану пов'язане із проведенням системи санаційних заходів, серед яких важливе місце займає фінансова санація.

Метою викладання дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємств» є формування системи теоретичних знань та набуття практичних навичок із питань управління фінансовою санацією, реструктуризації суб'єктів господарювання, а у разі необхідності – фінансового забезпечення ліквідації підприємства.

Предметом дисципліни є вивчення фінансово-економічних відносин, що виникають у процесі банкрутства, санації, реструктуризації та ліквідації підприємств.

Об'єктом навчальної дисципліни є суб'єкти господарювання, які опинилися в процедурі фінансової санації.

Для цього необхідно

знати:

- сутність управління фінансовою санацією підприємства; форми і методи державної фінансової підтримки санації підприємств; економіко-правові основи санації, банкрутства та ліквідації; методи, правила та умови фінансування санації;

оволодіти:

- навичками щодо складання плану санації; прийомами і методами санаційного аудиту; методиками проведення санаційної реструктуризації та реорганізації.

ТЕМА 1 ФІНАНСОВА КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Криза підприємства: економічний зміст та фактори, що її зумовлюють

Термін «криза підприємства» охоплює різноманітні сторони життєвого циклу підприємства – від просто перешкод у функціонуванні підприємства через конфлікти до ліквідації підприємства.

Ознаки кризи

Серед основних ознак кризи на рівні підприємства виділяють такі:

1. Криза відбиває сутність та характер суперечностей, що накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування чи розвитку системи. У процесі взаємодії між собою та із зовнішнім оточенням окремих елементів мікроекономічної системи виникають загострення суперечностей, які призводять до кризових явищ у діяльності підприємства. Такими суперечностями можуть бути суперечності між:

- 1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) і відповідними характеристиками ринкового попиту;
- 2) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;
- 3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;
- 4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, що виникають у процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- 5) між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Ступінь загострення наявних суперечностей обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.

2. Криза підприємства – це процес (а не явище), що характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. При перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, що відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні тощо.

3. Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки мають не лише руйнівний, а й оздоровчий (поновлювальний) характер, є імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.

4. Істотне порушення або втрата життєздатного стану підприємства відбувається внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та (або) зовнішніх управлінських дій.

5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, тобто гальмувати подальший розвиток підприємства та перехід на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення й особливості перебігу та подолання кризи.

6. Криза має циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклами розвитку мезо- (галузь, вид економічної діяльності) та макрооточення (національна та світова економіка) підприємства, хоча певним чином і провокується ними.

7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також мають індивідуальний характер.

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо спостерігається вирішення накопичених суперечностей та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнесу, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як суб'єкта господарювання.

Класифікація кризи на рівні підприємства

Вищезазначені сутнісні характеристики кризи є основою для подальшої класифікації криз, що можуть спостерігатися на рівні окремого підприємства (суб'єкта господарювання).

Сучасне підприємство як інтегральна складна система складається із сукупності менших систем-субсистем або підсистем, і будь-які збої у функціонуванні цих систем призводять, як правило, до катастрофічних наслідків для нього. Тому найбільшою за масштабністю та руйнівними наслідками вважається *системна криза на підприємстві*. Вона характеризується погіршенням фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального станів фірми, коли виникає загроза подальшого його існування в умовах обмеження власних потенційних можливостей.

Формування системної кризи на підприємстві, наслідками якої можуть бути банкрутство та ліквідація суб'єкта господарювання, потрібно розглядати як послідовний процес нарощування кризових явищ – від

технологічного збою, кризової ситуації, локальної кризи й до системної кризи. Появі системної кризи підприємства передують окремі кризові явища, що утворюють стратегічну кризу, тактичну кризу й кризу забезпеченості. Погіршення виробничо-технологічних та фінансових параметрів підприємства на фоні ознак кризи забезпеченості й свідчить про утворення стійкої системної кризи.

Традиційно під *стратегічною кризою підприємства* розуміють незапланований процес погіршення стану підприємства в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування суб'єкта господарювання з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом. До стратегічної кризи призводить недостатність розвитку системи стратегічного управління фірми, а саме: відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей підприємства; орієнтація вищих керівників фірми на вирішення оперативних завдань замість стратегічних; виключення процесу розроблення стратегії підприємства з етапу планування його діяльності.

Зовнішніми ознаками *тактичної кризи* є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження кількості персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованостей підприємства, погіршенні показників його ліквідності та показників фінансової стійкості й утворює *кризу забезпеченості*. Головною ознакою такої кризи на підприємстві є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність цього суб'єкта господарювання.

До стратегічної й тактичної кризи, кризи забезпеченості, які трансформуються у системну кризу, призводить активний розвиток схожих (загальних) кризових процесів у всіх підсистемах підприємства, які призводять до стійкого блокування діяльності цих підсистем. Однак не завжди кризові процеси призводять до стійких негативних змін у діяльності підрозділів підприємства. Найчастіше такі зміни мають нестійкий характер й усуваються самим підприємством. З огляду на масштабність таких проблемних проявів доцільно вести мову про ознаки загальної кризи на підприємстві.

Загальна криза підприємства – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

Під нормальним функціонуванням у цьому випадку потрібно розуміти ефективну діяльність суб'єкта підприємництва, спрямовану на досягнення його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання

оптимального обсягу ресурсів. Загальна криза може абсолютно зненацька проявитися під час гармонійного розвитку підприємства і носити характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків. Однак у рідкісних випадках криза з'являється зненацька, тобто без будь-якого попередження для підприємства. Найперші проблеми для підприємства створює локальна криза.

Локальна криза підприємства – погіршення діяльності в одній із підсистем (підрозділів) системи (підприємства), зумовлене впливом об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх факторів, на які заздалегідь не був здійснений відповідний вплив для підтримки нормальної ситуації, або збіг вищезгаданих факторів має несподіваний, невідворотний характер.

Першим кроком у визначенні будь-якої локальної кризи на підприємстві є визначення симптомів кризи. Симптоми локальної кризи на підприємстві можуть бути *загальними та специфічними*. За виявленими симптомами цього різновиду кризи на підприємстві, точніше сферою їх прояву, виокремлюють *економічну, технологічну й соціальну кризи*.

Економічна криза утворюється на фоні ресурсної, комерційної та управлінської кризи. У свою чергу, ресурсна криза може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової кризи та кризи персоналу. Комерційна криза утворюється за кризових процесів під час виробництва продукції (надання послуг) та її збуту. Управлінська криза насамперед утворюється після появи організаційної кризи.

Якщо ранжувати різновиди локальних криз на підприємстві відповідно до перебігу бізнес-процесів на даному суб'єкті господарювання, то згідно з ланцюжком діяльності фірми можна сформуванати таку послідовність утворення проблемних ситуацій: організаційна криза, криза постачання, виробничо-технологічна криза, криза збуту, фінансова криза, криза персоналу.

Організаційна криза передусім виникає як результат дестабілізації в організаційній діяльності підприємства (у тому числі недоліків організації системи управління). Також вона може виникнути внаслідок дії інших різновидів локальних криз (кризи збуту, постачання, персоналу, виробничо-технологічної та фінансової кризи).

Основними симптомами, що свідчать про наявність організаційної кризи, можуть бути: порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої у комунікаційних процесах; загальне погіршення показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо. Серед головних причин виникнення організаційної кризи можуть бути: невідповідність розвитку окремих підсистем установленим параметрам їх діяльності; невідповідність чисельності й кваліфікації працівників обраній організаційній структурі; помилки у визначенні пріоритетів; неправильне

делегування повноважень; відсутність планів та програм розвитку фірми; відсутність регламентів робіт; затримка з переходом на нові управлінські технології або активна протидія впровадженню даних нововведень; недостатня мотивація персоналу й фірми в цілому; безсистемний характер розвитку.

Якщо діяльність фірми раціонально організована, то найпершою проблемою, з якою стикаються підприємці, є недоліки під час постачання необхідних матеріальних та технічних ресурсів для забезпечення діяльності фірми (кризою постачання). *Криза постачання* як первісне явище є результатом проблем у зовнішньому середовищі – зонах стратегічних ресурсів, виробництві в основних постачальників або збоїв у транспортуванні цих ресурсів. Крім цього, як взаємозв'язаний із внутрішньою діяльністю процес, вона може бути наслідком фінансової кризи або змін у виробничій системі. До кризових проявів різної глибини та наслідків впливу у сфері забезпечення фірми ресурсами призводить несвоєчасне, у недостатньому обсязі постачання неякісних матеріальних ресурсів, що дестабілізує функціонування даного підприємства. Існують такі підходи до визначення кризи постачання на підприємстві:

1) тривалий у часі процес, у період якого оборотні кошти, призначені для придбання продукції виробничо-технічного призначення, не перетворюються у виробничі запаси через їхню відсутність або з інших схожих причин;

2) тимчасове порушення процесу своєчасного і безперервного забезпечення виробництва товарів або послуг (робіт) на підприємстві всіма видами продукції виробничо-технічного призначення (матеріально-сировинними ресурсами);

3) ситуація, що характеризується наявністю збою на одному, чи одночасно декількох етапах проходження процесу матеріально-технічного постачання підприємства (визначення планової потреби в засобах виробництва; організація і планування завезення сировини, матеріалів, палива, устаткування і т.д.; приймання і збереження продукції; управління виробничими запасами; планування потреби цехів у матеріальних ресурсах; підготовка продукції до виробничого споживання).

Раціональна організація та повна забезпеченість підприємницької діяльності фірми необхідними матеріально-технічними ресурсами не можуть уберегти її від проблем у виробництві.

Криза у процесі виробництва, або *виробничо-технологічна криза*, пов'язана зі зниженням ефективності виробничої діяльності або її зупинкою через такі фактори, як фізичний знос та техніко-економічне старіння основних фондів, псування або втрата оборотних фондів, неефективне використання техніки тощо. Виробничо-технологічна криза є результатом неправильного вибору виробничо-технічної стратегії підприємства, що

проявляється в нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію й може призвести до повної зупинки виробництва. Це різновид локальної кризи, за якої підприємство з режиму стабільного функціонування виробничої системи переходить у зону кризи, що сформувалась унаслідок помилкової чи несвочасної реакції операційної системи на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основними симптомами виробничо-технологічної кризи є: зростання виробничого браку і збільшення рекамацій на продукцію фірми; зростання витрат на виробничу діяльність, у тому числі на ремонт обладнання й приміщень; скарги робітників на проблеми у функціонуванні обладнання; зниження обсягів оборотних фондів; невідповідність запасів на складі потребам виробництва; невиконання планів виробництва; збільшення простоїв устаткування; збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості виготовлення продукції. Основною причиною виробничо-технологічної кризи є вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства. Цей різновид кризи може призвести до утворення загальної кризи підприємства через неможливість виготовляти продукцію, що сприймається ринком.

Виготовлення підприємством продукції не завершує цикл підприємницької діяльності суб'єкта господарювання, оскільки для отримання прибутку виготовлену продукцію необхідно продати на ринку товарів (послуг). Неконкурентоспроможна продукція та неефективна стратегія її продажу можуть призвести до утворення *кризи збуту*. Криза збуту охоплює систему реалізації продукції і призводить до розбалансування механізму збуту готової продукції. Проблема своєчасного виявлення та ліквідації кризи збуту на підприємстві є досить важливою внаслідок того, що кризові явища в системі реалізації продукції можуть спричинити “ланцюжок” кризових проявів в інших підсистемах і призвести до системної кризи на підприємстві. *Основними симптомами кризи збуту на підприємстві вважають:* зменшення обсягів реалізації продукції (послуг); збільшення залишків готової продукції на складах; зменшення обігових коштів; зменшення обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції; зниження прибутковості навіть під час збільшення обсягів реалізації тощо. Локалізація кризи збуту здійснюється за рахунок трансформації стратегії збуту продукції та формування ефективної гнучкої політики ціноутворення.

На практиці з кризою, як правило, ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність можливостей для подальшого успішного функціонування, тобто з фінансовою кризою підприємства. Втрата прибутків або надмірні запаси призводять до зниження обсягів фінансових ресурсів, як результат – утворення фінансової кризи на підприємстві. Традиційно

фінансова криза на підприємстві є похідною від виробничої, оскільки у виробництві акумулюється значна частина фінансових ресурсів. Ця проблема у діяльності фірми характеризується роботою підприємства у безприбутковій зоні, що призводить до втрати потенціалу успіху, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню як суб'єкта підприємницької діяльності.

Як бачимо, криза підприємства настає у результаті невідповідності його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища, що, у свою чергу, обумовлено неправильною стратегією, неадекватною організацією бізнесу, слабким адаптуванням до вимог ринку і, як наслідок, неплатоспроможністю, тобто виникає загроза зупинення виробництва і (чи) банкрутства. Таким чином, криза – це безпосередня загроза виживанню підприємства. При цьому необхідно мати на увазі два аспекти: зовнішній і внутрішній. Зовнішній – полягає у здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг оборотних коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами – виплати й обслуговування боргу. Внутрішній – у здатності забезпечити обсяг оборотних коштів, необхідних для ведення господарської діяльності. Підтримка величини власних оборотних коштів на відповідному рівні здійснюється за рахунок грошових і еквівалентних їм ресурсів підприємства. У такий спосіб в економічному розумінні криза означає дефіцит коштів для підтримки поточної господарської (виробництва) і фінансової (кредитори) потреб у власних оборотних коштах. Цьому визначенню відповідає така нерівність:

$$ГК < ПГП + ПФП, \quad (1.1)$$

де ГК – грошові кошти;

ПГП – поточна господарська потреба у власних оборотних коштах;

ПФП – поточна фінансова потреба у власних оборотних коштах.

Поточна фінансова потреба у власних оборотних коштах (ПФП) визначається як сума майбутніх, на момент розрахунку, виплат щодо повернення боргу (включаючи відсотки з них), а також штрафи і пені (у разі прострочених платежів) за планований період, що покриваються коштами або прийнятими для кредиторів операціями взаєморозрахунків.

Поточна господарська потреба (ПГП) у власних оборотних коштах визначається як різниця між сумою виробничих і невиробничих витрат на запланований період, з одного боку, і обсягом виробничих запасів підприємства у межах розмірів, передбачених кошторисом, – з іншого. Визначення граничного значення ПГП, неможливість забезпечення якого є критичним, залежить від галузевої належності та інших особливостей підприємства.

Фінансова криза проявляється у фазі розбалансованості діяльності підприємства за обмежених можливостей впливу топменеджерів на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. З позиції фінансового менеджменту криза підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної діяльності. Унаслідок настання фінансової кризи на підприємстві, через нестачу грошових ресурсів, відбуваються збої в різних сферах діяльності фірми (постачанні, виробництві, збуті тощо). На практиці, як правило, фінансова криза ідентифікується із загрозою неплатоспроможності та банкрутства. З метою попередження кризових явищ у фінансовій сфері підприємства необхідно відстежувати симптоми фінансової кризи.

Одним із найважливіших ресурсів підприємства завжди були й будуть його трудові ресурси. Цей різновид ресурсного потенціалу фірми має певну подвійність, що проявляється у наявності як матеріальної, так і нематеріальної складової у використанні зазначених ресурсів. Підвладність персоналу різнобічному зовнішньому та внутрішньому впливу спричиняє інколи непередбачувані своєрідні процеси (конфлікти), що утворюють *кризу персоналу*. Криза персоналу є результатом неспроможності реалізовувати ефективну кадрову політику на підприємстві, що проявляється у невідповідності потребам самої організації та вимогам зовнішнього середовища процесів кількісного та якісного збереження й відновлення кадрів підприємства.

Криза персоналу вказує на невідповідність поточної діяльності персоналу новим умовам функціонування підприємства. *Основними симптомами кризи персоналу на підприємстві вважають:* збільшення кількості конфліктів; високу плінність кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення трудової дисципліни; страйки. Серед причин кризи персоналу можуть бути: недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація працюючих; неефективний рівень навчання; погані умови праці; конфлікти між цілями діяльності фірми; неадекватність організаційної структури особливостям функціонування фірми; незабезпеченість ресурсами; невідповідність соціальних умов діяльності потребам персоналу; незадовільне інформування працюючих; недоліки в контролі; порушення етики; відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності.

На підприємстві одночасно можуть відбуватися декілька кризових процесів у різних сферах діяльності (різних складниках господарського механізму) з різною інтенсивністю. При цьому під кризовим процесом підприємства розуміють сукупність дій, що дестабілізують функціонування внутрішнього механізму підприємства та створюють передумови для зміни його загального фінансово-економічного стану.

Залежно від стану елементів господарського механізму, здатності їх гнучко реагувати на зміни у системі управління підприємством кризові процеси можуть у певних випадках деструктивно впливати на результативність діяльності фірми, а у більшості ситуацій ці процеси стимулюють еволюційний розвиток суб'єкта господарювання.

На виникнення кризи впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники. При цьому різноманітність чинників виникнення криз можна поділити на дві групи: зовнішні щодо підприємства, на які воно не може впливати або його вплив обмежений; внутрішні, що виникають у результаті діяльності суб'єкта господарювання.

Причини появи економічних криз

Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на даному суб'єкті господарювання, поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До зовнішніх (екзогенних) чинників належать такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Внутрішні (ендогенні) чинники, як правило, залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства.

Загальна сукупність зовнішніх чинників появи та розвитку кризи на підприємстві поділяється на такі групи: соціальні, економічні, політичні та науково-технічні чинники. У групі соціальних чинників появи й розвитку кризових процесів найбільший вплив здійснюють такі окремі фактори, як: зміна вибору споживачів, зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства, негативні демографічні тенденції, погіршення криміногенної ситуації в державі, зниження культурного рівня населення. Такі процеси, як: зростання інфляції, нестабільність системи оподаткування, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку, зниження рівня реальних доходів населення – утворюють сукупність економічних чинників, що провокують і підтримують кризу на підприємстві. Значний вплив на кризові трансформації у механізмі діяльності підприємств України здійснюють політичні чинники, що проявляються у нестабільності законодавства, загальній політичній нестабільності в державі, загостренні взаємовідносин між гілками влади, зміні політичного устрою. Зниження кількості прогресивних досягнень у сфері науки та активності позитивних змін у техніці й технологіях відбувається за рахунок зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих, відсутності національної інноваційної стратегії, згорання інноваційної діяльності в державі, наявності на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками, згорання загальнодержавних програм із розроблення прогресивних технологій.

Внутрішні фактори, що спричиняють розвиток кризи на підприємстві, також поділяються на окремі групи: ситуаційні, ресурсні, маркетингові та фінансові чинники. Ситуаційні чинники викликають появу кризових процесів

на підприємстві тоді, коли: неправильно визначена місія підприємства, галузь діяльності має низький рівень віддачі на вкладений капітал, відбувається погіршення іміджу й традицій фірми, кваліфікаційний склад персоналу фірми не відповідає складності виконуваних ним робіт, відбувається зниження частки продукції підприємства на ринку. Прояв ресурсних чинників кризи на підприємстві відбувається у разі: зниження прогресивності використовуваних технологій, збільшення тривалості виробничого циклу, збільшення рівня виробничих запасів, скорочення оборотності коштів. Значний вплив на ефективність діяльності, відповідно на можливість появи кризи на підприємстві, здійснюють маркетингові чинники, що проявляються під час: відсутності стратегічних цілей маркетингу, невдалого вибору сегмента ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, неправильної збутової політики фірми. Визначальну дію на утворення кризових процесів, а точніше, появу високої ймовірності банкрутства, здійснюють фінансові чинники, що проявляються у вигляді: неефективної структури балансу підприємства, низької ліквідності його активів, погіршення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, зниження рівня прибутковості (рентабельності), збільшення частки залучених коштів.

Зовнішні чинники є неоднорідними за джерелами походження, внутрішні чинники характеризують внутрішнє середовище підприємства і можливість ефективною адаптації до умов навколишнього середовища.

Зовнішні (екзогенні) чинники, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства, поділяють на такі групи:

загальноекономічні чинники:

- спад обсягів національного доходу;
- зростання інфляції;
- зменшення швидкості платіжного обороту;
- нестабільність податкової системи;
- нестабільність регулювального законодавства;
- зниження рівня реальних доходів населення;
- зростання безробіття;

ринкові чинники:

- зниження місткості внутрішнього ринку;
- посилення монополізму на ринку;
- істотне зниження попиту;
- зростання пропозиції товарів-субститутів;
- зниження активності фондового ринку;
- нестабільність валютного ринку;

інші чинники:

- політична нестабільність;

- негативні демографічні тенденції;
- стихійні лиха;
- погіршення кримінальної ситуації.

Внутрішні (ендогенні) чинники, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства, поділяють на:

операційні чинники:

- неефективний маркетинг;
- неефективна структура поточних витрат (висока частка постійних витрат);

- низький рівень використання основних засобів;
- високий рівень страхових і сезонних запасів;
- недостатньо диференційований асортимент продукції;
- неефективний виробничий менеджмент;

інвестиційні чинники:

- неефективний фондочий портфель;
- висока тривалість будівельно-монтажних робіт;
- істотні перевитрати інвестиційних ресурсів;
- недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальними проектами;
- неефективний інвестиційний менеджмент;

фінансові чинники:

- неефективна фінансова стратегія;
- неефективна структура активів (низька їх ліквідність);
- надмірна частка позикового капіталу;
- висока частка короткотермінових джерел залучення кредитів;
- зростання дебіторської заборгованості;
- висока вартість капіталу;
- перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків;
- неефективний фінансовий менеджмент.

Вплив зовнішніх факторів кризи має здебільшого стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо менеджмент неправильно або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства. Необхідно зазначити, що наслідком фінансової кризи можуть бути такі зміни:

- фінансові – пов'язані з рухом і структурою капіталу підприємства;
- адміністративні – пов'язані зі структурою менеджменту підприємства;
- маркетингові – пов'язані з реорганізацією інфраструктури ринку;
- виробничо-технологічні – пов'язані з організацією виробничого процесу.

Кожному підприємству притаманні специфічні темпи розвитку. Перехід від однієї стадії до іншої може супроводжуватися кризами різного типу,

зумовленими впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому для керівників підприємства виявлення можливих проявів кризових явищ, визначення кризових факторів можуть бути основою для розроблення антикризових заходів на кожній фазі життєвого циклу підприємства. На практиці, як правило, реалізація комплексу антикризових процедур починається на стадії занепаду, коли підприємство неплатоспроможне і для відновлення його платоспроможності необхідно застосувати процедуру банкрутства.

Наслідки фінансових криз та кризових явищ для підприємства доцільно поділяти на: фінансово-економічні, адміністративно-організаційні, ресурсні, ринкові, виробничо-технологічні та соціально-психологічні.

Узагальнюючи підходи щодо сутності та видів фінансових криз і кризових явищ, причин їх виникнення та наслідків для підприємства, зазначимо, що доцільно приділяти увагу прогнозуванню можливих загроз, діагностиці криз і кризових явищ.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність фінансової кризи?
2. Які причини кризових ситуацій ви знаєте? Наведіть приклади.
3. Перелічіть основні ознаки кризи на рівні підприємства, охарактеризуйте їх.
4. За якими ознаками класифікується криза підприємства?
5. Перелічіть фактори, що зумовлюють різні види кризи.
6. На які групи поділяються зовнішні чинники, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства?
7. На які групи поділяються внутрішні чинники, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства?
8. Які наслідки несе криза?
9. Який існує взаємозв'язок кризових явищ?
10. Які чинники впливають на економічну ситуацію?
11. Які особливості розвитку кризових явищ?
12. Які особливості теорії циклічності та прояву кризових явищ у соціально-економічних системах?
13. Фінансова криза. Основні симптоми кризи.
14. Криза збуту. Основні симптоми.
15. Організаційна криза. Основні симптоми.
16. Криза персоналу. Основні симптоми.
17. Виробнича криза. Основні симптоми.
18. Стратегічна криза підприємства.

ТЕМА 2 ДІАГНОСТИКА ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Фінансовий аналіз та антикризове управління підприємством

Фінансовий аналіз є основою управління фінансами підприємства й містить у собі:

- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- аналіз рівнів, динаміки та структури фінансових результатів;
- факторний аналіз прибутків від операційної діяльності, зокрема прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг);
- аналіз взаємозв'язку обсягів виробництва, витрат і прибутку;
- аналіз руху грошових потоків за напрямками діяльності підприємства;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ліквідності балансу;
- аналіз фінансових коефіцієнтів платоспроможності;
- аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності;
- аналіз ділової активності;
- факторний аналіз рівнів рентабельності;
- оцінку фінансових потреб підприємства;
- розподіл потоків грошових коштів залежно від конкретних планів підприємства, визначення додаткових обсягів та джерел залучення фінансових ресурсів – кредити, пошук внутрішніх резервів, додатковий випуск акцій, облігацій тощо;
- забезпечення контролю за фінансовим станом підприємства.

Без фінансового аналізу неможливі планування, прогнозування, бюджетування, ефективне розміщення фінансових ресурсів.

Мета фінансового аналізу – це оцінка фінансового стану підприємства, резервів його діяльності та ділової активності для своєчасного виявлення та усунення недоліків у господарській діяльності з метою визначення шляхів підвищення платоспроможності, виявлення змін у фінансовому стані та основних чинників, що впливають на фінансовий стан підприємства, прогнозування основних тенденцій у фінансовому стані, оцінка підприємства з погляду його ринкової вартості.

Методи та прийоми фінансового аналізу

Для досягнення мети фінансового аналізу застосовують різні методи та прийоми аналізу.

Методи фінансового аналізу – це комплекс науково-методичних інструментів та принципів дослідження фінансового стану підприємства.

За класифікацією розрізняють неформалізовані та формалізовані методи аналізу.

У фінансовому аналізі також застосовують методи економічної статистики (середніх та відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки) та математико-статистичні (кореляційний аналіз, дисперсійний аналіз, метод головних компонентів).

Методи фінансового аналізу – це також прийоми та способи обробки бухгалтерської (фінансової) звітності. Прийоми фінансового аналізу поділяють на економіко-логічні та економіко-математичні.

Інформаційне забезпечення

Основою інформаційного забезпечення фінансового аналізу є фінансова інформація – це набір даних (у систематизованій певним способом формі) про:

- господарські ресурси, зобов'язання та фінансові джерела підприємства;
- рівень прибутку й витрат, що дають змогу оцінити очікувані доходи та пов'язані з ними ризики;
- обороти фірми та якість її активів;
- обсяг і якість потоків грошових коштів.

Аналіз фінансової інформації повинен дати відповіді на два запитання: 1) чи має підприємство прибуток за результатами своєї фінансово-господарської діяльності за рік; 2) чи спроможне підприємство виконати свої зобов'язання і чи не призведе таке виконання зобов'язань до ліквідації фірми у зв'язку з нестачею фінансових ресурсів.

Інформацію для фінансового аналізу містять: фінансова звітність, статистична звітність, оперативні дані по підприємству, бізнес-план тощо. Проте фінансовий аналіз базується здебільшого на даних фінансової звітності.

В аналізі фінансової звітності виокремлюють такі підходи:

1. *Школа емпіричних прагматиків.* Представники цієї школи вважають, що найважливішим аспектом фінансового аналізу є аналіз кредитоспроможності підприємства, тому вони займались оцінкою, аналізом й управлінням фінансовими ресурсами та кредитною політикою. Обґрунтовано набір відносних показників-індикаторів для визначення кредитоспроможності підприємства.

2. *Школа статистичного фінансового аналізу.* Представниками цієї школи були диференційовані, з огляду на галузі, підгалузі та типи підприємств, критеріальні значення коефіцієнтів. Досліджуються колінеарність і стійкість коефіцієнтів для обраних груп підприємств. Обґрунтовано, що коефіцієнтам властива мультиколінеарність у часі та

просторі. Проведено класифікацію коефіцієнтів за групами: показники однієї групи корелюють між собою, а показники різних груп – відносно незалежні.

3. *Школа мультиваріантних аналітиків.* Основне завдання представники цієї школи вбачають у побудові піраміди показників, що базується на існуванні беззаперечного зв'язку між окремими коефіцієнтами, які характеризують фінансовий стан та ефективність діяльності підприємства (наприклад, методика аналізу, запропонована менеджерами “Дюпон”).

4. *Школа учасників фондового ринку.* Представники цієї школи цінність фінансової звітності вбачають у можливості її використання для прогнозування рівня ефективності інвестицій у цінні папери та пов'язаного з цим ступенем ризику.

5. *Школа аналітиків із прогнозування можливого банкрутства.* Представники цієї школи наголошують на фінансовій стійкості підприємства (стратегічний аспект), віддаючи перевагу перспективному аналізу, що базується на функціональній діагностиці. Функціональна діагностика у фінансовому аналізі – це сукупність дій, що дає змогу ідентифікувати фінансовий стан досліджуваної системи й розпізнати наслідки змін, що відбуваються. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності підприємства з погляду одержання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень існуючих параметрів від заданих, і як оцінку функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, що постійно змінюється з метою попередження криз та оцінки ймовірності банкрутства. До функціональних діагностик належить діагностика криз підприємства або діагностика банкрутства.

Діагностика криз підприємства – це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких і "вузьких" місць у системі управління, що є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності.

Методи діагностики кризи підприємства містять: моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовищ і системний аналіз сигналів про можливі зміни стану й конкурентоспроможності підприємства, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики і заборгованості підприємства, визначення ризиків, оцінку поточного стану підприємства та прогнозування можливих станів у майбутньому.

Інструменти діагностування кризового стану застосовуються залежно від типу кризи та форми її прояву, тобто основою діагностування кризи підприємства є типологія кризовості.

Від цілей і методів здійснення аналізу фінансового стану діагностика банкрутства підприємства поділяється на дві підсистеми: експрес-діагностика банкрутства та фундаментальна діагностика банкрутства.

Експрес-діагностика характеризує систему оцінки фінансового розвитку підприємства на основі даних його фінансового обліку та стандартних алгоритмів аналізу. Система експрес-діагностики банкрутства забезпечує раннє виявлення ознак кризового стану підприємства і дозволяє застосувати оперативні заходи щодо їх нейтралізації. Ця система ефективна на стадії легкої фінансової кризи. За інших масштабів кризового стану ця система обов'язково повинна доповнюватися системою фундаментальної діагностики.

Фундаментальна діагностика – це система оцінки параметрів кризового розвитку підприємства, що використовує методи факторного аналізу та прогнозування.

За цільовою орієнтацією процесу діагностування діагностику банкрутства класифікують на *антикризову та кризову*.

Кризова діагностика – дослідження стану підприємства в період кризи з метою виявлення можливостей її подолання, здійснюється під час оцінки ймовірності банкрутства підприємств у провадженні справи про банкрутство у господарському суді. Завдання кризової діагностики: оцінка масштабності й глибини кризи; вивчення причин її утворення; вибір найбільш ефективного варіанта процедур банкрутства з погляду законодавства. Методи діагностики, що застосовуються в судовому процесі, тобто безпосередньо після провадження у справі про банкрутство, є регламентованими, і їх зміст розкривається у відповідних нормативно-законодавчих актах:

Антикризова діагностика – це дослідницький процес постійного моніторингу стану підприємства, завданнями якого є:

- своєчасне розпізнавання симптомів кризової ситуації та їх кількісний вимір;
- оцінка діяльності підприємства як цілісної системи для визначення орієнтирів;
- виявлення причин утворення кризи підприємства і вироблення найбільш раціональних управлінських рішень.

2.2. Методики діагностування фінансового стану в антикризовому фінансовому управлінні

Для діагностики ймовірності банкрутства підприємства використовують підходи, що передбачають:

- аналіз фінансової стійкості на основі визначення рівня забезпеченості джерелами формування запасів і витрат (трикомпонентний показник типу фінансової ситуації);
- аналіз матриць фінансової рівноваги;
- методика, рекомендовану українським законодавством;

- систему оцінних показників-індикаторів кризового стану;
- факторні, регресивні й дискримінантні моделі;
- експертну діагностику;
- інтегральні показники;
- рейтингову оцінку на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств тощо.

Існує два підходи до прогнозування банкрутства: прогнозування за допомогою фінансових коефіцієнтів та прогнозування за допомогою порівняльного аналізу характеристик підприємств. Для того щоб вирішити, який метод дає найбільш адекватні оцінки стану підприємства, необхідно розуміти, за яких умов той чи інший метод можна використовувати. Детальне викладення методик оцінки ймовірності банкрутства наведено у [1].

2.3. Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового управління

Фінансова стабілізація підприємства в умовах кризової ситуації здійснюється за такими етапами.

Перший етап – усунення неплатоспроможності. Підприємство вважається неплатоспроможним, якщо воно не може розрахуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Однак необхідно враховувати, що:

1) значну частину оборотних активів підприємства можуть становити запаси готової продукції (в умовах кризи спад реалізації), запаси неліквідних матеріалів (в умовах кризи спад виробництва і запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів неможливо швидко реалізувати), безнадійна заборгованість (в умовах кризи збільшується ризик неплатежів);

2) поточні зобов'язання, які включають розрахунки за нарахованими дивідендами і відсотками, що підпадають до виплат, внутрішньогосподарські розрахунки в умовах кризи можуть бути відкладені до відновлення платоспроможності. Враховуючи це, реальна неплатоспроможність в умовах кризи підприємства визначатиметься після додаткового коригування як складу оборотних активів, так і складу поточних зобов'язань і буде подана коефіцієнтом чистої поточної ліквідності ($K_{чпл}$).

На цьому етапі захисна реакція підприємства на несприятливий розвиток виявляється через оперативний механізм.

Мета першого етапу фінансової стабілізації (усунення неплатоспроможності) вважається досягнутою, якщо обсяг коштів перевищив обсяг невідкладних фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді, тобто обсяг додатного грошового потоку внаслідок конверсії ліквідних оборотних активів у кошти та (або) часткового дезінвестування, буде більший за обсяг від'ємного грошового потоку внаслідок погашення

короткострокових зобов'язань. Зростання додатного грошового потоку може бути як за рахунок зміни у структурі оборотних активів (ліквідація портфеля короткострокових фінансових інвестицій, прискорення інкасації поточної дебіторської заборгованості, збільшення розміру цінової знижки під час здійснення розрахунку готівкою за реалізовану продукцію, зниження розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей, уцінка неліквідних запасів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту із забезпеченням подальшої їх реалізації і т.ін.), так і за рахунок зміни у структурі необоротних активів (проведення операцій лізингу, продаж устаткування, що не використовується, оренда устаткування, раніше наміченого до придбання і т. ін.).

Зниження негативного потоку досягається за рахунок видачі векселів за окремими видами короткострокової заборгованості, відстрочення розрахунків за окремими видами внутрішніх поточних зобов'язань і т. ін.

За рахунок виконання цих напрямків загрозу банкрутства підприємства можна ліквідувати, однак вона має, як правило, відкладений характер, тому що причини, які сприяли кризі підприємства, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена фінансова стійкість.

Другий етап – відновлення фінансової стійкості. На цьому етапі виконується головна мета стратегії запобігання банкрутству – не лише відновлення фінансової рівноваги підприємства, а й вихід за її межі.

Відновлення фінансової рівноваги досягається структурною перебудовою всієї фінансової діяльності підприємства (оптимізація структури капіталу, оборотних активів, грошових потоків) і реалізується тактичним механізмом фінансової стабілізації.

Обсяг генерування (надходження) власних фінансових ресурсів може бути представлений джерелами формування власних фінансових ресурсів підприємства, а саме:

- чистим прибутком (ЧП);
- амортизаційними відрахуваннями (А);
- додатковою емісією акцій (АК);
- емісійним доходом (ДК);
- іншими джерелами (ДІ).

Обсяг споживання (витрат) власних фінансових ресурсів характеризує всі напрямки використання цих ресурсів, а саме:

- плановий приріст необоротних активів, тобто планові інвестиції в необоротні активи (ΔПва);
- плановий приріст власних оборотних активів, тобто планові інвестиції в приріст оборотних активів (ΔПОБА);
- виплати за соціальними, екологічними та іншими програмами, що фінансуються із прибутку (ВП);

- інші виплати і відрахування з прибутку (дивіденди, резервний капітал і т.ін. (ДВП).

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо підприємство вийшло за межі фінансової рівноваги, тобто $ОГ_{вфр} > ОП_{вфр}$, а це можливо досягти за рахунок збільшення обсягу генерування власних фінансових ресурсів і скорочення обсягу споживання власних фінансових ресурсів, тобто заходи повинні бути спрямовані на забезпечення приросту власних фінансових ресурсів. Чим більшою буде різниця між грошовими потоками, що забезпечують цю нерівність, тим швидше підприємство досягне фінансової стабільності.

До грошових потоків, що забезпечують цю нерівність, можна віднести грошові потоки, спрямовані на збільшення джерел формування власних фінансових ресурсів (позитивні грошові потоки), і грошові потоки, спрямовані на зниження споживання власних фінансових ресурсів (від'ємні грошові потоки).

Додатні грошові потоки, спрямовані на збільшення джерел формування власних фінансових ресурсів:

- збільшення операційного доходу від реалізації продукції за рахунок оптимізації цінової політики, скорочення постійних і змінних витрат, здійснення ефективної податкової політики, застосування системи знижок тощо;
- збільшення іншого операційного доходу за рахунок здачі в оренду устаткування, приміщень та ін.;
- збільшення іншого доходу за рахунок реалізації устаткування, що амортизується або не використовується;
- залучення додаткового капіталу за рахунок ефективної емісійної політики тощо.

Від'ємний грошовий потік, спрямований на зниження споживання власних фінансових ресурсів:

- скорочення розмірів відрахувань і виплат, що здійснюються за рахунок прибутку;
- відмова від соціальних та інших програм, що фінансуються за рахунок прибутку;
- відновлення виробничих основних засобів за рахунок оренди або за рахунок власних джерел (наприклад, прибутку в разі відмови від дивідендів або скорочення соціальних виплат; за рахунок амортизаційного фонду в разі застосування прискореної амортизації і т. ін.).

У фінансовій практиці підприємств одним із важливих питань є оцінка грошових потоків.

Ефективне управління грошовими потоками підприємства дозволить забезпечити його фінансову рівновагу і високі темпи розвитку.

Варіанти моделей фінансової рівноваги з урахуванням можливих обсягів генерування та витрачання власних фінансових ресурсів можуть бути зображені матрицями фінансової стратегії, які запропоновані французькими дослідниками Ж. Франшоном та І. Романе.

Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді досягається на *третьому етапі* фінансової стабілізації. Цьому етапу відповідає стратегічний механізм фінансової стабілізації.

Цей механізм базується на використанні моделі стійкого зростання підприємства.

Реалізація механізмів фінансової стабілізації пов'язана з вибором напрямків фінансування діяльності підприємства (зовнішнього фінансування – фінансування за рахунок короткострокових кредитів банку і кредиторської заборгованості; фінансування за рахунок власних і притриманих до них засобів, змішаного фінансування – як за рахунок власних, так і за рахунок позикових коштів) і обумовлюється таким:

- забезпеченням поточної ліквідності підприємства;
- рівнем забезпеченості власними оборотними коштами;
- забезпеченням ефективності (рентабельності) фінансування не нижче середньої розрахункової ставки банківського відсотка за всіма видами позик.

Питання для самоконтролю

1. Банкрутство як невід'ємний елемент ринкової економіки.
2. Застосування різних методик оцінки ймовірності банкрутства при управлінні фінансами підприємства.
3. Банкрутство підприємств та економіка регіону.
4. Підприємницька відповідальність та функціонування підприємств.
5. Банкрутство підприємств та соціальна відповідальність.
6. Актуальні проблеми появи та реалізації ризикових ситуацій у бізнесі.
7. Вплив облікової політики на ймовірність банкрутства.
8. На які питання можуть бути отримані відповіді у процесі експрес-діагностики фінансового стану підприємства? Які інформаційні джерела використовуються в цьому виді аналізу?
9. Що розуміють під власними оборотними коштами? Чи може бути їх величина від'ємною?
10. У чому полягає проведення фундаментальної діагностики банкрутства підприємства?

11. Який, на ваш погляд, економічний зміст показника ймовірності банкрутства, що розраховується за моделлю Альтмана?
12. З якою метою та у яких випадках застосовується розрахунок коефіцієнта Бівера?
13. З якою метою розраховуються інтегральні показники за моделями Альтмана, Тішшоу, Ліса, Терещенка і т. ін.?
14. Які методики застосовуються при оцінці ймовірності банкрутства підприємства?
15. Як розрахувати коефіцієнт поновлення платоспроможності? Як розрахувати коефіцієнт втрати платоспроможності?
16. У яких випадках розраховуються коефіцієнти втрати й поновлення платоспроможності?
17. Які коефіцієнти використовуються для аналізу банкрутства за шестифакторною моделлю Зайцевої?
18. Яка основна суть та в чому полягає методика розрахунку інтегральної оцінки фінансової стабільності?
19. У чому полягає призначення основних показників фінансової звітності?
20. Що являє собою аналіз матриць фінансової рівноваги?
21. В якій методиці застосовується рейтингове число? Які коефіцієнти беруть участь у його розрахунку?
22. Які основні етапи методики рейтингової оцінки на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств?
23. Методика кредитного скорингу. З якою метою вона застосовується?
24. Удосконалення методики фінансового аналізу як методу превентивного контролю в антикризовій системі управління підприємством.
25. Інструменти антикризового управління підприємством.
26. Оцінка ефективності управління підприємством з використання системи збалансованих показників.
27. Управління платоспроможністю підприємства.
28. Критерій неплатоспроможності підприємства та методика його розрахунку.
29. Методики прогнозування банкрутства, що ґрунтуються на використанні порівняльного аналізу
30. Експертні методики. Переваги та недоліки.
31. Законодавчо визнані методики оцінки ймовірності банкрутства.
32. Недоліки зарубіжних методик оцінки ймовірності банкрутства.
33. Ймовірність банкрутства та фінансова безпека підприємства.

34. Галузеві особливості під час оцінювання ймовірності банкрутства.
35. Методики оцінки кризового стану підприємства та оцінка ймовірності банкрутства.
36. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовищ.
37. Інформаційне забезпечення оцінки ймовірності банкрутства.
38. Економічна сутність діагностики ймовірності банкрутства.
39. Етапи проведення експрес-діагностики фінансового стану підприємства.
40. Діагностика ризику банкрутства підприємства.
41. Перелічіть можливі схеми реструктуризації балансу.
42. У чому полягає сутність тактичного механізму фінансової стабілізації підприємства?
43. У чому полягає сутність оперативного механізму фінансової стабілізації підприємства?
44. У чому полягає сутність стратегічного механізму фінансової стабілізації підприємства?
45. Що таке антикризова стратегія?
46. Стратегії антикризового управління та напрями щодо їх реалізації.
47. Сутність і значення стратегії в антикризовому управлінні.
48. Функції та цілі антикризового фінансового управління.
49. Антикризова програма: основні напрями.
50. Етапи фінансової стабілізації під час загострення кризових ситуацій.
51. Ефективність антикризового фінансового управління.
52. Система критеріїв оцінки ефективності антикризового фінансового управління.
53. Сутність антикризового фінансового управління.
54. Етапи реалізації антикризового фінансового управління на підприємстві. Охарактеризуйте їх.
55. Механізми фінансової стабілізації підприємства.
56. Схеми фінансування заходів фінансової стабілізації підприємства. Охарактеризуйте їх.
57. Якщо $K_{пл} > норм$, а $K_{звз} < норм$ то яку схему реструктуризації балансу необхідно використовувати?
58. Якщо $K_{пл} < норм$, а $K_{звз} > норм$ то яку схему реструктуризації балансу необхідно використовувати?
59. Стратегічний механізм фінансової стабілізації підприємства.
60. Тактичний механізм фінансової стабілізації підприємства.
61. Оперативний механізм фінансової стабілізації підприємства.

ТЕМА 3 ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ БАНКРУТСТВА, САНАЦІЇ ТА ЛІКВІДАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Банкрутство, санація, ліквідація – методи антикризового управління

Економічна сутність банкрутства та його види

Банкрутство можна розглядати як інструмент виведення суб'єктів підприємницької діяльності з кризової фінансово-господарської ситуації, оскільки в основі самої процедури банкрутства лежать конкретні юридичні й економічні дії, результатом яких є звільнення підприємства від боргів, повернення дебіторської заборгованості.

Зовнішніми ознаками банкрутства підприємства є невиконання вимог впродовж трьох місяців із моменту настання дати їх виконання.

Банкрутство стає юридичним фактом із моменту винесення господарським судом ухвали про визнання боржника банкрутом. Проте передує цьому досить тривала і складна процедура порушення і розгляду справи про банкрутство, в процесі якої правовий статус підприємства-боржника, проти якого порушена справа про банкрутство, може бути змінений.

Поняття банкрутства охоплює різні його види. У законодавчій і фінансовій практиках виділяють такі види банкрутства підприємств:

1. *Фіктивне банкрутство* – свідомо неправдива заява громадянина – засновника або власника суб'єкта господарської діяльності, а також службової особи суб'єкта господарської діяльності, а так само громадянина – суб'єкта підприємницької діяльності про фінансову неспроможність виконання вимог із боку кредиторів і зобов'язань перед бюджетом, якщо такі дії завдали великої матеріальної шкоди кредиторам або державі.

2. *Приховування стійкої фінансової неспроможності* – умисне приховування громадянином – засновником або власником суб'єкта господарської діяльності, а також службовою особою суб'єкта господарської діяльності своєї стійкої фінансової неспроможності шляхом надання недостовірних відомостей, якщо це завдало значної матеріальної шкоди кредиторам.

3. *Доведення до банкрутства* – умисне, з корисливих мотивів іншої особистої заінтересованості або в інтересах третіх осіб вчинення власником або службовою особою суб'єкта господарської діяльності дій, що призвели до стійкої фінансової неспроможності суб'єкта господарської діяльності, якщо це завдало великої матеріальної шкоди державі або кредитору.

Крім того, у літературних джерелах спостерігаються:

1. *Реальне банкрутство*. Воно характеризує повну нездатність підприємства відновити в майбутньому періоді свою фінансову стійкість і

платоспроможність через реальні втрати капіталу, що використовується. Катастрофічний рівень втрат капіталу не дозволяє такому підприємству здійснювати ефективну господарську діяльність у майбутньому періоді, внаслідок чого воно оголошується банкрутом юридично.

2. *Технічне банкрутство* – характеризує стан неплатоспроможності підприємства, який виник у результаті наявності простроченої дебіторської заборгованості. При цьому розмір дебіторської заборгованості перевищує розмір кредиторської заборгованості підприємства, а сума його активів значно перевершує обсяг його фінансових зобов'язань. Технічне банкрутство при ефективному антикризовому управлінні підприємством, як правило, не приводить до його юридичного банкрутства.

Реалізація законодавства про банкрутство повинна сприяти оздоровленню всієї системи фінансових взаємовідносин між підприємцями, а у разі визнання боржника банкрутом – зведенню до мінімуму негативних наслідків банкрутства для обох сторін.

Економічна сутність та види санації

Одним із головних питань антикризового менеджменту є питання фінансового оздоровлення підприємств – санації.

Законом¹⁾ визначені дві дефініції: санація та санація до порушення справи про банкрутство, які відрізняються часом проведення оздоровчих заходів як під час провадження у справі про банкрутство, так і до порушення провадження у справі про банкрутство, і кінцевою метою здійснення заходів (у визначенні санації підкреслюється, що метою проведення санаційних заходів є не лише запобігання визнанню боржника банкрутом, а також і задоволення вимог кредиторів, а визначення санації боржника до порушення справи про банкрутство не виділяє задоволення вимог кредиторів як окрему мету, а за мету санації ставить запобігання ліквідації підприємства).

Санація підприємства *проводиться у зв'язку із:*

- забезпеченням подальшого розвитку пріоритетних галузей національної економіки;
- галузевою або міжгалузевою переорієнтацією діяльності підприємства;
- здійсненню антимонопольних заходів;
- в інших випадках з ініціативи органу, уповноваженого управляти державним майном.

Санація підприємства *здійснюється шляхом:*

- погашення боргів підприємства;
- злиття збиткових підприємств з фінансово міцними підприємствами;

¹⁾ Див.: Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

- переоформлення короткотермінових кредитів у довготермінові;
- випуску і розміщення цінних паперів для мобілізації фінансових ресурсів;
- продажу майна підприємства-боржника або передачі його в оренду;
- перетворення підприємства-боржника в інше підприємство, у тому числі засноване на колективній та інших формах власності.

Виходячи із правової сутності, класифікувати санацію необхідно за такими критеріями:

- за критерієм специфіки правового стану чи специфіки діяльності боржника: загальні і спеціальні процедури санації;
- за критерієм порядку входження у судові процедури: добровільні і примусові процедури санації;
- за критерієм формалізації порядку здійснення процедур: досудові і судові процедури;
- за критерієм заходів, що застосовуються для поновлення платоспроможності боржника: організаційні (заміна керівництва, форми власності, організаційно-правової форми тощо), виробничо-технічні (перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв тощо) та заходи, які не узагальнюються автором, але, на нашу думку, їх можна назвати фінансовими (переведення боргу, продаж майна тощо);
- за критерієм термінів здійснення судові процедури поділяють на: процедури, що здійснюються у рамках чинного законодавства, та процедури, термін яких може бути продовжено згідно із законодавством;
- виходячи з економічної сутності санації, можна також запропонувати класифікацію її видів за такими ознаками:
- залучення додаткових фінансових ресурсів;
- джерело фінансування санації;
- взаємозалежність із процедурою банкрутства;
- ініціатор санації;
- масштаб і методи санації;
- повнота виконання обов'язків по закінченні санації;
- наявність державної підтримки.

На підставі поданих класифікацій підприємство може обрати ті з них, які максимально відповідають глибині його кризового стану, можливості пошуку власниками фінансових ресурсів, відносин із кредиторами, ймовірності порушення справи про банкрутство тощо. При цьому, якщо санація є автономною, то власники і менеджери підприємства мають повне право у виборі методів її проведення. Якщо ж санація є зовнішньою, але здійснюється до початку порушення провадження у справі про банкрутство,

то свобода дій підприємства, що є об'єктом санації, певною мірою обмежується намірами зовнішнього санатора.

У багатьох літературних джерелах розглядають також **автономну санацію**, що здійснюється з використанням власних коштів підприємства та капіталу його власників, і **зовнішню санацію**, що відбувається за рахунок коштів кредиторів і держави. Окремий вид санації підприємств – це санація за державної фінансової підтримки. Держава може фінансувати санаційні заходи на поворотній або безповоротній основі. Іноді вона може вдатися до непрямих методів сприяння санації суб'єктів господарювання: податкові пільги, створення особливих умов підприємницької діяльності і т. ін.

Якщо в балансі підприємства за результатами звітного року відбито непокриті збитки минулих років (чи збитки звітного року), то необхідно прийняти рішення про джерела покриття цих збитків. У цьому контексті в науковій літературі з питань санації часто вживається поняття “чиста санація”, або “санація балансу”. **Чиста санація** полягає в санації балансу неплатоспроможного підприємства. Вона спрямована на формальне покриття показаних у балансі збитків. Санація балансу, як правило, є необхідною передумовою для залучення коштів інвесторів та кредиторів.

Ліквідація підприємства

Суб'єкт підприємницької діяльності вважається ліквідованим з моменту виключення його з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України. Згідно із законодавством рішення про ліквідацію юридичної особи можуть бути прийняті:

а) вищим органом управління чи власником суб'єкта підприємницької діяльності. Вищий орган управління або власники приймають рішення про ліквідацію підприємства у разі його реорганізації, недоцільності продовження господарської діяльності та в деяких інших випадках;

б) господарським судом. Господарський суд може прийняти рішення про ліквідацію підприємства у разі:

- визнання недійсними або такими, що суперечать законодавству, установчих документів;
- здійснення ним діяльності, що суперечить установчим документам і законодавству;
- несвочасного повідомлення підприємством про зміну його назви, організаційно-правової форми власності та місцезнаходження;
- неподання впродовж року до органів державної податкової служби податкових декларацій, документів бухгалтерської звітності згідно із законодавством;
- визнання підприємства банкрутом.

3.2. Провадження у справі про банкрутство

Справи про банкрутство підвідомчі господарським судам України і розглядаються за місцезнаходженням боржника. Провадження у справі здійснюється за правилами, встановленими Господарським процесуальним кодексом України. З дня винесення ухвали про порушення провадження у справі про банкрутство рішення про реорганізацію або ліквідацію особи боржника приймається у межах провадження у справі про банкрутство за правилами, встановленими Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”.

Для порушення провадження у справі про банкрутство необхідна наявність підстав, передбачених законом, а саме:

- матеріальних підстав, тобто наявність грошових вимог кредиторів, що підлягають під ознаки, зазначені в законодавстві;
- юридичні підстави, тобто подача заяви про порушення справи про банкрутство.

Матеріальні підстави. Відповідно до Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” (далі – Закон) господарський суд порушує справу про банкрутство, якщо безперечні вимоги кредиторів (кредитора) до боржника сукупно становлять суму не менше 300 мінімальних розмірів заробітних плат та незадоволені боржником впродовж 3 місяців після встановленого для їхнього погашення терміну, якщо інше не передбачено Законом.

Таким чином, вимоги кредиторів (кредитора) повинні відповідати таким ознакам:

- бути грошовими;
- бути безперечними;
- незадоволеними боржником впродовж 3 місяців, установлених для їхнього погашення терміну;
- сукупно становити не менше 300 мінімальних заробітних плат.

Детальний виклад даних ознак розглянуто в Законі України “Про поновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”, Цивільному кодексі України, Цивільно-процесуальному кодексі України, Господарсько-процесуальному кодексі України.

Юридичні підстави. Юридичною підставою для порушення провадження у справі про банкрутство є заява, при цьому заява може бути подана як кредитором (кредиторами), так і самим боржником. Заява подається в господарський суд за місцезнаходженням боржника.

Заява подається у письмовій формі і повинна містити:

- назву господарського суду, у який подається заява;
- ім'я боржника і його поштову адресу;

- ім'я кредитора, його поштову адресу;
- номер (код), що ідентифікує кредитора як платника податків (зборів), код Єдиного державного реєстру юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців;
- виклад обставин, що підтверджують неплатоспроможність боржника, із зазначенням сум боргових вимог кредиторів, а також терміну їх виконання, розмір неустойки;
- перелік документів, що додаються до заяви.

Закон також конкретизує зміст заяви про банкрутство залежно від правового положення заявника, тобто зазначаються особливості складання і подачі заяви боржником і особливості складання і подачі заяви кредитором.

На практиці досить часто бувають випадки, коли кредитори одночасно, але незалежно один від одного звертаються в господарський суд із заявою про порушення справи про банкрутство. Відповідно до законодавства, якщо на момент подачі заяви про порушення справи про банкрутство в суд уже надійшли одна чи кілька заяв про порушення справи про банкрутство одного боржника, суд розглядає всі заяви, включаючи заяви кредиторів чи боржника, подані останніми. Така ситуація має кілька варіантів вирішення залежно від часу подачі кожної із заяв.

Якщо на момент подачі заяви за попередніми заявами справу про банкрутство не порушено, то такі заяви підлягають об'єднанню і розглядаються судом у межах однієї справи про банкрутство, оскільки підставою для повернення заяви про порушення справи про банкрутство є існування вже порушеної справи про банкрутство даного боржника.

Якщо на момент подачі заяви за попередніми заявами справу про банкрутство вже порушено, то така заява повертається кредитору. Такий заявник має право заявити свої вимоги до боржника як конкурсний кредитор.

Якщо ж з будь-яких причин суд порушив справу про банкрутство у ситуації, коли аналогічну справу щодо боржника вже порушено, така справа підлягає припиненню.

Якщо при подачі заяв декількох кредиторів перша заява була залишена без розгляду, то після залишення без розгляду заяви першого заявника господарський суд розглядає питання про порушення провадження у справі про банкрутство за заявою іншого кредитора відповідно до календарної черговості їхнього надходження в господарський суд.

Законом передбачено кілька варіантів наслідків подачі заяви про порушення справи про банкрутство:

1. Прийняття заяви до розгляду.
2. Відмовлена у прийнятті заяви.
3. Повернення заяви заявнику без розгляду.
4. Відкликання заяви про порушення справи про банкрутство.

Відповідно до Закону суддя, прийнявши заяву про порушення справи про банкрутство, виносить ухвалу про **порушення провадження у справі про банкрутство**, де обов'язково зазначає про прийняття заяви до розгляду і порушення провадження у справі про банкрутство, дату підготовчого засідання. Крім того, передбачено право господарського суду зобов'язати боржника надати аудиторський висновок чи провести аудит, але при цьому зазначається, що відсутність аудиторського висновку не припиняє провадження у справі про банкрутство і не є підставою для припинення справи про банкрутство. Копія ухвали про порушення провадження у справі про банкрутство пересилається господарським судом учасникам провадження у справі про банкрутство. Ухвала направляється також державному реєстратору.

В ухвалі про порушення справи про банкрутство господарський суд зазначає введення мораторію на задоволення вимог кредиторів.

Під час дії мораторію на задоволення вимог кредиторів:

- припиняється стягнення на підставі виконавчих та інших документів, на підставі яких проводяться стягнення;
- не нараховується неустойка.

При цьому необхідно мати на увазі, що дія мораторію на задоволення вимог кредиторів не поширюється на вимоги, зазначені у законодавстві. Крім того, мораторій не поширюється на вимоги речово-правового характеру.

Господарський суд має право за клопотанням сторін - учасників провадження у справі про банкрутство чи зі своєї ініціативи вжити заходів щодо забезпечення вимог кредиторів. До таких заходів належать:

- заборона на укладання боржником угод без згоди арбітражного керуючого;
- накладення на боржника обов'язку передати цінні папери, валютні цінності, інше майно на збереження третім особам;
- застосування інших заходів для збереження майна (арешт на майно і грошові суми боржника, заборона на здійснення боржником визначених дій, заборона іншим особам на здійснення визначених дій).

Крім того, у процедурі розпорядження майном за клопотанням сторін чи розпорядника майном господарський суд має право усунути керівника боржника з посади, якщо є відомості: про перешкоду керівником боржника діям розпорядника майна; про здійснення керівником боржника дій, що порушують права та інтереси кредиторів і боржника.

Підготовче засідання суду. При прийнятті заяви про порушення справи про банкрутство господарський суд в ухвалі зазначає дату підготовчого засідання суду. Боржник зобов'язаний подати відкликання на заяву про порушення справи про банкрутство в господарський суд до дати проведення підготовчого засідання суду.

У підготовчому засіданні суд з'ясовує розмір грошових вимог ініціюючого кредитора до боржника, ознаки неплатоспроможності боржника і питання обґрунтованості порушення провадження у справі про банкрутство.

У підготовчому засіданні для визначення фінансового стану підприємства-боржника суд може призначити експертизу, що проводиться державним органом з питань банкрутства із залученням фахівців.

За результатами підготовчого засідання суд виносить ухвалу.

Також відповідно до Закону необхідно подати оголошення про порушення справи про банкрутство. В оголошенні необхідно зазначити, що заяви конкурсних кредиторів за вимогами, що виникли до порушення справи про банкрутство, приймаються впродовж тридцяти днів із моменту опублікування оголошення про порушення провадження у справі про банкрутство.

Попереднє засідання суду. У попередньому засіданні суд розглядає реєстр вимог кредиторів, вимоги кредитів, щодо яких були заперечення боржника і які не були внесені розпорядником майна до реєстру.

Після розгляду вимог кожного із кредиторів суд виносить ухвалу про визнання (відмовлення у визнанні) кредиторських вимог, зазначає розмір визнаних вимог кредиторів (затверджений реєстр вимог кредиторів) і признає дату проведення зборів кредиторів. Копію ухвали, винесеної попереднім засіданням, суд надсилає учасникам справи про банкрутство.

Припинення провадження у справі про банкрутство. Підстави і порядок припинення провадження у справі про банкрутство встановлені у Законі. Про припинення провадження у справі про банкрутство виноситься ухвала.

Процедури, що застосовуються до боржника у справах про банкрутство

Розпорядження майном. Ця процедура вводиться на термін, зазначений у Законі. Правовий статус розпорядника майна визначений законодавчо.

Введення процедури розпорядника майна накладає на органи управління боржника ряд обмежень у здійсненні господарської діяльності, зокрема, після призначення розпорядника майна і до припинення його повноважень органи управління боржника не мають права без згоди розпорядника майном приймати відповідні рішення й укладати господарські угоди щодо передавання нерухомого майна в оренду, заставу, внесення цього майна у статутний капітал товариства чи розпорядження цим майном іншим чином; одержання і видачі позик (кредитів), поручительств, видачі гарантій, переведення боргу, передачі в довірче управління майна боржника; розпорядження іншим майном боржника.

Призначення розпорядника майна не є підставою для припинення діяльності керівника підприємства-боржника за винятком, якщо дії керівника

підприємства створюють перешкоди для здійснення діяльності розпорядника майном. Ініціатива про припинення повноважень керівника може виходити від розпорядника майна, комітету кредиторів, рішення приймає господарський суд, що розглядає справу про банкрутство.

Складовою частиною процедури розпорядження майном є виявлення конкурсних кредиторів, а також осіб, що бажають взяти участь у санації.

Після затвердження господарським судом у попередньому засіданні реєстру вимог кредиторів, кредитори на підставі підготовлених розпорядником майна відомостей про фінансовий стан боржника повинні прийняти рішення про його подальшу долю, для цього проводяться збори кредиторів, а потім – засідання комітету кредиторів. Компетенція зборів кредиторів установлена Законом. Рішення зборів кредиторів приймаються більшістю голосів кредиторів, що присутні на зборах. Підрахунок голосів кредиторів відбувається, виходячи із суми основного боргу. Основним повноваженням зборів кредиторів є формування комітету кредиторів у складі не більше 7 осіб. Рішення зборів кредиторів про створення і склад комітету кредиторів надсилається до господарського суду. Компетенція комітету кредиторів установлена Законом.

Санація. Процедура санації вводиться за клопотанням комітету кредиторів. Санація вводиться на термін зазначений Законом, який за рішенням суду може бути продовжено. Правовий статус керуючого санацією визначений у Законі.

Санація передбачає дві основні цілі:

- поліпшення фінансового стану підприємства-боржника;
- задоволення вимог кредиторів.

Для виконання цих цілей керуючий санацією має ряд інструментів. До таких належать:

- можливість відмовитися від виконання невігідних для боржника договорів;
- право звернутися до суду з позовом про визнання недійсними угод, що завдали збитків боржнику, а також дають переваги одному кредитору перед іншими.

Відповідно до Закону із дня винесення ухвали про санацію і призначення керуючого санацією:

- керівник боржника усувається з посади;
- припиняються повноваження органів управління боржника;
- арешт на майно боржника може бути накладений тільки в рамках процедури санації.

Виконання заходів для поновлення платоспроможності боржника і задоволення вимог кредиторів відбувається в порядку і терміни, встановлені в плані санації. План санації повинен бути поданий керуючим санацією

комітету кредиторів упродовж терміну, визначеного законодавчо, і містити заходи, спрямовані на поновлення платоспроможності боржника, і умови щодо задоволення вимог кредиторів.

План санації розглядається комітетом кредиторів. Схвалений комітетом кредиторів план санації і протокол засідання комітету кредиторів подаються керуючим санацією до господарського суду для затвердження.

Одним із найпоширеніших способів поновлення платоспроможності боржника у процедурі санації є продаж майна боржника. Правове регулювання даної операції залежить від того, чи реалізується цілісний майновий комплекс або частина майна боржника.

Підсумки проведення процедури санації відбиваються в звіті керуючого санацією.

Законом передбачене також проведення санації самим боржником та ***санація боржника до порушення справи про банкрутство***.

Ініціювати процедуру санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство мають право боржник або кредитор. Згода між боржником і кредитором (кредиторами) щодо проведення санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство може бути досягнута як до, так і після виникнення заборгованості боржника. Санацію боржника до порушення провадження у справі про банкрутство може бути передбачено правочином (договором), на підставі якого виникло грошове зобов'язання боржника. Процедуру санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство може бути введено за наявності:

- відповідної письмової згоди власника майна (органу, уповноваженого управляти майном) боржника;
- відповідної письмової згоди кредиторів, загальна сума вимог яких перевищує п'ятдесят відсотків кредиторської заборгованості боржника згідно з даними його бухгалтерського обліку;
- плану санації, який повинен бути письмово погоджений усіма забезпеченими кредиторами та схвалений загальними зборами кредиторів боржника.

План санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство може містити умови, передбачені Законом. Умови плану санації щодо задоволення вимог кредиторів, які не брали участі в голосуванні або голосували проти схвалення плану санації боржника, повинні бути не гіршими, ніж умови задоволення вимог кредиторів, які голосували за схвалення плану санації. План санації може передбачити поділ кредиторів, які беруть участь у санації, на категорії залежно від виду вимог та наявності (відсутності) забезпечення вимог таких кредиторів. Умовами плану санації може встановлюватися різний порядок задоволення вимог для кредиторів різних категорій. Умови плану санації, а також мораторій на задоволення

вимог кредиторів поширюються на вимоги всіх кредиторів, що виникли до затвердження плану санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство.

План санації може передбачати призначення керуючого санацією. Порядок призначення, повноваження керуючого санацією визначаються у плані санації. Боржник або представник кредиторів, уповноважений загальними зборами кредиторів повинен подати до господарського суду за місцезнаходженням боржника заяву про затвердження плану санації. До заяви про затвердження такого плану санації додаються:

- план санації;
- протокол засідання загальних зборів кредиторів, на якому було прийнято рішення про схвалення плану санації;
- список кредиторів із зазначенням їх імен, поштової адреси, ідентифікаційного коду (номера) та суми заборгованості;
- письмові заперечення кредиторів, які не брали участі в голосуванні чи проголосували проти схвалення плану санації, за їх наявності.

За подання заяви про затвердження плану санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство справляється судовий збір.

Ухвала про прийняття до розгляду заяви про затвердження плану санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство оскарженню не підлягає.

Повідомлення про прийняття до розгляду заяви про затвердження плану санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство публікується на офіційному веб-сайті Вищого Господарського Суду України в мережі Інтернет. Повідомлення повинно мати ім'я боржника і його ідентифікаційний код, номер справи, назву господарського суду, у провадженні якого перебуває справа, а також дату першого судового засідання у справі.

Господарський суд виносить ухвалу про відмову в затвердженні плану санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство, якщо:

- при схваленні плану санації були допущені порушення законодавства, що вплинули на результат голосування загальних зборів кредиторів;
- кредитор, який не брав участі в голосуванні або ж голосував проти схвалення плану санації, доведе, що в разі ліквідації боржника у порядку, визначеному цим Законом, його вимоги були б задоволені в розмірі, що перевищує розмір вимог, які будуть задоволені відповідно до умов плану санації;

- відсутнє письмове погодження плану санації усіма забезпеченими кредиторами;
- боржником були надані недостовірні дані щодо кредиторської заборгованості.

В інших випадках господарський суд виносить ухвалу про затвердження плану санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство та вводить мораторій на задоволення вимог кредиторів. Мораторій поширюється на вимоги кредиторів, що виникли до затвердження плану санації.

Термін дії процедури санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство встановлюється Законом.

Протягом дії цієї процедури не може бути порушено справу про банкрутство боржника за його заявою або за заявою будь-кого з кредиторів.

Положення про порядок проведення санації до порушення провадження у справі про банкрутство затверджується Вищим Господарським Судом України.

Санація державних підприємств до порушення справи про банкрутство провадиться за рахунок коштів Державного бюджету України, державних підприємств та інших джерел фінансування. Обсяг коштів для проведення санації державних підприємств за рахунок коштів Державного бюджету України щороку встановлюється Законом України “Про Державний бюджет України”. Умови та порядок проведення санації державних підприємств до порушення справи про банкрутство за рахунок інших джерел фінансування погоджуються із суб’єктом управління об’єктами державної власності у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Санація державних підприємств до порушення справи про банкрутство провадиться згідно з Законом.

Ліквідація. Господарський суд приймає постанову про визнання боржника банкрутом і починає ліквідаційну процедуру у таких випадках:

- за клопотанням комітету кредиторів;
- у результаті дострокового припинення процедури розпорядження майном фермерського господарства;
- за наявності незадовільних результатів проведення санації;
- застосування судом спрощених процедур банкрутства;
- банкрутства фізичних осіб – підприємців.

Також у постанові призначається ліквідатор. Термін ліквідаційної процедури не може перевищувати термін, зазначений у Законі. Починаючи з дня прийняття господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і початку ліквідаційної процедури:

- підприємницька діяльність банкрута завершується закінченням технологічного циклу з виготовлення продукції у разі можливості її продажу;
- термін виконання всіх грошових зобов'язань банкрута та зобов'язання щодо сплати податків і обов'язкових платежів вважається таким, що настав;
- припиняється нарахування неустойки (штрафу, пені), відсотків та інших економічних санкцій за всіма видами заборгованості банкрута;
- відомості про фінансове становище банкрута перестають бути конфіденційними чи становити комерційну таємницю;
- укладання угод, пов'язаних із відчуженням майна банкрута чи передаванням його майна третім особам, допускається в межах цієї процедури;
- скасовується арешт, накладений на майно банкрута, чи інші обмеження щодо розпорядження майном такого боржника, а накладення нових арештів або інших обмежень щодо розпорядження майном банкрута не допускається;
- вимоги за зобов'язаннями боржника, визнаного банкрутом, що виникли під час проведення процедур банкрутства, можуть ставитися тільки в межах ліквідаційної процедури.

З дня прийняття господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і початку ліквідаційної процедури припиняються повноваження органів управління банкрута та розпорядження його майном. Керівник банкрута звільняється з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства, а також припиняється повноваження власника (власників) майна банкрута, якщо цього не було зроблено раніше.

У постанові про визнання боржника банкрутом господарський суд призначає ліквідатора. Господарський суд має право призначити ліквідатором особу, яка виконувала повноваження розпорядника майна та/або керуючого санацією боржника. Ліквідатор виконує свої повноваження до завершення ліквідаційної процедури.

За клопотанням ліквідатора, погодженим із комітетом кредиторів, господарський суд призначає членів ліквідаційної комісії.

Ліквідатор з дня призначення фактично виконує повноваження керівника (органів управління) банкрута – здійснює управління та розпорядження майном банкрута. У межах цих повноважень він бере у своє розпорядження майно боржника, вживає заходів щодо забезпечення його збереження, здійснює інвентаризацію та оцінку майна банкрута, аналізує фінансове становище банкрута, формує ліквідаційну масу, заявляє про відмову від виконання договорів банкрута, передає у встановленому порядку на зберігання документи банкрута, які відповідно до нормативно-правових

документів підлягають обов'язковому зберіганню, і виконує інші важливі повноваження.

Упродовж терміну, визначеного Законом, із дня призначення ліквідатора органи управління банкрута забезпечують передавання ліквідатору матеріальних та інших цінностей, бухгалтерської та іншої документації банкрута, печаток і штампів, а у разі їх втрати ліквідатор має право замовити виготовлення дублікатів.

Дії ліквідатора (ліквідаційної комісії) можуть бути оскаржені в господарському суді 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, заперечує 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.

Ліквідатор подає комітету кредиторів щомісячний звіт про свою діяльність, інформацію про фінансове становище і майно боржника на день початку та при проведенні ліквідаційної процедури, використання коштів боржника.

У разі невиконання або неналежного виконання ліквідатором своїх обов'язків господарський суд за клопотанням комітету кредиторів може припинити повноваження ліквідатора і за пропозицією комітету кредиторів призначити нового ліквідатора.

Мирова угода. Під мировою угодою Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” розуміє домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочення і (чи) розстрочення, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника, що оформляється угодою сторін. Специфіку мирової угоди як процесуальної процедури у справі про банкрутство й одночасно документа, що фіксує домовленість між сторонами у справі, відображає таке:

1. Мирова угода укладається на будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство.

2. Мирова угода складається тільки щодо вимог, внесених до реєстру кредиторів.

3. Мирова угода передбачає розстрочення (відстрочення і (чи) прощення кредиторських вимог до боржника.

4. Мирова угода не може передбачати умови про перехід прав власності на майно боржника третім особам.

5. Рішення про укладення мирової угоди від імені кредиторів приймає комітет кредиторів більшістю голосів і 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 від імені боржника приймає:

- у процедурі розпорядження майном – керівник підприємства чи розпорядник майна, якщо керівник рішенням суду усунений від виконання своїх обов'язків;
- у процедурі санації - керуючий санацією;
- у процедурі ліквідації – ліквідатор.

6. Для конкурсних кредиторів, що не беруть участі у голосуванні щодо укладання мирової угоди чи що проголосували проти укладання мирової угоди, не повинні бути встановлені умови, гірші, ніж для кредиторів, що висловили згоду на укладання мирової угоди, вимоги яких віднесені до однієї черги.

7. Мирова угода укладається у письмовій формі, підлягає затвердженню господарським судом і набирає чинності з дня її затвердження.

За заявою будь-якого з конкурсних кредиторів мирова угода може бути визнана господарським судом недійсною, якщо існують для цього підстави.

Мирова угода розривається, якщо боржник не виконує умови мирової угоди щодо не менше 1/3 вимог кредиторів.

3.3. Фінансові процедури процесу ліквідації під час банкрутства підприємств

Для з'ясування окремих аспектів банкрутства використовуються судова практика, коментарі судових і виконавчих органів, публікації фахівців із цих питань.

Господарський кодекс України містить основні позиції щодо процедури визнання суб'єкта підприємництва банкрутом: неспроможності суб'єкта підприємництва; кредиторів неплатоспроможних боржників; заходів запобігання банкрутству суб'єктів підприємництва; процедур, що застосовуються до неплатоспроможного боржника; майнових активів неплатоспроможного боржника; державної політики з питань банкрутства; відповідальності за порушення законодавства про банкрутство. У Господарському кодексі України є лише загальні підходи, які застосовуються до боржника-банкрута. Більш докладні норми і правила поведінки суб'єктів відносин банкрутства є у спеціальному законодавстві України.

Основним законодавчим актом з питань банкрутства є Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”. В інших законах, які мають таку саму правову силу, норми щодо банкрутства або фінансової санації містяться лише в окремих статтях, присвячених цим етапам господарської діяльності.

Фінансові процедури процесу ліквідації підприємства при банкрутстві передбачають:

1. Оцінку майна підприємства за балансовою вартістю. Така оцінка здійснюється на основі інвентаризації майна підприємства.

2. Визначення обсягу та складу ліквідаційної маси. Основу формування ліквідаційної маси становить все майно підприємства, оцінене за балансовою вартістю, за окремим винятком, передбаченим чинним законодавством. Так, не підлягає включенню у ліквідаційну масу майно підприємства, що є предметом застави; орендоване майно або майно, яке перебуває в його відповідальному зберіганні; особисте майно його працівників; об’єкти житлового фонду, дитячих дошкільних установ тощо. До ліквідаційної маси належать і майнові активи інших осіб, які згідно із законодавчими актами або установчими документами банкрута відповідають його зобов’язанням. Рішення продати майно банкрута приймає ліквідаційна комісія за погодженням зі зборами (комітетом) кредиторів. Голова ліквідаційної комісії забезпечує через засоби масової інформації оповіщення про порядок продажу майна банкрута, склад, умови і терміни придбання майна. Якщо суб’єктом банкрутства є державне підприємство, то ліквідаційна комісія доручає провести аукціон органу приватизації. Якщо банкрутом є підприємство недержавної форми власності, то комісія може або сама провести аукціон, або доручити це спеціалізованому підприємству. Усі форми продажу майна банкрута передбачають укладання договору купівлі-продажу між ліквідаційною комісією, що діє від імені банкрута, та покупцем.

3. Оцінка майна, що входить до складу ліквідаційної маси, за ринковою вартістю. Майно підприємства підлягає реалізації з метою задоволення претензій кредиторів, тому воно повинне бути попередньо оцінене за ринковою вартістю. Для здійснення оцінки майна арбітражний керуючий має право залучити фахівців.

4. Вибір найбільш ефективних форм продажу майна. Після проведення інвентаризації та оцінки майна банкрута ліквідатор розпочинає продаж майна банкрута на відкритих торгах, якщо комітетом кредиторів не встановлено інший порядок продажу майна банкрута.

5. Забезпечення задоволення претензій кредиторів за рахунок реалізації майна підприємства. Джерелами забезпечення вимог кредиторів є кошти, виручені від продажу майна підприємства-боржника. Сума цих коштів розподіляється в певній послідовності, яка визначена законодавчо. У процесі

розподілу коштів вимоги кожної наступної черги задовольняються після повного задоволення вимог попередньої черги. У випадку недостатності коштів від продажу майна для повного задоволення всіх вимог однієї черги претензії задовольняються пропорційно сумі вимог, що належать кожному кредиторів однієї черги. Черговість погашення вимог кредиторів визначена законодавством.

6. Розроблення ліквідаційного балансу підприємства. Баланс підприємства – це звіт про його фінансовий стан, де відображені активи, зобов'язання та власний капітал на певну дату. У ліквідаційному балансі наводяться показники виявленої ліквідаційної маси (дані інвентаризації) і відображається стан активів та пасивів після розподілу виручених сум. Тобто ліквідаційна процедура впливає на стан активів і пасивів підприємства. Залежно від фінансового стану підприємства, що ліквідується, можливі різні комбінації статей у активі та пасиві ліквідаційного балансу:

1. Якщо діяльність підприємства була прибутковою, то після виконання ліквідаційних процедур і задоволення претензій кредиторів в активі ліквідаційного балансу залишаться майно, нематеріальні активи, грошові кошти і (або) дебіторська заборгованість. У пасиві – власний капітал (статутний капітал, резервний капітал і прибуток).

2. Якщо діяльність підприємства була збитковою, то коштів від реалізації всіх його активів може не вистачити для проведення повних розрахунків із кредиторами. Тоді в активі балансу не буде нічого, а в пасиві у першому розділі буде відбито непокриті збитки; у другому та третьому розділах – суми непогашеної кредиторської заборгованості. При цьому другий і третій розділи пасиву дорівнюватимуть від'ємному значенню першого його розділу.

Коли завершено реалізацію майнових активів, що входять до складу ліквідаційної маси і необхідні для повного погашення всіх вимог кредиторів та виручені кошти розподілені між кредиторами, ліквідаційна комісія (ліквідатор) повинна скласти і подати до господарського суду на затвердження звіт про виконану роботу та ліквідаційний баланс, до якого додаються:

1) відомості про виявлену ліквідаційну масу (дані інвентаризації на підприємстві);

2) відомості про реалізацію об'єктів ліквідаційної маси з посиланням на укладені договори купівлі-продажу та копії договорів купівлі-продажу, акти прийняття – передачі майна;

3) реєстр вимог кредиторів із даними про розміри вимог кредиторів та документи, які підтверджують погашення вимог кредиторів.

Достовірність і повноту ліквідаційного балансу підтверджує аудитор (аудиторська фірма). Ця вимога не стосується бюджетних установ та організацій, які не здійснюють підприємницьку діяльність, а також відсутніх

боржників (боржників за відсутності будь-якої відомості про їх місцезнаходження, це можуть бути фіктивні підприємства).

Ліквідаційний баланс підписують голова ліквідаційної комісії (ліквідатор), секретар комісії та один із її членів.

Розгляд господарським судом ліквідаційного балансу і доданих до нього документів є завершальним етапом ліквідаційної процедури. Після заслуховування членів ліквідаційної комісії і зборів (комітету) кредиторів господарський суд виносить рішення затвердити ліквідаційний баланс і припинити провадження у справі про банкрутство.

Примірник ухвали про затвердження ліквідаційного балансу та ліквідацію підприємства подається до органу, що зареєстрував підприємство, а також до місцевого органу статистики, який повинен вилучити підприємство з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

Питання для самоконтролю

1. Роль інституту банкрутства у ринковій економіці.
2. Становлення інституту банкрутства в Україні.
3. Які види банкрутства ви знаєте?
4. Показники виявлення фіктивного банкрутства.
5. Показники виявлення доведення до банкрутства.
6. Показники виявлення приховування банкрутства.
7. Сутність та економічні наслідки банкрутства.
8. Сутність санації.
9. Види санації та їх особливості.
10. Причини та симптоми банкрутства.
11. Ліквідація збанкрутілих підприємств.
12. Критерії класифікації санації, виходячи із правової сутності.
13. Критерії класифікації санації, виходячи із економічної сутності.
14. Етапи ліквідації підприємства.
15. Функції ліквідаційної комісії.
16. З якого моменту вважається, що суб'єкт підприємницької діяльності, є ліквідованим?
17. Що таке «чиста санація»?
18. Що таке фіктивне і навмисне банкрутство?
19. Судові процедури банкрутства.
20. Сутність мирової угоди.
21. Недійсність мирової угоди.
22. Державне регулювання процесу банкрутства.

ТЕМА 4 ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Форми фінансування та їх класифікація

Здійснення санаційних заходів вимагає від підприємства залучення та використання фінансових ресурсів, які забезпечать фінансування процедур оздоровлення підприємства у потрібних обсягах та будуть відображені у плані санації. Для цього насамперед необхідно визначитися з формами та порядком фінансування (внутрішнє чи зовнішнє фінансування), методами оптимізації розміру і структури ресурсів. За формальними ознаками розрізняють два види санації:

- а) санація без залучення на підприємство додаткових фінансових ресурсів;
- б) санація із залученням нового фінансового капіталу.

У першому випадку санація може набирати таких форм:

- зменшення номінального капіталу підприємства (чиста санація);
- конверсія власності в борг;
- конверсія боргу у власність;
- пролонгація строків сплати заборгованості;
- самофінансування.

У другому випадку можливі такі форми:

- альтернативна санація;
- двоступінчаста санація;
- безповоротна фінансова допомога власників;
- емісія облігацій конверсійної позики;
- залучення додаткових позик.

Окремий вид санації підприємств – це санація за державної фінансової підтримки.

4.2. Залучення фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел

При фінансуванні санаційних заходів важливе значення для підприємства має залучення внутрішніх фінансових джерел, це дозволить подолати внутрішні причини кризи та зменшити залежність ефективності санації від зовнішніх фінансових ресурсів. Основою управління фінансовими ресурсами підприємства є оптимізація руху грошових потоків на основі балансування та регулювання надходжень та витрат грошових коштів. Кошти, вивільнені у результаті зменшення вихідних грошових потоків та збільшення вхідних грошових потоків, належать до внутрішніх джерел фінансування. Крім того, до внутрішніх джерел фінансування відносять амортизаційні відрахування. Для забезпечення ефективності мобілізації внутрішніх джерел фінансування санаційних заходів необхідно провести їх класифікацію з виділенням джерел

відновлення платоспроможності та поліпшення фінансово-господарської діяльності.

Підприємства, які перебувають у фінансовій кризі, як правило, повністю вичерпали такі джерела фінансування, як прибуток та амортизаційні відрахування.

Тому відновлення платоспроможності підприємства залежить від мобілізації резервів покращання фінансового стану та виробничої діяльності. До напрямків мобілізації резервів можна віднести:

– напрямок, пов'язаний з інноваційним фактором – «... полягає у використанні потенційних можливостей, подальшого розвитку науки і техніки, технології, організації виробництва, праці й управління, яке розкриває все нові й нові можливості зростання і якісного удосконалення виробництва»¹⁾;

– напрямок, пов'язаний із припиненням дії негативного чинника – безгосподарності, ліквідації її наслідків, а також створення умов для зменшення витрат та зростання доходів суб'єкта господарювання, полягає у реструктуризації активів (мобілізації прихованих резервів, використанні зворотного лізингу, використанні давальницької сировини, рефінансуванні дебіторської заборгованості тощо), зменшенні витрат та збільшенні доходів. Тобто до резервів відновлення платоспроможності цього напрямку можна віднести:

1. Мобілізацію прихованих резервів (частини капіталу, що не відображається у балансі підприємства в результаті різниці між балансовою вартістю окремих майнових об'єктів та їх реальною вартістю, якщо ця вартість більша), здійснюється через реалізацію окремих майнових об'єктів, які безпосередньо не використовуються у процесі виробництва продукції, робіт, послуг та через дооцінку основних засобів (у разі, якщо справедлива вартість більша їх балансової вартості).

2. Зменшення дебіторської заборгованості (рефінансування дебіторської заборгованості). *Рефінансування дебіторської заборгованості – форма реструктуризації активів, що полягає в переведенні дебіторської заборгованості в інші, ліквідні форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції тощо.* Згідно із законодавством до основних форм рефінансування дебіторської заборгованості належать:

– факторинг – відступлення дебіторської заборгованості на користь факторингової компанії чи банку, тобто операція з відступленням першим кредитором прав вимоги боргу третьої особи іншому кредиторові (фактору)

¹⁾ Див.: Бизнес-план : метод. материалы / Р. Г. Маниловский (ред.). - Л. С. Юлкина, Н. А. Колесникова, П. Б. Маневич, М. В. Мельник. – 2-е изд., доп. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 160 с.

з попередньою або наступною компенсацією вартості боргу першому кредиторіві;

– облік або дисконтування векселів – банк, придбавши вексель за іменним індосаментом, оплачує його пред'явнику з вирахуванням дисконту, а платіж отримує лише при настанні зазначеного у векселі терміну погашення;

– форфейтинг – кредитування зовнішньоекономічних операцій у формі викупу в експортера векселів та інших боргових вимог, які акцептував імпортер;

– примусове стягнення дебіторської заборгованості – звернення до господарського суду.

3. Використання зворотного лізингу передбачає продаж власником майна фінансовій установі з одночасним укладанням договору оренди на нього. Таким чином, підприємство одночасно отримує в розпорядження як майно, так і грошові кошти від його продажу. Для підприємств, які перебувають у кризовій ситуації, застосування зворотного лізингу дозволяє оптимізувати структуру активів, компенсувати борги або витрати на здійснення санаційних заходів.

4. Санаційні заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва, доцільно здійснювати на підставі нуль-базис-бюджетування. До витрат підприємства відносять витрати операційної діяльності (собівартість підприємства), адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Зменшення витрат на виробництво можна здійснити при переході на виробництво продукції з давальницької сировини, використання енергозберігаючих технологій, перехід на неповний робочий день, скорочення працівників тощо.

5. Щоб збільшити дохід від реалізації продукції, необхідно активізувати маркетингову політику підприємства. Основними засобами, що зумовлюють зростання доходу від основної діяльності, є: знижки, помірне зростання цін, реклама, заходи, спрямовані на максимізацію прибутку, підвищення якості тощо. Резерви збільшення доходу від реалізації продукції, робіт, послуг необхідно виявляти при реалізації маркетингової політики підприємства.

Окрім власних фінансових ресурсів, для здійснення санаційних заходів підприємства використовують запозичені та залучені кошти, а також бюджетні асигнування і кошти, надані на безповоротній основі.

Фінансова санація за рахунок кредитних ресурсів та участі кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника. Для проведення фінансової санації можуть бути залучені лише короткострокові кредити, тобто кредити до одного року. Це дуже короткий термін для виведення підприємства-боржника з фінансової кризи. При цьому необхідно мати на увазі, що за зазначений термін (один рік) розраховується, виходячи з моменту отримання (зарахування на рахунок позичальника або сплати платіжних документів з

позичкового рахунку позичальника) до повного погашення кредиту та відсотків за його користування. Тобто, взявши кредит на цей строк для проведення фінансової санації, найімовірніше позичальник не зможе його повернути. Залучення кредитних коштів для проведення фінансової санації обов'язково повинно бути забезпечене або заставою (майном, майновими правами, цінними паперами), або гарантіями (банку, фінансами чи майном третьої особи), або іншим забезпеченням (порука, свідоцтво страхової організації). Кредитні угоди за ступенем ризику, у цьому випадку, розглядаються як кредити з підвищеним ризиком, що фактично означає встановлення «нереальних» відсоткових ставок для підприємства-боржника. Отже, існуюча система комерційного кредитування не дає змоги залучати кредитні ресурси для проведення фінансової санації.

Аналогічне стосується залучення іноземних кредитних ресурсів для проведення фінансової санації.

Досудова санація може здійснюватися за участі кредиторів. Таке сприяння може бути надане: шляхом реструктуризації суттєвої заборгованості; за допомогою повної чи часткової відмови від зобов'язань; надання додаткових позикових коштів.

Але при цьому необхідно враховувати, що згідно із законодавством кредитори при виникненні простроченої заборгованості повинні звертатися до господарського суду, і лише тоді вони можуть зменшити об'єкт оподаткування на суму заборгованості. В іншому випадку кредитор покриває збитки (якщо виникає безнадійна заборгованість) за рахунок прибутку, який залишається в його розпорядженні після оподаткування. При цьому необхідно окремо зазначити, що, надаючи фінансову допомогу шляхом відмови від істотних вимог, кредитори повинні врахувати: відмова від претензій до боржника за економічними наслідками прирівнюється до відмови від кредитного договору. Це означає, що при банкрутстві боржника кредитор, який відмовився від претензій, не буде членом створюваного комітету кредиторів. Погашення боргів даному кредиторіві здійснюватиметься за рахунок активів, які залишаються після задоволення вимог усіх кредиторів і членів трудового колективу. Крім того, сума заборгованості платника податку перед іншою юридичною особою, яка залишилася не стягнутою після закінчення строку позовної давності, вважається безповоротною фінансовою допомогою, що здійснюється за рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства.

Особливості кредитування підприємств міжнародними фінансово-кредитними установами. В Україні представлені такі міжнародні фінансово-кредитні установи, як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародний валютний фонд (МВФ), а

також інші фінансові установи США, Західної Європи, Східної Азії, які відкрили кредитні лінії для фінансування вітчизняних підприємств.

Однією із головних умов одержання кредитів від міжнародних фінансових установ є надання гарантій Кабінетом Міністрів України. Під гарантії уряду надаються позики на придбання техніки, обладнання, отримання консультаційних послуг щодо впровадження західних ноу-хау.

Фінансування за рахунок залучення венчурного капіталу. Фінансування санаційних заходів закладає основу для залучення коштів на потреби розвитку підприємства, тобто фінансування санаційних заходів повинне бути спрямоване на забезпечення інноваційної стратегії підприємства.

Однією з форм залучення коштів для реалізації інноваційної стратегії підприємства є використання венчурного капіталу. Венчурний капітал – це вид капіталу, пов’язаний з високоризиковими довгостроковими вкладаннями в інноваційну діяльність підприємств на ранньому етапі їх життєвого циклу для отримання надприбутків у майбутньому. Венчурний капітал функціонує через венчурне фінансування – надання фінансових ресурсів в обмін на частку у статутному капіталі або певний пакет акцій. При цьому особа, що здійснює вкладання коштів, називається венчур (донор), а особа, що залучає фінансові ресурси, – акцептор або реципієнт.

Венчурне фінансування характеризується такими рисами: кошти надаються на безповоротній (безвідсотковій) основі, тобто ризиковий капітал розміщується не як кредит, а у вигляді частки у статутний капітал підприємства; участь інвесторів у проекті (підприємстві) обмежується наданням коштів та контролем за їх використанням; венчурний капіталіст може не повернути вкладені кошти, і ніхто не компенсує йому збитки; здійснюється в малі та середні інноваційні підприємства без надання застави; довгострокова неліквідність — нездатність повернути кошти упродовж 5 – 7 років; венчури хочуть отримувати не підприємницький, а засновницький дохід; прибуток отримується шляхом продажу власної частки капіталу або акцій за більш високою вартістю (ціною).

Існують три основних форми венчурного фінансування:

1. Пряме фінансування інноваційних підприємств державними, регіональними структурами або приватним капіталом.

2. Організація квазісамостійної дочірньої фірми з керуючими співробітниками компанії-засновниці, а фінансування передбачається здійснювати за рахунок коштів материнської компанії.

3. Участь як партнера у венчурних фондах або придбання акцій венчурних фірм через первинний ринок цінних паперів.

Фінансування санації підприємства за рахунок збільшення статутного капіталу. Положення про порядок збільшення (зменшення) статутного капіталу акціонерних товариств передбачає, що збільшення

статутного капіталу може відбуватися за рахунок використання трьох джерел:

- 1) додаткових внесків акціонерів;
- 2) реінвестиції дивідендів;
- 3) спрямування прибутку до статутного капіталу.

Шляхами (способами) збільшення розміру статутного капіталу акціонерних товариств є: збільшення кількості акцій існуючої номінальної вартості; збільшення номінальної вартості акцій.

Збільшення розміру статутного капіталу за рахунок додаткових внесків здійснюється виключно шляхом збільшення кількості акцій існуючої номінальної вартості, які випускаються додатково. Додаткова емісія за рахунок додаткових внесків акціонерів, окрім формування фінансових ресурсів, дозволяє здійснити перерозподіл прав власності на підприємстві. При цьому той власник-акціонер, який зацікавлений у подальшому його функціонуванні та розвитку шляхом придбання додатково емітованих цінних паперів, змінює співвідношення прав власності на свою користь. Враховуючи, що теоретично обсяг додаткового випуску є необмеженим, зацікавлений акціонер (група акціонерів) може придбати контрольний пакет акцій та отримати владу над підприємством. Головне, щоб нові власники змогли використати механізм влади для покращання фінансового стану та діяльності суб'єкта господарювання.

Збільшення розміру статутного капіталу акціонерного товариства за рахунок реінвестиції дивідендів здійснюється виключно шляхом збільшення номінальної вартості акцій, що належать акціонерам, які є акціонерами товариства на дату початку терміну виплати дивідендів. Емісія акцій шляхом реінвестиції нарахованих дивідендів здебільшого не характерна для підприємств, які перебувають у кризовому стані, оскільки головного джерела цієї емісії – прибутку, як правило, немає у наявності.

У разі, якщо існують підстави для емісії через реінвестування дивідендів, то продаж акцій не здійснюється, оскільки збільшується лише абсолютна величина частки кожного акціонера у статутному капіталі та загалом його розмір.

Збільшення розміру статутного капіталу акціонерного товариства за рахунок спрямування прибутку до статутного капіталу має право акціонерне товариство, прибуток якого відповідно до закону не підлягає розподілу між засновниками.

Фінансова санація за рахунок залучених коштів власника (власників) боржника та його працівників. Власники підприємства, що потребує санації, можуть надати фінансову допомогу своєму підприємству шляхом виділення необхідних коштів для погашення зобов'язань боржника перед кредиторами, у тому числі зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів. Така допомога з правової точки зору може здійснюватися як

безповоротна фінансова допомога, що збільшує статутний капітал. Однак при цьому необхідно враховувати податкові нюанси.

Фінансування санації персоналом можливе за допомогою придбання співробітниками акцій даного підприємства. Особливо це стосується погашення заборгованості з виплат персоналу щодо розміщення відповідної кількості корпоративних прав. Однак тут існують проблеми загального характеру, зокрема заборона на випуск облігацій та акцій для погашення збитків.

Фінансова санація за рахунок державних ресурсів. Державна фінансова допомога може бути подана у двох формах: безповоротного прямого бюджетного кредитування субсидії і дотації; використання непрямих форм державного впливу, сприятлива амортизаційна політика, компенсація відсотків комерційних банків, майнове страхування, фіскальна підтримка тощо.

Згідно із законодавством України за рахунок Державного бюджету України фінансуються: державні програми розвитку транспорту, дорожнього господарства, телекомунікацій та інформатики; державні програми підтримки регіонального розвитку та пріоритетних галузей економіки; державні інвестиційні проекти. На рівні місцевих органів влади здійснюються видатки щодо підтримки комунальної власності та фінансування інвестиційних проектів місцевого значення за рахунок трансфертів з державного бюджету. Державними та недержавними фондами під проведення програм фінансового оздоровлення підприємств можуть надаватися некомерційні кредити. Такі кредити надаються під конкретні плани санації, мають чітко визначені цілі використання та контролюються з боку держави.

4.3. Сутність санації балансу та призначення санаційного прибутку

Фінансова санація підприємства розпочинається, як правило, із санації балансу, тобто з формального покриття відображених у балансі збитків, що є неодмінною передумовою залучення коштів збільшенням статутного капіталу та одержанням санаційних кредитів. Санація балансу є першим етапом двоступінчастої санації. Вона пов'язана зі зміною розмірів та структури першого розділу пасиву балансу підприємства – його власного капіталу. Тому перш ніж розглядати сутність санації балансу, необхідно ознайомитися зі структурою, функціями та складниками власного капіталу, оскільки саме ці відомості потрібні для розуміння досліджуваного питання.

Залучення фінансових ресурсів для відновлення платоспроможності й фінансування інвестицій (виробничо-технічних санаційних заходів) дедалі більшою мірою має здійснюватися на основі залучення коштів власників, при цьому для залучення коштів збільшенням статутного капіталу не потрібна ні

заства майна, ні гарантії третіх осіб. Ресурси, вкладені у статутний капітал підприємства, довго залишаються в його розпорядженні. Однак у вітчизняній науково-практичній літературі, у законодавстві питанню мобілізації фінансових ресурсів за рахунок залучення додаткових внесків, емісії акцій тощо приділяється недостатньо уваги.

За наявності балансових збитків суб'єктам господарювання дуже важко розраховувати на залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, оскільки як для кредиторів, так і для потенційних інвесторів збиткове підприємство є непривабливим об'єктом фінансування. Крім того, у таких підприємств можуть виникнути труднощі з постачальниками факторів виробництва та із споживачами продукції. Відбиття в балансі непокритих збитків означає, що всі наявні в підприємства джерела покриття їх уже вичерпані, тобто відсутні резервні (страхові) фонди.

Якщо збитки перевищують суму всіх інших статей першого розділу балансу, то підприємство має від'ємний показник власного капіталу. Це означає, що всіх активів підприємства не вистачає для виконання зобов'язань з погашення позик. Така структура балансу є незадовільною і свідчить про те, що підприємство є напівзбанкрутілим.

Єдиним виходом із такої ситуації, який залишається у підприємства, є спроба одержати санаційний прибуток для спрямування його на покриття збитків і таким чином провести санацію балансу.

Санація балансу полягає в покритті відображених у балансі збитків та створенні необхідних резервних фондів за рахунок одержання санаційного прибутку. Основна мета – приведення у відповідність статутного капіталу підприємства із чистими активами, які йому відповідають. Санацію балансу називають також «чистою санацією» чи «формальною санацією». Балансовий курс корпоративних прав при цьому досягає або перевищує позначку 100 відсотків. Це уможливило залучення фінансових ресурсів шляхом додаткової емісії корпоративних прав.

Санація балансу за рахунок санаційного прибутку доцільна лише тоді, коли вичерпано решту можливостей покриття балансових збитків (після спрямування на це всіх резервів). Зазначений (балансовий) прибуток утворюється в результаті зменшення статутного капіталу підприємства, добровільних внесків власників його корпоративних прав або у разі списання кредитором підприємства-боржника своїх вимог.

Перша складова санаційного прибутку – дизажіо – дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та ціною його викупу емітентом і затратами, пов'язаними з процедурою викупу прав і зменшення статутного фонду. Якщо корпоративні права надаються до анулювання безкоштовно, то санаційний прибуток дорівнює номінальній вартості наданих до анулювання прав за мінусом витрат, пов'язаних зі зменшенням

статутного капіталу. Дизажію можна розглядати як один із видів емісійного доходу.

Друга складова санаційного прибутку – це безповоротна фінансова допомога – 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.

Санаційний прибуток у частині емісійного доходу не є об'єктом оподаткування. Безповоротна фінансова допомога входить до складу валових доходів підприємства-одержувача і підлягає оподаткуванню на загальних підставах. Якщо ж підприємство має непокриті збитки, то фінансова допомога не оподатковується в тій частині, яка спрямовується на покриття збитків підприємства. Сума, яка залишається після погашення збитків, оподатковується на загальних підставах. Якщо безповоротну фінансову допомогу здійснює юридична особа, то суму зазначеної допомоги вона має відносити на рахунок власних коштів підприємства, які залишаються після сплати податків.

Якщо санація балансу здійснюється за рахунок емісійного доходу, то в результаті такої операції змінюється лише структура власного капіталу, а загальна його сума залишається незмінною. Якщо ж підприємство отримало санаційний прибуток у вигляді безповоротної фінансової допомоги, то власний капітал збільшується на суму отриманої допомоги за відрахуванням податкових платежів.

Найважливішим принципом використання цієї схеми поліпшення показників балансу є те, що викуп акцій із їх подальшим анулюванням доцільний лише за курсом нижче номінальної вартості акцій. У протилежному разі санаційний прибуток (емісійний дохід), який може бути спрямовано на покриття балансових збитків, не виникає, а, отже, зменшувати статутний капітал немає сенсу. Санаційний прибуток у цьому разі дорівнює різниці номінальної вартості корпоративного права і ціною (фактичною собівартістю) його викупу, емітентом та витратами, пов'язаними з процедурою викупу прав і зменшенням статутного капіталу:

$$СП = H_a - \Phi_a - Z_c, \quad (4.1)$$

де СП – санаційний прибуток;

H_a – номінальна вартість акцій;

Φ_a – ціна викупу акцій (фактична собівартість);

Z_c – витрати, пов'язані із процедурою викупу прав і зменшенням статутного капіталу.

Якщо корпоративні права надаються до анулювання безкоштовно, то санаційний прибуток буде дорівнювати номінальній вартості наданих до анулювання прав мінус витрати, пов'язані зі зменшенням статутного капіталу:

$$СП = H_a - Z_c . \quad (4.2)$$

У результаті санації балансу, як правило, досягається не лише покриття збитків, але і зрівноважування (чи перевищення) номінальної вартості акцій із їх ринковою ціною. Це уможливило залучення фінансових ресурсів шляхом додаткової емісії корпоративних прав.

Санація балансу за рахунок санаційного прибутку доцільна лише за умови вичерпання всіх інших можливостей покриття збитків та визначається санаційним аудитом, але її практична реалізація потребує узгодження з чинним законодавством.

Одним із важливих питань у ході санації балансу стає розрахунок вартості чистих активів господарського товариства, розмір яких відіграє вирішальну роль у визначенні шляхів подолання кризового стану на підприємстві. Ця величина об'єктивно характеризує доцільність виробничої діяльності та подальшого господарювання (ефективність використання власності). Вартість чистих активів не може бути меншою від певного рівня, встановленого практикою господарства та визначеного в законодавстві. Цивільний кодекс України встановлює вимоги щодо мінімального розміру статутного капіталу господарських товариств, зокрема акціонерного товариства та товариства з обмеженою відповідальністю.

Питання для самоконтролю

1. Коли порушується справа про банкрутство боржника в господарському суді?
2. Які вимоги ставлять до заяви про порушення справи про банкрутство?
3. Яку інформацію повинна містити заява про порушення справи про банкрутство, подана боржником до господарського суду?
4. Яку інформацію повинна містити заява про порушення справи про банкрутство, подана кредитором до господарського суду?
5. За яких обставин припиняється порушення справи про банкрутство?
6. Які питання розглядаються на підготовчому засіданні господарського суду?
7. Які питання розглядаються на попередньому засіданні господарського суду?

8. З якою метою вводиться процедура розпорядження майном боржника?
9. Який порядок введення процедури розпорядження майном боржника?
10. Які права й обов'язки розпорядника майном боржника?
11. Хто може бути розпорядником майна боржника?
12. Що являє собою мирова угода?
13. Охарактеризуйте сутність банкрутства.
14. Охарактеризуйте дії осіб в оголошенні підприємства банкрутом.
15. У яких випадках господарський суд може прийняти постанову про ліквідацію підприємства?
16. Охарактеризуйте етапи проведення ліквідації підприємства.
17. Охарактеризуйте сутність банкрутства громадянина-підприємця.
18. Охарактеризуйте сутність банкрутства сільськогосподарського підприємства.
19. Охарактеризуйте сутність банкрутства банку.
20. Які судові процедури застосовуються до неспроможного підприємства?
21. Як відбувається врегулювання банкрутства?
22. З якою метою вводиться процедура санації підприємства боржника?
23. Який порядок введення процедури санації?
24. Які права й обов'язки керуючого санацією?
25. З якою метою вводиться процедура ліквідації боржника?
26. Який порядок введення процедури ліквідації?
27. Які права й обов'язки ліквідатора?
28. Особливості санації деяких категорій суб'єктів підприємництва.
29. Черговість погашення вимог кредиторів у процедурі санації та ліквідації підприємства-боржника.
30. Порядок складання реєстру вимог кредиторів.
31. Особливості провадження санації боржника його керівником.
32. Особливості банкрутства відсутнього боржника.
33. Особливості банкрутства професійних учасників ринку цінних паперів.
34. Особливості банкрутства страховиків.
35. Особливості банкрутства особливо небезпечних підприємств.
36. Особливості банкрутства містоутворювальних підприємств.
37. Ліквідаційний баланс підприємства-банкрута.
38. Порядок продажу майна підприємства у процедурі санації та ліквідації підприємства.

ТЕМА 5 ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГОВИХ МЕТОДІВ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ САНАЦІЇ**5.1. Сутність контролінгу: місце і роль у системі управління підприємством, види, функції, показники та інструментарій**

Однією з причин виникнення кризової ситуації на підприємствах є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва можуть призвести підприємство до межі банкрутства. *Фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи контролінгу.*

В економічній літературі наводиться багато різноманітних дефініцій контролінгу. Проте більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють *функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством.*

Контролінг можна також охарактеризувати як систему визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі, тобто *контролінг* є системою спостереження та вивчення економічного механізму конкретного підприємства і розроблення шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою; це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства. Інакше кажучи, контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

Сучасна інтерпретація контролінгу підводить його до рівня, на якому він забезпечує інформаційну підтримку керівництва щодо забезпечення збільшення «первинної» вартості підприємства (монетарна та немонетарна інформація), а також «доданої» вартості (рекомендації, поради)¹⁾.

Метою запровадження контролінгу на підприємствах є діагностування фактичного техніко-економічного й фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки та фінансів підприємства, попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат і положення на ринку.

¹⁾ Див.: Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. Horvath & Partners. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.

Розгляд контролінгу як управлінської концепції обумовлює складність його предмета та досить широкий перелік об'єктів спостереження. Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси та явища на підприємстві, що характеризуються певними показниками-індикаторами в їх динаміці, та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства. До предмета контролінгу відносять такі елементи: формування системи показників стратегічного планування (визначення програми розвитку підприємства, складання бюджетів); розроблення системи інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту; збір даних із центрів відстеження за допомогою звітності; виявлення відхилень та факторів негативного впливу на розвиток підприємства; складання звітів для менеджменту; розроблення пропозицій щодо ліквідації «вузьких» місць¹⁾.

Об'єктами контролінгу є фактори виробництва, процеси, показники ефективності їх використання та організації, потенціал підприємства, а також показники фінансового стану порівняно з прогнозованими²⁾. Досвід застосування контролінгу в західних компаніях показує, що його дія спрямована на формування і використання активів, капіталу, доходів, витрат і фінансових результатів, а також підвищення ефективності процесів за функціональними напрямками управління фінансово-господарською діяльністю³⁾.

Найчастіше об'єкти контролінгу поєднуються в чотири групи: ресурси, процеси, фінансова діяльність, економічна ефективність. Кожна із перелічених груп містить показники, що характеризують роботу підприємства та дозволяють забезпечити моніторинг його зовнішнього і внутрішнього станів, визначити тенденції розвитку.

Функції контролінгу

Сутність контролінгу виявляється через його функції, а саме:

- *інформаційне забезпечення підприємства* – формування системи забезпечення інформацією щодо зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства, системи обліку та звітності, інформаційної інфраструктури. Посилення з часом прогнозно-аналітичного аспекту контролінгу;

¹⁾ Див.: Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.

²⁾ Див.: Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.

³⁾ Див.: Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы / Шиманский-Гайер и др. – М. : ГУ ВШЭ, 2008. – 416 с.

- *координація (планів, діяльності)* – інтеграція інформаційної інфраструктури в системі управління; інтеграція та координація у часі всіх часткових систем; координація потреб в інформації та її постачання;

- *планування: стратегічне* – підтримка процесу стратегічного планування у часі; обчислення ймовірності досягнення встановлених цілей; орієнтація на генеральні цілі діяльності підприємства та *оперативне* – підтримка у часі процесу оперативного планування фінансового та економічного результатів; структуризація планів та планова координація;

- *контроль, ревізія та внутрішній аудит* – забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообігу, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками; проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час проведення зовнішнього аудиту підприємства; забезпечення збереження майна підприємства; контрольно-аналітичний підхід; аналіз відхилень, пропозиції з коригування курсу розвитку, розроблення рекомендацій менеджерам;

- *методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг* – розроблення методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів; надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розроблення стратегії, планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем.

Інформаційне забезпечення

Контролінг є підсистемою управління, він забезпечує керівництво підприємства інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів менеджменту. Отже, одна з найважливіших функцій контролінгу – це формування та обробка інформації, що надходить на підприємство.

Інформаційну базу контролінгу становлять показники управлінського (стратегічного) й фінансового обліку¹⁾, а також інформація, яка надходить із зовнішнього середовища. Особливої актуальності ця функція набуває для суб'єктів господарювання, які потребують санації.

Координація

Більшість економістів головне завдання контролінгу вбачають у координації різних функціональних систем, що діють на підприємстві, зокрема всіх ланок системи управління. Потреба в цьому зумовлюється поділом системи управління на складові: організація, система планування та

¹⁾ Див.: *Плікус І. Й.* Стратегічний облік як інструмент стратегічного управління підприємством / *І. Й. Плікус* // Вісник Української академії банківської справи. – 2002. – № 12. – С. 94–95; *Плікус І. Й.* Облікова інформація в системі управління фінансами підприємства / *І. Й. Плікус* // Регіональні перспективи. – 2003. – №2–3. – С. 28–33.

контролю, інформаційна система, система управління персоналом, система цілей і принципів управління.

Особливої уваги функція координації набуває у процесі планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Йдеться про необхідність:

- узгодження цілей із наявними на підприємстві ресурсами;
- узгодження довгострокових планів із стратегією розвитку підприємства;
- приведення у відповідність оперативного планування із довгостроковими планами;
- відповідності системи забезпечення інформації з інформаційними потребами підприємства, які постають під час аналізу та планування;
- узгодження організаційної структури підприємства з виробничими потребами.

Координація забезпечує організацію якомога ефективнішим використанням усіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих) підприємства¹⁾.

Планування

До функціональних компетенцій контролінгу відносять стратегічне та оперативне планування. Розроблення стратегії санації належить до компетенції стратегічного контролінгу і здійснюється в рамках стратегічного планування. Згідно з обраною стратегією санації розробляються концепція та план фінансового оздоровлення. Якщо криза на підприємстві є не надто глибокою, її можна подолати, вживши оперативних санаційних заходів у рамках існуючої стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Якщо ж підприємство перебуває у важкому фінансовому стані (катастрофічна криза), то розробляється концепція фінансового оздоровлення підприємства, основою якої є стратегія санації.

На підставі стратегічних цілей та довгострокових планів розвитку підприємства розробляються оперативні плани. Основною формою оперативного планування є бюджетування.

Бюджетування передбачає розроблення двох основних видів бюджетів: операційного бюджету та оперативного фінансового плану. Операційний бюджет складається з виробничої програми, плану реалізації, плану витрат тощо. У ході оперативного фінансового планування складаються баланс надходжень і видатків, платіжний календар, а також плануються показники прибутків та збитків, баланс підприємства.

¹⁾ Див.: Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.

Контроль та аналіз

Однією з найважливіших функцій контролінгу є контроль ефективності виконання планових завдань. Контроль становить базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві. Здебільшого на практиці здійснюють факторний аналіз відхилень, який має на меті визначення й оцінювання всіх факторів, що зумовили відхилення та вироблення на цій основі висновків і пропозицій щодо подолання негативних факторів і слабких місць, використання можливих резервів та відповідного коригування планів. Результати аналізу є підставою для прийняття оперативних рішень, уточнення існуючих і розроблення майбутніх планів.

Внутрішній аудит та консалтинг

До сфери функціональних обов'язків контролінгу належать внутрішній аудит та консалтинг. Функції консультування служби контролінгу виконують під час розроблення методичного забезпечення діяльності окремих підрозділів підприємства, підготовки на замовлення керівництва висновків та рекомендацій щодо вирішення тих чи інших проблем. Консультаційні послуги можуть надаватися також під час проведення внутрішнього аудиту, у разі виявлення певних недоліків чи резервів.

Предметом внутрішнього аудиту є перевірка усіх підрозділів підприємства на предмет організаційно-правової коректності їх діяльності.

Результати проведення внутрішнього аудиту відображаються в аудиторському висновку. У висновку викладаються виявлені недоліки, порушення та зловживання, а також невикористані резерви.

Види контролінгу

Контролінг можна поділити за певними критеріями (залежно від цілей, об'єкта впливу, виконуваних функцій, методичного інструментарію, що застосовується за напрямками діяльності підприємства, часу проведення):

1. За критерієм часу – *стратегічний та оперативний*.

Стратегічний контролінг. Проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів. Як наслідок, у підприємства виникають труднощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності незавантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві необхідно запровадити механізми стратегічного контролінгу. Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху. До основних інструментів

стратегічного контролінгу належать аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, дискримінантний аналіз, аналіз *shareholder-value*, *Balanced-Scorecard*, бенчмаркінг та ряд інших.

Оперативний контролінг. Базовими складовими оперативного контролінгу є система річних бюджетів і бюджетний контроль. У разі необхідності бюджети можуть складатися з розбивкою за кварталами, місяцями, декадами. *Головною метою оперативного контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткострокових) цілей підприємства.* Такі цілі можуть відобразитися, наприклад, у показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних і змінних витрат, рентабельності капіталу тощо. Цільові показники оперативного контролінгу повинні корелювати з монетарними та немонетарними цілями, визначеними в рамках стратегічного контролінгу.

2. За критерієм об'єкта впливу – функціональний (пов'язаний із контролем ефективності діяльності) та комплексний (координує процес планування і контролю).

3. За критерієм виконання конкретних функцій підприємства:

- маркетинговий контролінг;
- контролінг замовлень (надає інформацію про потреби споживачів);
- контролінг асортименту продукції (показує, на які види продукції є попит, які з них відповідають вимогам ринку тощо. При контролінгу асортименту продукції використовують АВС-аналіз);
- контролінг ресурсів (надає інформацію про наявні чи необхідні ресурси, виробничі потужності, тобто контролінг ресурсів пов'язують із управлінням виробничим навантаженням);
- контролінг персоналу (пов'язують з управлінням персоналом);
- контролінг ризиків (пов'язують з юридичною стороною ведення бізнесу, у тому числі й із загрозою банкрутства);
- контролінг охорони навколишнього середовища (надає інформацію про забруднення навколишнього середовища у зв'язку з виробництвом та інформацію про природоохоронні заходи);
- фінансовий контролінг тощо.

Система показників та інструментарій

Контролінг спроможний виконати свої функції лише за допомогою економічних показників, за якими здійснюються планування, облік, аналіз та контроль виконання планів. Показниками є абсолютні та відносні характеристики об'єктів (явища, процеси господарської діяльності підприємств). При організації системи контролінгу на підприємстві виникають певні проблеми, для вирішення яких теорія фінансового

менеджменту передбачає логіко-дедуктивний та емпірико-індуктивний способи¹⁾.

Логіко-дедуктивний – узагальнений показник поступово розкладається на складові нижчих рівнів, між якими є логічний зв'язок. До логіко-дедуктивного способу відносять (системи Дюпона, PSR, ZVEI, RL):

1) систему Дюпона (Du Pont), яка показує норму прибутку, що формується за рахунок рентабельності продажу та оборотності капіталу. У свою чергу, рентабельність продажу залежить від обсягу продажу, ціни, собівартості, прибутку, а оборотність – від обсягу реалізації та використаного капіталу;

2) PSR (Pyramid Structure of Ratios) – це модифікована система Du Pont, коли зведений показник норми прибутку розкладається на складові методом відношення окремих елементів до обороту;

3) ZVEI – система багатьох показників планування, аналізу та порівняння підприємств різних за темпами розвитку та структурою капіталу;

4) RL – система показників, яка базується на рентабельності та ліквідності. При цьому остання розраховується на підставі потоку платежів та робочого капіталу.

Емпірико-індуктивний – методом відбору включають до системи найбільш вагомні показники господарської діяльності. Цей спосіб передбачає відбір показників поточної та фінансової діяльності для діагностування економічного стану підприємства, при цьому встановлюють оптимальне значення кожного показника. Порівнянням фактичної величини конкретного показника з його оптимальним значенням визначають міру відхилення та фінансовий стан підприємства.

Кількість показників, взятих для моніторингу, залежить від стратегічної мети підприємства, його структури, розміру обороту, досвіду роботи працівників економічних служб, культури управління та інших факторів, тому для кожного підприємства визначають свій набір показників.

Крім того, показники системи стратегічного та оперативного контролінгу різнитимуться між собою, адже кожна система має власну мету. Мету стратегічного контролінгу – забезпечення виживання підприємства та відстеження його руху до наміченої стратегічної мети розвитку. Оперативний контролінг повинен створити систему управління досягненням поточних цілей підприємства, а також дозволяє приймати своєчасні рішення щодо оптимізації співвідношення витрати-прибуток.

На практиці розрізняють різні напрями контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг, контролінг

¹⁾ Див.: Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.

виробництва та закупівель тощо. У цьому підрозділі висвітлюються основні питання, пов'язані з організацією та функціонуванням **фінансового контролінгу**, хоча більшість методів та інструментів, які будуть охарактеризовані, є універсальними і можуть бути використані в інших секторах контролінгу.

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Метою фінансового контролінгу є спрямованість управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства.

5.2. Методи фінансового контролінгу

Усі методи фінансового контролінгу можна поділити:

- на загальнонаукові: індукція, дедукція, синтез, аналіз, аналогія, моделювання, конкретизація, абстракція, системний аналіз;
- загальноекономічні: аналіз коефіцієнтів, порівняння, фінансовий аналіз, бюджетування, бенчмаркінг, факторний аналіз відхилень, управлінські моделі (функціонально-вартісний аналіз, ABC-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз беззбитковості, портфельний аналіз, метод EVA);
- специфічні (сучасні) методи аналізу (система ключових показників діяльності – збалансована система показників, піраміда ефективності, стратегічні карти тощо; теорія обмежень; метод Six Sigma; метод Due Dillgence).

Факторний аналіз відхилень

Процедура аналізу відхилень вимагає їх класифікації на негативні та позитивні; документовані (враховані) і недокументовані; матеріальні та вартісні.

Негативні відхилення прямих витрат аналізують із позицій дотримання технологічних процесів, стандартів організації та управління виробництвом щодо конкретної продукції. *Позитивні відхилення прямих витрат* розглядаються з погляду обґрунтованості норм і нормативів, розрахованих на одиницю продукції. Відхилення за постійними витратами аналізують за їх реагуванням на зміну обсягів виробництва і дотриманням гнучких кошторисів. *Ураховані відхилення (документовані)* – виявлені відхилення за даними документації до початку процесу виробництва продукції. *Недокументовані відхилення* виявляються методами інвентаризації незавершеного виробництва, готової і забракованої продукції, матеріалів та інших матеріальних цінностей. Причинами їх утворення можуть бути неточності при відпусканні у виробництво і підрахунку залишків матеріалів, прихованні браку, приписуванні обсягу виробленої продукції. *Матеріальні*

відхилення виникають у постачальницько-заготівельній і виробничій діяльності. Їх розподіляють між залишками матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції та реалізованої в даному звітному періоді продукції. *Вартісні відхилення*, як правило, відносять на собівартість реалізованої продукції.

У ході аналізу виявлених відхилень визначають вплив різних факторів: використання матеріалів, допустимі відходи виробництва, відходи виробництва у результаті остаточного браку, відходи виробництва з вини адміністрації (організаційні), цінові відхилення; трудомісткості, ставки заробітної плати, продуктивності праці; постійні та змінні величини накладних витрат, обсяг виробництва, використання виробничих потужностей.

Бюджетування

У процесі бюджетування необхідно чітко розуміти принципи його побудови: бюджет є фінансовим відображенням складеного плану заходів щодо досягнення запланованих цілей. Основне призначення бюджетування – прогноз фінансового стану підприємства, виражений у вигляді лімітів витрат, оцінка нормативів використання ресурсів підприємства, а також руху коштів, матеріальних і трудових потоків.

Використовуються два основних методичних підходи до бюджетування:

– побудова бюджетів на основі фінансової структуризації – бюджетування по центрах фінансової відповідальності (ЦФВ). Сутність: формується фінансова структура на базі організаційної із закріпленням фінансової відповідальності та повноважень за керівниками центрів фінансової відповідальності. Труднощі при впровадженні: чітке закріплення функціональних обов'язків між підрозділами з фіксацією меж фінансової відповідальності, а також їх прав і обов'язків;

– побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів (видів діяльності) – АBB-бюджетування. Сутність: виділяються бізнес-процеси підприємства із закріпленням повноважень відповідальності за ресурси. Структурування підприємства здійснюється не за функціями, а за виконуваними бізнес-процесами із закріпленням відповідальності за кожен бізнес-процес.

Бюджетування здійснюється за двома напрямками:

- підготовка функціональних бюджетів (планів підрозділів);
- розроблення стандартів і норм витрат. При цьому особлива увага приділяється системі нормативного калькулювання витрат, а також оцінюється кількість ресурсів, необхідних для виробництва продукції в натуральних і грошових одиницях.

Виділяють бюджетування через приріст і бюджетування з нуля. *Бюджетування через приріст* – складання бюджетів на основі фактичних

результатів, досягнутих у попередньому періоді. У даному випадку фактичні показники попереднього періоду коригуються з урахуванням цінової і податкової політики. Недолік цього методу – у процесі бюджетування не аналізується ефективність витрат, і досягнутий результат автоматично переноситься на наступний період. *Бюджетування з нуля* – у цьому методі щоразу плануються витрати, тому що діяльність здійснюється вперше. Цей метод дозволяє виявляти проблеми і вирішувати їх ще на стадії планування. В умовах санації підприємства використовується цей метод, оскільки недоцільно використовувати фактичні показники попереднього періоду під час кризи на підприємстві.

Бюджети складаються для кожного рівня управління, потім узагальнюються і координуються на вищому рівні управління, і складається зведений (основний, загальний) бюджет, а потім доводиться до кожного рівня управління. Деталізований бюджет розробляють на 1 рік, що є тактичним бюджетуванням, також виділяють оперативне бюджетування (бюджет на 1 місяць) та стратегічне бюджетування (бюджет на термін більше 1 року). Річні бюджети можуть бути деталізовані або на 12 місяців, або можуть бути розроблені за місяцями на перший квартал і за кварталами на 9 місяців, що залишилися. Потім впродовж 1 року квартальні бюджети розробляються за місяцями. Квартальні бюджети упродовж 1 року можуть бути переглянуті, тобто якщо з'являється істотна інформація в будь-якому з кварталів, що може вплинути на фінансові результати роботи підприємства, то бюджети наступних кварталів можуть бути змінені.

Процес бюджетування умовно можна поділити на дві складові частини:

- підготовка операційного бюджету – це сукупність бюджетів витрат і доходів, що сприяють складанню бюджетного звіту про фінансові результати;
- підготовка фінансового бюджету – це сукупність бюджетів, що відображають заплановані кошти і фінансовий стан підприємства.

У міру здійснення запланованих операцій бюджети забезпечують виконання контрольної функції управління, тобто в процесі роботи можуть бути різниці між бюджетними та фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування здійснюється бюджетний контроль. У разі наявності значних відхилень необхідно або переглянути бюджет, або вжити заходів для досягнення поставленої мети.

Портфельний аналіз

Способом здійснення портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць (матриця “зростання – частка ринку”, матриця “привабливості – конкурентоспроможності”, матриця Ансоффа). Більш детальну

характеристику цих матриць можна знайти у відповідних літературних джерелах¹⁾.

Аналіз точки беззбитковості

Період, упродовж якого дають рекомендації, обмежений наявними виробничими потужностями. Аналіз точки беззбитковості дає також відповідь на запитання, наскільки реальною є загроза зазнати збитків. Чим менша величина запасу міцності, тим вищий ризик виникнення збитків.

Використовуються три методи визначення точки беззбитковості: рівняння, маржинальний дохід, графічне зображення.

АВС-аналіз

Якщо в структурі собівартості матеріальні витрати займають вагому частку, то найбільше можливостей щодо виявлення резервів зниження собівартості можна знайти, аналізуючи елемент витрат “Матеріальні витрати”. Тому підприємствам доцільно проводити АВС-аналіз саме цього елемента витрат як у розрізі окремих постачальників, так і у розрізі окремих видів матеріалів.

Ван Хорн та інші²⁾ пропонують поділяти витрати для здійснення АВС-аналізу на такі групи: група А – 15 % загальної кількості запасів та 70 % їх вартості; група В – 30 % та 20 % відповідно; група С – 55 % та 10 % відповідно. Згідно з Парето ці співвідношення такі: група А – на 20 % найбільш цінних матеріалів припадає 80 % вартості; група В – 30 % та 15 % відповідно; група С – 50 % та 5 % відповідно. Зрозуміло, що найбільше резервів при найменших витратах часу можна виявити при аналізі запасів, які належать до групи А. Досить часто АВС-аналіз використовують з XYZ-аналізом, який використовують з метою нормування оборотних активів для створення виробничих запасів, де Х – сировина, що рівномірно споживається у процесі виробництва; Y – сировина, що споживається з відчутними коливаннями (наприклад, залежність від сезонних робіт); Z – сировина, що споживається нерегулярно через значні коливання відповідної потреби.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)

Функції поділяють на головні, допоміжні, непотрібні та розробляються заходи щодо мінімізації витрат на виконання кожної функції, досліджуються можливості уникнення виконання додаткових функцій, які потребують значних витрат ресурсів.

У процесі аналізу витрат досліджуються усі калькуляційні статті та виявляються резерви зі зниження собівартості.

¹⁾ Див.: Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник, / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2004. – 560 с.

²⁾ Див.: Дж. Ван Хорн і др. Основи фінансового менеджмента : пер. с англ. – 11-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 992 с.

Функціонально-вартісний аналіз (Activity Based Costing, ABC) – це технологія, що дозволяє оцінити реальну вартість продукту або послуги незалежно від організаційної структури підприємства.

Мета ФВА – це забезпечення правильного розподілу коштів, що виділяються на виробництво продукції або надання послуг, за прямими і непрямими витратами.

При застосуванні функціонально-вартісного аналізу відбувається¹⁾:

- формування релевантної інформації про ефективність діяльності центрів відповідальності на підприємстві;
 - визначення та проведення загального аналізу собівартості бізнес-процесів на підприємстві (маркетинг, виробництво продукції і надання послуг, збут, менеджмент якості, технічне та гарантійне обслуговування тощо);
 - проведення порівняльного аналізу та обґрунтування вибору раціонального варіанта технології реалізації бізнес-процесів;
 - проведення функціонального аналізу, пов'язаного із встановленням та обґрунтуванням функцій, що виконують структурні підрозділи підприємства з метою забезпечення випуску високої якості продукції та надання послуг;
 - визначення та аналіз основних, додаткових і непотрібних функціональних витрат;
 - порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті та управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства;
 - аналіз інтегрованого поліпшення результатів діяльності підприємства.
- Усе це дозволяє найбільш реалістично оцінювати витрати підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Сутність контролінгу та його характеристики. Мета запровадження контролінгу на підприємстві. Предмет та об'єкт контролінгу.
2. Функції контролінгу. Інструментарій контролінгу.
3. Сутність фінансового контролінгу. Концепції фінансового контролінгу. Охарактеризуйте їх. Методи фінансового контролінгу.
4. Показники та інструментарій фінансового контролінгу.
5. Які види контролінгу розрізняють залежно від критерію часу? Охарактеризуйте їх. Які види контролінгу розрізняють залежно від критерію характеру впливу? Охарактеризуйте їх.

¹⁾ Див.: Ковалев А. И. Анализ финансового состояния предприятия, / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 256 с.

ТЕМА 6 САНАЦІЙНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Сутність та види реструктуризації підприємства

Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”, іншими нормативно-правовими документами передбачено використання реструктуризації як ефективного засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендується включати до плану санації.

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від виду реструктуризації.

Вітчизняні та закордонні науковці найбільш часто виділяють такі види реструктуризації:

- операційну (виробничу) реструктуризацію, метою проведення якої є внесення змін в організацію проведення основної господарської діяльності, структуру виробничої програми та програми збуту, склад доходів і витрат, склад персоналу тощо;
- фінансову реструктуризацію, об’єктом проведення якої є пасиви підприємства, умови надання, обслуговування та повернення боргів;
- майнову реструктуризацію, яка передбачає зміни у складі активів підприємства та трансформацію певної їх частини у грошову форму;
- реструктуризацію бізнесу, суть якої полягає в коригуванні загальної стратегії діяльності підприємства, зміні концептуальних засад управління;
- організаційну (структурну) реструктуризацію, в ході якої впроваджується нова організаційна структура підприємства, змінюються основи функціонування окремих структурних підрозділів на основі різних форм реорганізації їх організаційно-фінансових умов функціонування; проводиться ротація керівників та фахівців підприємства, впровадження нових прогресивних форм і методів управління;
- правову реструктуризацію, яка передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства шляхом різноманітних видів реорганізації;
- фізичну реструктуризацію, проведення якої пов’язано з оновленням та модернізацією основних фондів підприємства;
- соціальну реструктуризацію, проведення якої може і передбачати звільнення підприємства від об’єктів соціально-культурного призначення шляхом їх передачі місцевим органам влади або виділення в самостійні підприємства тощо.

Розрізняють такі форми реструктуризації:

- реструктуризація виробництва;

- реструктуризація активів;
- фінансова реструктуризація;
- корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін до організаційної та виробничо-господарської сфер підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Розглянемо такі заходи, як:

- зміна керівництва підприємства;
- впровадження нових, прогресивних форм та методів управління;
- диверсифікація асортименту продукції;
- поліпшення якості продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення витрат на виробництво;
- скорочення кількості зайнятих на підприємстві.

Реструктуризація активів передбачає такі заходи:

- продаж частини основних фондів;
- продаж зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо;
- продаж окремих підрозділів підприємства;
- зворотний лізинг;
- реалізація окремих видів фінансових вкладень;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури й розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. Отже, це такі заходи:

- реструктуризація заборгованості перед кредиторами;
- одержання додаткових кредитів;
- збільшення статутного капіталу;
- заморожування інвестиційних вкладень.

Найскладнішим видом реструктуризації є *корпоративна реструктуризація*. Остання передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності. У межах такої реструктуризації виконують:

- часткову або повну приватизацію;
- поділ великих підприємств на частини;
- виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів, зокрема об'єктів соціальної інфраструктури та інших непрофільних підрозділів;
- приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами.

Санаційну, або відновну, реструктуризацію застосовують, коли підприємство знаходиться у передкризовому або кризовому стані і має на меті вийти з нього.

Ознаками такого стану є:

- втрата ринкових позицій;

- проблеми з постачанням та залишками матеріалів, незавершеним виробництвом;
- великі запаси готової продукції;
- заборгованість перед банками, кредиторами та державою;
- втрата ліквідності тощо.

Основними напрямками реструктуризаційних дій у цій ситуації є:

- скорочення ресурсів (вилучення частини ресурсів при незмінній ринковій активності);
 - скорочення ринків (вихід із нерентабельних ринків);
 - скорочення пропозиції (відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності, організаційних одиниць);
 - зменшення фізичних обсягів/розмірів (поєднання вищеподаних варіантів).
- Адаптаційну, або прогресивну, реструктуризацію* використовують за відсутності кризових явищ як таких, але виникненні негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов.

Ознаками такого стану є:

- зниження загальної ефективності;
- вичерпання ринкового потенціалу;
- відсталість порівняння зі світовими стандартами;
- перспективи на інших ринках;
- низька ефективність управління.

У рамках цієї реструктуризації найчастіше запроваджуються:

- просторова диверсифікація – розвиток нових внутрішніх та зовнішніх ринків;
- продуктова диверсифікація – розвиток нових продуктів, як споріднених, так і відмінних.

Випереджальна реструктуризація, можлива в успішних компаніях, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, впровадження новітніх технологій, виникнення нових або втрату існуючих ринків) і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги.

Характерними рисами такої реструктуризації є:

- стратегічні альянси;
- купівля-продаж бізнесів тощо.

Якщо розглядати види реструктуризації залежно від її об'єкта, то вони мають такі відмінності.

Операційна реструктуризація стосується основної господарської діяльності підприємства, результатом якої є прибуток або збитки. Під час її проведення всі дії щодо узгодження обсягів продажу, запасів сировини, матеріалів, готової продукції тощо позначаються на зміні структури активів (за усіма

складовими або окремими частинами). Основними кроками у цій діяльності є:

- скорочення кількості працюючих, що призводить до скорочення витрат, отримання доходів та прибутків від зростання продуктивності праці для їх подальшого інвестування у виробництво;
- стабілізація заробітної плати або її зростання повільнішими темпами, ніж продуктивності праці з метою акумуляції додаткових прибутків;
- звільнення від об'єктів соціальної сфери та зайвих активів;
- пошук нових ринків та нових партнерів, у тому числі західних;
- впровадження нових продуктів та підвищення якості продукції.

Фінансова реструктуризація стосується управління пасивами компанії, а саме її заборгованістю, і тісно пов'язана з операційною реструктуризацією. Швидка та успішна операційна реструктуризація, яка призводить до отримання додаткових грошових потоків, знижує потребу у фінансовій реструктуризації. З протилежного боку фінансова реструктуризація може ускладнювати операційну реструктуризацію залежно від обставин. Ця реструктуризація передбачає тісну співпрацю підприємства зі своїми кредиторами, у тому числі й банками, і потребує певної законодавчої бази.

Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури пасивів шляхом:

- відстрочення погашення заборгованості;
- зниження відсоткової ставки із заборгованості;
- визначення більш вигідної для компанії схеми погашення заборгованості;
- заміну заборгованості або принаймні її частки на акції;
- анулювання частки або всієї заборгованості;
- отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

Реструктуризація власності стосується зміни розподілу влади на підприємстві й участі у власному капіталі.

Операційну, фінансову реструктуризацію власності можна здійснювати одночасно в рамках санаційної, адаптаційної або випереджальної реструктуризації, проте обмеженість необхідних для цього ресурсів потребує визначення найбільш ефективних пріоритетних напрямів.

Оперативну реструктуризацію здійснюють у короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання підвищення своєї ліквідності за рахунок внутрішніх резервів у рамках, як правило, санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні головних видів діяльності та ринків компанії, виявленні слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробленні конкретних пропозицій щодо їх усунення з мінімальними витратами й вивільненням зайвих ресурсів.

Прикладом таких дій, що приносять швидкі результати, можуть бути:

- управління грошовими потоками;

- зниження витрат шляхом усунення матеріальних втрат і пошуку дешевших альтернативних джерел матеріального постачання;
- формування системи збуту продукції;
- визначення перспективних ринків збуту та прибуткових видів продукції й відмова від збиткових видів діяльності;
- скорочення кількості працюючих;
- удосконалення організації виробництва (розміщення устаткування, скорочення часу переналагодження устаткування);
- звільнення від зайвих активів та соціальної інфраструктури;
- підвищення контролю за якістю продукції.

Стратегічну реструктуризацію здійснюють у довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування у межах адаптаційної та випереджальної реструктуризації. Вона може передбачати такі дії:

- диверсифікацію виробництва;
- завоювання нових ринків збуту;
- придбання нового устаткування;
- впровадження новітніх технологій;
- сертифікацію виробництва;
- реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- реструктуризацію власності;
- купівлю-продаж бізнесу.

Реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів у різні часові інтервали та з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація потрібна й економічно доцільна лише в окремих випадках. Дуже часто бажаних результатів можна досягти шляхом усунення певної ланки у виробничій структурі, наприклад, неефективної системи управління. Проте визначення таких першочергових заходів та їх глибини потребує комплексного аналізу реструктуризаційних потреб. Це дає змогу побудувати їх певну ієрархію за ступенем важливості та невідкладності на відміну від критерію потрібних витрат та легкості виконання. Інакше керівництво може зосередитися на другорядних питаннях, випускаючи з поля зору дійсні причини невдач підприємства, оскільки, наприклад, відсутність продукту, який би продавався, не можна замінити перебудовами організаційної структури, а псевдоекономія коштів та пасивне очікування не вирішать проблеми необхідних дій у сфері маркетингу.

6.2. Реструктуризація підприємства: цілі, результати, етапи

Поширеним прийомом подолання фінансової кризи є санаційна реструктуризація підприємства, метою якої є:

- збільшення ринкової вартості власного капіталу компанії як обов'язкова умова її конкурентоспроможності;
- покращання економічних та фінансових показників функціонування компанії;
- залучення довгострокових вкладень капіталу у вигляді прямих інвестицій або довгострокових боргових зобов'язань;
- посилення конкурентоспроможності компанії за рахунок злиття чи поглинання.

Практичними наслідками реструктуризації підприємства мають стати підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу, покращання системи прийняття рішень, зростання самостійності та відповідальності підрозділів, втілення стратегії розвитку та отримання конкретних результатів у вигляді залучення інвестицій, розширення ринків збуту, зростання обсягів виробництва, доходу, прибутку, зниження затрат та втрат, зменшення впливу негативних факторів на роботу підприємства.

Результати реструктуризації оцінюються за кількома показниками.

Прибутковість. Оскільки значна питома вага підприємств, що розпочинають реструктуризаційні процеси, не є прибутковою, то досягнення ними рівня прибутків, які адекватні прибутковості західних компаній, є однією із цілей і водночас показником успішності цих процесів.

Наявність додатних грошових потоків від основної діяльності. Функціонуючі підприємства досить часто за рахунок своїх доходів не в змозі покрити виробничі витрати. Тому зростання грошових потоків і їх питома вага в обсягах продажу дає можливість повертати борги й інвестувати кошти в оновлення й зростання виробництва, що свідчить про успіх реструктуризації.

Зростання продуктивності праці. Однією із найскладніших проблем, із якими стикаються фірми, є надлишок трудових ресурсів. Із скороченням обсягів продажу на традиційних ринках підприємства повинні знаходити нові ринки збуту або скорочувати кількість свого персоналу. Для оцінки успішності цих дій використовується динаміка зростання продуктивності праці.

Зростання продуктивності усіх видів ресурсів. Оцінити успішність дій у цьому напрямі можливо через показники рентабельності та їх динаміку.

Зростання обсягів експорту. Після розпаду Радянського Союзу більшість фірм втратили свої традиційні зовнішні ринки збуту. Сучасна орієнтація на західні ринки потребує використання новітніх маркетингових технологій, підвищення якості

продукції, щоб конкурувати з іноземними виробниками аналогічних товарів. Успішність реструктуризації у цьому напрямі можна оцінити за темпами зростання експорту.

Таким чином, реструктуризація в широкому розумінні:

- передбачає комплексність змін, а не зміни лише однієї сфери функціонування (маркетинг, фінанси, виробництво і т. ін.);
- є постійним інструментом управління, а не реалізацією одноразової мети (наприклад, запобігання банкрутству);
- може охоплювати майнові перетворення як елемент змін;
- підлягає модифікації й коригуванню у ході реалізації.

При цьому реструктуризація може бути спрямована на зміни таких структур:

- майна (правового статусу);
- організаційної структури підприємства;
- виробничої структури;
- структури виробничої програми;
- структури залученого капіталу;
- структури активів;
- структури доходів і витрат;
- структури персоналу;
- інформації;
- інших структур.

Єдиної універсальної моделі реструктуризації не існує. Для кожного конкретного підприємства вона залежить від його розміру, структури, технології, ресурсів, кваліфікації персоналу, рівня менеджменту, загроз і можливостей, становища на ринку й конкуренції, поточного стану та наявних проблем.

Тому кожний проект реструктуризації вимагає індивідуального підходу. При цьому беруться до уваги цілі реструктуризації, її масштаби та глибина, джерела фінансування, можливі соціальні наслідки та їх згладжування.

Процес реструктуризації підприємства складається з таких основних етапів:

1-й етап. Розуміння необхідності змін

Реструктуризаційні процеси, як правило, ініціюються та запроваджуються власником і вищим керівництвом, які за певними симптомами відчують існуючі або можливі проблеми, розуміють необхідність їх вирішення й прагнуть це зробити за допомогою реструктуризації.

2-й етап. Формування команди

Важливою запорукою успіху реструктуризації є призначення керівника цього процесу, надання йому найвищих повноважень (у разі, якщо це не є безпосередньо керівник підприємства) і формування групи спеціалістів із

провідних осіб основних служб та підрозділів. До команди можуть і повинні входити зовнішні консультанти, які привносять свій досвід у проведення реструктуризації, дистанційований погляд на стан та події і допомагають колективу оволодіти підходами до вирішення власних проблем як сьогодні, так і у майбутньому. На цьому етапі також бажано провести навчання персоналу, щоб рівень його компетентності дозволяв приймати ефективні, адекватні рішення.

3-й етап. Діагностика стану підприємства, виявлення існуючих проблем

Аналіз поточної ситуації повинен бути різнобічним, комплексним, сконцентрованим як на внутрішніх, так і на зовнішніх аспектах. Він повинен висвітлювати такі питання, як ринок, ресурси, продукція, виробничий процес, організація та управління, фінанси тощо. Його напрями та глибина зумовлюються наявними часом та ресурсами для проведення, а також складністю та очевидністю проблем, із якими стикається підприємство. Результатом такого аналізу повинні стати висновки про дійсні поточні та/або майбутні проблеми компанії та її реальні можливості.

4-й етап. Визначення цілей

Після проведення діагностики, яка дозволяє зрозуміти, де знаходиться підприємство, йому необхідно визначити свої цілі. При цьому залежно від виду реструктуризації ці цілі можуть бути або стратегічними (довгостроковими, перспективними) у разі проведення стратегічної реструктуризації, або поточними (короткостроковими) при впровадженні оперативних змін. На цьому етапі також розробляються альтернативні сценарії досягнення встановлених цілей (з урахуванням результатів діагностики та існуючого «розриву» між наміченими цілями і поточним станом) та визначається найбільш прийнятний з урахуванням наявних ресурсів та їх співвідношення з майбутнім результатом.

5-й етап. Розроблення програми реструктуризації

Програма реструктуризації – це трансформація вибраного з декількох альтернатив варіанта досягнення встановлених цілей у комплексний план конкретних дій із визначенням термінів, ресурсів, відповідальних за їх реалізацію. Інколи цей етап поділяють на дві складові – розроблення програми та плану реструктуризації. При цьому програмою є лише перелік запропонованих заходів у рамках відповідних підрозділів або служб із зазначенням кінцевого результату, а план являє собою конкретизацію програми в розрізі деталізованих дій, термінів, відповідальних та виконавців, потрібних ресурсів та джерел фінансування.

6-й етап. Впровадження програми

Цей етап складається як із безпосередніх дій щодо організації впровадження й контролю запланованих заходів, так і з постійного інформування усього колективу про поточні результати, щоб створити у робітників відчуття причетності до загальної

справи, причетності до доленосних подій і водночас заручитися їхнім розумінням та підтримкою.

7-й етап. Моніторинг реалізації програми

У ході виконання реструктуризаційної програми потрібно відстежувати досягнуті результати як з огляду на час, так і на результативність, а також їх реальний вплив на стан справ на підприємстві в цілому. Крім того, складність і багатогранність процесу реструктуризації у поєднанні з несталим зовнішнім середовищем призводять до того, що при реалізації прийнятої програми обов'язково виникають певні відхилення, непередбачені обставини, труднощі. Завданням моніторингу є відстеження результатів та впливу впровадження програми на загальний стан підприємства й прийняття відповідних рішень щодо коригування початкових планів у разі потреби.

8-й етап. Коригувальні дії

Цей етап може передбачати додаткові заходи щодо забезпечення виконання запланованих дій у рамках первісної програми реструктуризації за умов виникнення певних труднощів чи ускладнень. Водночас коригувальні дії можуть бути спрямовані на зміну самої запропонованої на початку реструктуризації програми, оскільки обставини змінюються або ж неадекватно оцінюються. Цей процес коригування програми реструктуризації може повторюватися декілька разів, кожен раз наближаючи компанію до бажаних результатів.

Як вже зазначалося, програма реструктуризації формується за напрямками або підрозділами і може передбачати зміни у продуктовому і ринковому портфелях, які б відповідали поточним і перспективним потребам: налагодженню ефективної діяльності маркетингової служби, моніторингу змін у ближньому та далекому оточенні, забезпеченню якості та високого рівня технології, рішучому звільненню від зайвих активів, у тому числі соціального призначення, визначенню перспективних сфер та схем діяльності у рамках вертикальної або горизонтальної інтеграції, трансформації організаційної структури, адекватної кадрової політики, фінансовому управлінню на основі використання сучасних фінансових інструментів, комп'ютеризації, інтеграції системи планування та контролю, налагодженню та оптимізації інформаційних потоків.

Програма реструктуризації повинна задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне просування до оптимізації цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованою інтересам компанії, привабливою для керівництва і переконливою для зовнішніх партнерів;
- висвітлювати існуючі проблеми фірми та загрози для її існування;
- встановлювати цілі, які контролюються та вимірюються;
- містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
- пропонувати заходи, які реально можна виконати;

- конкретизувати завдання в розрізі підрозділів;
- показувати фінансові та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

Цілі реструктуризації зумовлюють основні напрями реструктуризації, тобто сфери діяльності підприємства, в яких будуть запроваджуватися ті чи інші зміни. Основними напрямками реструктуризації можуть бути:

- зміни структури та асортименту продукції;
- внесення змін у маркетингову діяльність підприємства або її налагодження;
- формування адекватної структури активів;
- зниження затрат та забезпечення ефективного використання ресурсів;
- впровадження професійного управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- формування адекватної структури управління підприємством тощо.

Програма реструктуризації розробляється для всього підприємства, може мати доволі укрупнений характер із зазначенням служб та підрозділів, задіяних у її виконанні, та орієнтовних термінів реалізації, може передбачати етапність запровадження тих чи інших дій.

На основі програми реструктуризації розробляється детальний план реструктуризації, який повинен містити перелік конкретних дій щодо кожного заходу, терміни початку і закінчення, відповідальну особу й виконавців, необхідні ресурси (кошти), результат, що очікується. Він може передбачати як загальнофірмові заходи, так і окремі дії у межах певного підрозділу. Результат, що очікується, бажано подавати не тільки в якісних параметрах (наприклад, скорочення залишків готової продукції на складі), але й, якщо це можливо, в кількісному їх вимірюванні (отримання 150 тис. грн від продажу залишків готової продукції). Якщо програма реструктуризації здійснюється поетапно, то спочатку детальний план реструктуризації можна розробляти для перших етапів, а для наступних – у міру його виконання із внесенням необхідних коректив у подальші етапи залежно від результатів впровадження.

Необхідно зазначити, що реструктуризація підприємств колишнього СРСР, зокрема України, має свої особливості, зумовлені комплексом загальноекономічних і внутрішніх причин роботи підприємства. Загальноекономічні причини:

- реструктуризація підприємств здійснюється, як правило, після проведення акціонування (приватизації), що пояснюється відсутністю у держави коштів на реструктуризацію неприватизованих підприємств;
- недостатній розвиток ринкового середовища та конкуренції;
- нестабільність правового поля, що не дає змоги виробити довгострокову стратегію реструктуризації;

- недосконалість законодавства, яке регулює процес реструктуризації. На багато питань, пов'язаних з нею, чинні закони не дають відповіді;
- слабкий розвиток українського фондового ринку та інструментів;
- відсутність доступних джерел фінансування;
- недостатня підтримка держави;
- криза платежів, яка призвела до хронічної нестачі оборотних коштів для нормального функціонування підприємств.

Також не можна забувати і про внутрішні причини: психологічна невідповідність управлінського персоналу реструктуризації; відсутність напрацьованих методичних підходів і недостатній досвід; брак у суб'єктах господарювання власних коштів для проведення реструктуризації та низька привабливість підприємств для кредиторів.

6.3. Форми реорганізації підприємства

Реструктуризація підприємства як комплексний управлінський засіб у тлумаченні Закону “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” може здійснюватися шляхом:

- 1) поділу, що передбачений у плані санації, та переведення боргів до іншої юридичної особи;
- 2) зміни форми власності;
- 3) оновлення системи управління підприємства-боржника;
- 4) перетворення організаційно-правової форми боржника.

Управлінські дії суб'єктів фінансової санації з приводу реструктуризації підприємства-боржника регламентовані чинним законодавством.

Поділ підприємства-боржника з одночасною передачею боргових зобов'язань до іншої юридичної особи здійснюється через процедуру припинення юридичної особи боржника. Цивільний кодекс України передбачає:

- порядок припинення юридичної особи в результаті передавання всього її майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам - правонаступникам;
- дії суб'єктів управління, їх черговість та підпорядкованість.

Припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється двома шляхами:

- 1) його реорганізації, зокрема злиття, приєднання, поділу, перетворення;
- 2) його ліквідації.

Загальний порядок *реорганізації* передбачає вирішення комплексу питань, головними з яких є:

- вибір форми реорганізації (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення);
- визначення основних умов реструктуризації суб'єкта (головна мета, пошук і вибір інвестора, у тому числі іноземного, підготовка проєктів

установчих документів юридичних осіб, забезпечення державної реєстрації);

- вивчення міжнародної практики з питань реорганізації та фінансової санації суб'єктів господарювання;

- встановлення спеціальних вимог до поглибленого факторного аналізу фінансового стану (зокрема, щодо фінансового аудиту, діагностики активів, обстеження ризикових операцій із цінними паперами, аналізу угод та умов щодо конвертації акцій);

- визначення раціональної вартості статутного (акціонерного) капіталу юридичної особи та ефекту на добробут її учасників (акціонерів);

- аналіз можливих кризових ситуацій;

- порядок ліквідації новоутвореної юридичної особи;

- означення джерел фінансування заходів із реорганізації;

- розгляд процедури банкрутства, санації як примусових видів реорганізації та інші питання.

У разі *злиття* суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, що утворений внаслідок злиття.

У разі *приєднання* одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого суб'єкта господарювання до останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів господарювання.

У разі *поділу* суб'єкта господарювання усі його майнові права та обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів господарювання, що утворені внаслідок цього поділу.

У разі *виділення* одного або кількох нових суб'єктів господарювання до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках майнові права та обов'язки реорганізованого суб'єкта.

У разі *перетворення* одного суб'єкта господарювання в інший до новоутвореного суб'єкта господарювання переходять усі майнові права та обов'язки попереднього суб'єкта господарювання.

Особливості управлінських дій із реструктуризації підприємства у ході його фінансової санації додатково встановлюються нормативними актами центральних органів влади та управління (Національним банком України, відповідними комісіями з регулювання ринків фінансових послуг та іншими комітетами), а також внутрішніми документами суб'єктів господарювання. Насамперед особливості ліквідаційної та реструктуризаційної процедур встановлюються в Статуті господарського товариства. Окремі положення також містяться у внутрішніх інструкціях, методиках, інформаційних технологіях суб'єкта господарювання.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність реструктуризації? Яка мета проведення реструктуризації? Перелічіть основні завдання реструктуризації. Які існують напрями реструктуризації? Результати реструктуризації
2. Перелічіть види реструктуризації та охарактеризуйте їх.
3. Перелічіть етапи проведення реструктуризації, охарактеризуйте їх.
4. Що собою являє програма реструктуризації? Що таке план реструктуризації? Що він має в собі містити?
5. Який існує порядок з реорганізації підприємств-боржників? Які існують форми реструктуризації?
6. У чому полягає зміст реструктуризації виробництва? Які заходи передбачає реструктуризація активів? У чому полягає сутність фізичної реструктуризації? Який вид реструктуризації є найскладнішим?
7. Коли застосовується санаційна реструктуризація? Перелічіть ознаки адаптаційної реструктуризації. Яким чином у процесі здійснення фінансової реструктуризації змінюють структуру пасивів?
8. Перелічіть заходи, які застосовуються при здійсненні стратегічної реструктуризації.
9. Назвіть основні принципи реструктуризації підприємств. Які існують напрями реструктуризації?

ТЕМА 7 САНАЦІЙНИЙ АУДИТ

7.1. Сутність та методи санаційного аудиту

Аудиторська діяльність регулюється Законом України “Про аудиторську діяльність”. Аудиторські послуги надаються з питань бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності у формі:

- аудиторських перевірок – аудиту;
- експертиз, пов’язаних з аудитом;
- консультацій, інших видів економіко-правового забезпечення підприємницької діяльності фізичних та юридичних осіб.

Виходячи із завдань аудиту, можна визначити предмет аудиту, який складається з дослідження економічних, організаційних, інформаційних характеристик суб’єктів господарювання. До об’єктів аудиторської діяльності належать: матеріальні, трудові та фінансові ресурси, господарські

процеси; економічні результати господарської діяльності; організаційні форми, методи та функції управління. Аудит використовує методи всебічної оцінки та порівнянь. Аудит здійснюється незалежними особами (аудиторами), аудиторськими фірмами. Аудит може проводитися з ініціативи суб'єктів господарювання, а також у випадках, передбачених законодавством (обов'язковий аудит).

Підприємства, які перебувають у фінансовому кризовому стані, потребують проведення санаційного аудиту, мета якого – оцінити санаційну спроможність підприємства на підставі аналізу фінансово-господарської діяльності та санаційного плану.

Тобто необхідно оцінити фінансові (фінансовий стан підприємства), організаційно-виробничі (організаційну та виробничу структуру) та правові можливості підприємства щодо проведення санаційних заходів. Критеріями санаційної можливості буде його спроможність до відновлення платоспроможності та одержання конкурентних переваг, підтримання фінансової рівноваги у довгостроковому періоді.

Саме на основі оцінки такої спроможності, тобто спроможності підприємства ефективно здійснювати свою роботу, приймається рішення про його санацію чи ліквідацію. Санаційну спроможність підприємства можна оцінити показниками поточної платоспроможності, забезпеченості власними оборотними коштами та поточної ліквідності. Якщо наприкінці звітного кварталу хоча б один із зазначених коефіцієнтів перевищує своє нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається їх зростання, перевага повинна надаватися позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації у процесі провадження справи про банкрутство. Якщо протягом терміну, передбаченого планом санації боржника, забезпечується позитивний показник поточної платоспроможності й перевищення нормативного значення коефіцієнта покриття за наявності тенденції зростання рентабельності, платоспроможність боржника можна вважати відновленою. Якщо за підсумками року коефіцієнт покриття менший від одиниці й підприємство не отримало прибутку, такий його фінансовий стан свідчить, що задоволення визнаних судом вимог кредиторів можливе не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Об'єктом санаційного аудиту є план санації – його ефективність, економічність та досяжність.

Підставою для проведення санаційного аудиту підприємств-боржників можуть бути рішення:

- господарського суду про призначення експертизи у вигляді аудиторської перевірки;

- органів управління боржника про проведення незалежного аудиту фінансово-господарської діяльності керівництва, структурних підрозділів тощо;
- керуючого санацією для аналізу платоспроможності підприємства.

Методи і технічні прийоми аудиту визначені в спеціальній вітчизняній і зарубіжній літературі. До них належать аналіз, синтез, спостереження, інвентаризація, контрольні заміри, експертиза, документальна перевірка тощо.

До специфічних методів та прийомів аудиту можна віднести такі: опитування, інспекція, запит, аналітичний огляд та прийоми: вибіркова перевірка, анкетування, тестування тощо.

Метод опитування передбачає отримання письмової та усної інформації з питань аудиторської перевірки від працівників підприємства – його керівника, управлінців, менеджерів, головного бухгалтера та інших відповідальних осіб. Отримані відповіді входять до складу аудиторських доказів.

Метод інспекції передбачає перевірку фізичної наявності матеріальних активів, необхідність їх для господарської діяльності клієнта, а також перевірку відповідних облікових записів, розрахунків тощо.

Запит – письмовий запит може надсилатися до банку, що обслуговує підприємство (про підтвердження залишку грошей на рахунках), або дебіторам і кредиторам. Крім того, широко використовуються запит до юриста, який веде справи підприємства-клієнта (про наявність чи відсутність судових справ, законність укладених контрактів тощо).

Метод аналітичного огляду. Мета і завдання аналітичного огляду значно ширші: так, аудитор визначає тенденції, перспективи діяльності підприємства-клієнта не лише за даними його фінансової звітності, а й за результатами роботи інших споріднених підприємств цієї галузі. І якщо багато підприємств галузі зазнали банкрутства в економічних умовах, що склалися, то не виключено, що те саме може статися і з підприємством, що перевіряється. Існують й інші напрями аналітичного огляду.

Прийом вибіркової перевірки – вибірково перевіряються дані, які впливають на господарську діяльність підприємства (наприклад, із сукупності дебіторської заборгованості перевіряють лише ті суми, які перевищують визначену межу їх значення).

Прийом анкетування – це один із прийомів опитування. Він полягає в отриманні від службовців підприємства та третіх осіб відповідей на заздалегідь сформульовані питання.

Прийом тестування. У своїх робочих паперах (документах) аудитор сам дає відповіді у формі “так” або “ні” за певним переліком питань на кожному

етапі аудиторської перевірки чи з кожного об'єкта аудиту. Тести аудиторського контролю досить різноманітні, незалежні, спрямовані тощо.

Окремо необхідно розглянути деякі методи аналізу, які використовуються в практиці аудиту та можуть бути застосовані з метою санаційного аудиту.

Метод читання зовнішньої звітності. Полягає у вивченні абсолютних значень показників зовнішньої звітності для визначення основних джерел коштів підприємства та напрямки їх використання за минулий період, а також прибуткової та дивідендної політики. Особливу увагу звертають на наявність у звітності незвичайних показників та сум, а також на інформацію, що міститься у висновках та примітках.

Метод галузевого порівняльного аналізу. Використовується для порівняння фінансових показників із середньогалузевими та використання їх як основи для проведення аудиту. Позитивними рисами галузевого порівняльного аналізу є те, що у результаті його проведення аудитор може глибше оцінити стійкість фінансових позицій підприємства, його платоспроможність та кредитоспроможність.

Метод порівняльного аналізу облікових та звітних даних підприємства за кілька минулих років. Цей метод передбачає вивчення аудитором відхилень обраних ним показників, а також відсоткових співвідношень між проміжними та звітними показниками звітності.

Метод порівняльного аналізу фактичних даних підприємства з розрахунками самого аудитора. Метод полягає в тому, що аудитор перелічує ті чи інші показники звітності та порівнює їх із результатами підприємства-клієнта. При цьому аудитор критично оцінює інформацію, яку він перевіряє, щодо її достовірності та об'єктивності. Аудитор повинен визначити мінімальну межу можливої різниці, наявність якої не потребує додаткового тестування. Вирішення даного завдання залежить від ступеня істотності виявленої різниці стосовно пов'язаних із нею показників усієї звітності в цілому. Якщо значення виявленої різниці неприпустиме, то аудитор намагається знайти реальне пояснення чи провести додаткове тестування.

Метод коефіцієнтного аналізу. Цей метод базується на визначенні залежностей між окремими показниками звітності. Коефіцієнтний аналіз може здійснюватися як внутрішньогосподарський і як зовнішній.

7.2. Методика проведення санаційного аудиту

Санаційний аудит спрямований зробити незалежну оцінку плану санації, тобто висловити думку про оптимальність такого плану, виходячи з наявних ресурсів, сильних і слабких позицій підприємства на ринку. Тому важливо для санаційного аудиту провести власну оцінку складових плану санації, а

саме: видами аудиторської діяльності в даному випадку буде аудит таких об'єктів.

Об'єкт 1 – Правова спроможність підприємства-боржника.

При цьому необхідно звернути увагу на таке:

1.1. Розмір вартості чистих активів відіграє вирішальну роль у визначенні шляхів подолання кризового стану на підприємстві та характеризує доцільність виробничої діяльності та подальшого господарювання. Згідно з Цивільним кодексом України вартість чистих активів не може бути меншою від певного рівня (ст. 144, 155). Для уніфікації розрахунку вартості чистих активів використовують Методичні рекомендації щодо визначення вартості чистих активів акціонерних товариств. Розроблення подальших заходів із фінансового оздоровлення підприємства ґрунтується на зіставленні величини чистих активів із розміром статутного капіталу та з мінімальним розміром статутного капіталу, який визначається у законодавстві для певного виду господарського товариства. Якщо вартість чистих активів товариства стає меншою від мінімального розміру статутного капіталу, встановленого законом, товариство підлягає ліквідації.

1.2. Згідно з Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” мирового угода може бути укладена тільки щодо вимог, забезпечених заставою, вимог другої та наступних черг.

1.3. Окремі управлінські дії чи процедури з приводу фінансового оздоровлення підприємства регламентують Закони України “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність”, “Про банки та банківську діяльність”, Податковий Кодекс України та інші.

1.4. Управлінські дії зі збільшення (зменшення) статутного капіталу повинні відбуватися згідно з Положенням про порядок збільшення (зменшення) розміру статутного капіталу акціонерних товариств.

1.5. Робітники, які не можуть бути задіяні в результаті реалізації плану санації, звільняються відповідно до Кодексу законів про працю України.

Об'єкт 2 – Аудит фінансового стану підприємства-боржника.

Аудит фінансового стану передбачає оцінку облікової та іншої економічної інформації шляхом вивчення існуючих зв'язків та взаємозв'язків між показниками. У загальному вигляді програма санаційного аудиту може бути подана такими процедурами, як:

2.1. Оцінка та аналіз економічного потенціалу підприємства та результативності діяльності. Проводиться аудит аналізу фінансового стану підприємства згідно з Методичними рекомендаціями¹⁾ та висловлюється

¹⁾ Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємств і ознак дій з прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства

власна думка щодо фінансового стану підприємства. Фінансовий стан підприємства значною мірою обумовлюється його виробничою діяльністю. Тому, аналізуючи фінансовий стан підприємства, необхідно оцінити його виробничий потенціал. Для характеристики виробничого потенціалу використовують такі показники: наявність, динаміку та питому вагу усіх виробничих активів у загальній вартості майна; наявність, динаміку та питому вагу основних засобів у загальній вартості майна; коефіцієнт зношення основних засобів; середню норму амортизації; наявність, динаміку і питому вагу капітальних вкладень та їх співвідношення з фінансовими вкладеннями.

2.2. Аналіз причин фінансової кризи підприємства. Санаційна спроможність підприємства значною мірою визначається його здатністю усунути причини фінансової кризи. Тому виявлення і аналіз причин кризи, наслідком яких є неплатоспроможність, його збитковість та неконкурентоспроможність, є гарантією того, що через певний період після проведення санації криза не повториться. При цьому зосереджуватися необхідно насамперед на ендогенних причинах, оскільки глибинні причини кризи криються у самому підприємстві, у недоліках його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Такими причинами можуть бути:

- *хронічна збиткова діяльність;*
- *неритмічність роботи;*
- *організаційна структура підприємства (виробнича структура та організаційна структура управління (ОСУ));*
- *неефективне використання трудових ресурсів.*

Аудит фінансового стану підприємства дає змогу зробити висновок щодо санаційної спроможності підприємства. Якщо підприємство має ресурси для відновлення платоспроможності, то наступним кроком є аудит запропонованих санаційних заходів та джерел фінансування цих заходів.

Об'єкт 3 – Аудит окремих санаційних процедур.

Заходи з фінансового оздоровлення підприємства наведені у Законі України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” та у Положенні про порядок погодження планів санації та мирових угод. В умовах кризи виникає необхідність виявляти та мобілізувати внутрішні резерви поліпшення фінансового стану. Ми вже відзначали, що це може бути реструктуризація активів, збільшення виручки, зниження витрат.

Об'єкт 4 – Оцінка ефективності плану санації.

При оцінці ефективності плану санації доцільно використовувати формулу

$$E_c = ДП : СВ, \quad (7.1)$$

де E_c – ефективність санації; ДП – очікуваний додатковий прибуток за результатами реалізації плану санації; СВ – санаційні вкладення;

$$ДП = ПСд - ПП, \quad (7.2)$$

де ПСд – дискontований прибуток підприємства після проведення санації; ПП – прибуток (збиток) підприємства до проведення санації.

$$ПСд = ПСо : (1+R)^N, \quad (7.3)$$

де ПСо – очікуваний прибуток підприємства після проведення санації; R – ставка дисконту; N – строк санації, років.

Також при оцінці ефективності можна використовувати додаткову вартість підприємства, яка створена у результаті використання санаційних заходів:

$$ДВ = РВ - ЛВ, \quad (7.4)$$

де ДВ – додаткова вартість підприємства, що створена у результаті реалізації плану санації; РВ – прогностна ринкова вартість підприємства після проведення санації; ЛВ – ліквідаційна вартість підприємства до проведення санації.

Якщо відбувається злиття чи приєднання підприємств (як санаційна міра), то

$$ДС = РВn - (РВ_1 + РВ_2), \quad (7.5)$$

де РВn – прогностна ринкова вартість створеного підприємства після проведення санації; РВ₁, РВ₂ – ринкова вартість підприємств, що поєднуються в ході санації.

7.3. Документальне оформлення результатів санаційного аудиту

Хід санаційного аудиту повинен реєструватися у робочих документах аудитора, склад та кількість яких визначаються у кожному конкретному випадку. При цьому вирішальне значення має мета складання робочих документів, а саме:

- планування аудиторської перевірки;
- документальне підтвердження виконаних аудитором процедур;
- забезпечення юридичної обґрунтованості проведення аудиту та його законності;

- одержання в разі потреби інформації про перевірку конкретного підприємства, зробленої кілька років тому, наприклад, при судовому розгляді;
- документальне оформлення встановленого чи визначеного аудитором аудиторського ризику із зазначенням його величини;
- одержання матеріалу для подальших аудиторських перевірок та ін.

Форма подання документів визначається їхнім призначенням, способом та джерелом одержання чи складання, характером інформації, що міститься. Робочі документи вміщують у собі документи з аналітичного огляду, перевірки та підтвердження окремих показників, документів та ін. Кожному етапу аудиторської перевірки (при проведенні санаційного аудиту можна виділити два важливих етапи: оцінка глибини кризи та висловлення думки про санаційну концепцію) характерне складання певних робочих документів аудитора, але всі вони повинні відповідати ряду вимог:

- містити досить повну та детальну інформацію;
- зазначати найбільш істотні моменти, щодо яких аудитору необхідно висловити думку;
- відображати стан і оцінку системи внутрішнього контролю і ступінь довіри до нього;
- необхідно обов'язково зазначити місце і дату складання документа, порядковий номер сторінки в робочій документації.

Важливим робочим документом є документи із планування аудиту. План проведення аудиторської перевірки може являти собою перелік етапів аудиту і головних напрямків перевірки із зазначенням термінів їх виконання й оцінок про контроль. Програма аудиторської перевірки повинна бути тісно пов'язана з планом, являти собою повний його виклад, деталізувати його.

Після завершення аудиту складається аудиторський висновок, який відповідно до мети складання має такі призначення:

- змістовний цілеспрямований висновок незалежного аудитора про надані документи до аудиту (звітність, план санації тощо);
- правовий акт, оскільки у визначених законом випадках лише перевірені аудитором документи є доказом про результати роботи підприємства.

Істотні елементи аудиторського висновку визначаються міжнародними і національними стандартами, а саме:

1) *загальні положення* – необхідно зазначити назву підприємства, яке надало план санації до аудиту; ким здійснюється аудит; номер ліцензії; кому адресується аудиторський висновок; склад документів, що перевіряються аудитором; період і час перевірки; відповідальність керівників підприємства й аудитора;

2) *масштаби перевірки (зазначити обсяг та види проведених досліджень)* – зазначити, що аудит проведений відповідно до вимог міжнародних, національних нормативів і загальноприйнятої практики; провести оцінку фінансового стану

підприємства; оцінити маркетингову політику підприємства, виробничий потенціал, технології та інновації, кадрову політику, систему постачання.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміється під аудитом згідно із законодавством України?
2. Який аудит вважається санаційним?
3. Згадайте сутність аудиторської діяльності.
4. Хто може бути аудитором?
5. Що ви розумієте під аудиторським висновком?
6. Якими правами наділяється аудитор під час перевірки?
7. Які існують обмеження щодо проведення аудиту?
8. Назвіть особливості та етапи проведення санаційного аудиту.
9. У яких випадках проведення санаційного аудиту є обов'язковим?
10. Які методи перевірки застосовує аудитор?
11. Що є об'єктом санаційного аудиту?
12. Чим відрізняється санаційний аудит від аудиту фінансової діяльності підприємства?
13. Назвіть особливості проведення аудиту під час фінансової кризи підприємства.
14. Хто є замовником санаційного аудиту?
15. Методика проведення санаційного аудиту.
16. Робочі документи аудитора. Їх класифікація.
17. Основні частини аудиторського висновку.

ГЛОСАРІЙ

ABC-аналіз – розподіл наявних ресурсів або можливостей підприємства на групи з виділенням показників, які за кількістю мають невелике значення, проте у вартісному обчисленні займають найбільш питому частку у загальній сукупності.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація – використовується за відсутності кризових явищ як таких, але при виникненні негативних тенденцій із метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов.

Антикризова програма діяльності підприємства – це система комплексних заходів щодо виходу підприємства з кризи, яка передбачає пом'якшення, попередження чи подолання негативних тенденцій розвитку підприємства.

Антикризове фінансове управління – це система управлінських заходів із діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення шляхом своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем через уведення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

Аудит – незалежна перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству.

Аудиторська перевірка – система заходів перевірки документів інформаційної системи, облікових записів, статистичних матеріалів, а також контролю за ймовірністю виконання необхідних процедур.

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Бюджетування – технологія фінансового планування, обліку і контролю ресурсів, що використовуються, доходів і витрат підприємства від визначеного бізнесу на всіх рівнях і за всіма бізнес-процесами, що дозволяє аналізувати прогнозовані і фактичні фінансові показники діяльності; механізм перерозподілу ресурсів між підрозділами підприємства.

Вартість чистих активів – величина, яка визначається господарським товариством шляхом вирахування із суми активів, взятих до розрахунку, суми його зобов'язань, взятих до розрахунку.

Випереджальна реструктуризація – має місце в успішних компаніях, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, упровадження новітніх технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги.

Виробничо-технологічна криза – це вид локальної кризи, виникнення якої зумовлене як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, що призводять до зниження рівня використання потужностей, невиконанню зобов'язань перед клієнтами, нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію, припинення виробництва тощо.

Внутрішній аудит – це незалежна експертна діяльність служби контролінгу підприємства з перевірки й оцінювання адекватності та якості виконання обов'язків співробітниками.

Дезінвестування – вилучення частки інвестованого капіталу шляхом продажу активів або недостатність інвестування основних засобів підприємства, яка характеризується негативним значенням показника чистих інвестицій.

Діагностика банкрутства – система цільового фінансового аналізу, що спрямована на виявлення параметрів кризового розвитку, які можуть призвести до банкрутства підприємства у майбутньому.

Діагностика криз підприємства – це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких і "вузьких" місць у системі управління, що є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності.

Доведення до банкрутства – умисне, з корисливих мотивів, іншої особою зацікавленості або в інтересах третіх осіб вчинення власником або службовою особою суб'єкта господарської діяльності дій, що призвели до стійкої фінансової неспроможності суб'єкта господарської діяльності, якщо це завдало великої матеріальної шкоди державі або кредитору.

Допустимі реорганізаційні політики – заходи або комплекс заходів, спрямованих на досягнення і (або) підтримку протягом короткострокового періоду (у межах 1 року) задовільної структури балансу.

Досяжність – реальність досягнення запланованих заходів із використанням наявних ресурсів, сильних сторін та можливостей підприємства.

Економічна криза – відбиває гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства. Це криза виробництва і реалізації продукції (товарів, послуг), взаємовідносин економічних агентів, втрати конкурентних переваг тощо.

Економічність – мінімізація ресурсів, спрямованих на виведення підприємства із кризи, з огляду на результати.

Експрес-діагностика – характеризує систему оцінки фінансового розвитку підприємства на підставі даних його фінансового обліку та стандартних алгоритмів аналізу.

Ефективність – співвідношення між запланованими результатами та ресурсами, що використані для їх досягнення.

Загальна криза підприємства – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

Контролінг – координація роботи складових частин системи управління підприємством: системи цілей, організаційної системи, системи управління персоналом, системи планування та контролю, а також інформаційної системи та системи виробництва і реалізації.

Корпоративна реструктуризація – передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності.

Криза збуту – це вид локальної кризи, яка формується на основі певного переліку кризоутворювальних чинників і впливає на підсистему збуту, що характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшенням загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до загального кризового стану підприємства.

Криза ліквідності – підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності.

Криза персоналу – це різновид локальної кризи, що проявляється у зміні кількості та якості прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови організаційної структури управління, принципів організаційної поведінки, які дестабілізують діяльність підприємства в цілому.

Криза прибутковості – перманентні збитки вихолощують власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу.

Кризове явище – це стале погіршення окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, яке має локальний та несуттєвий негативний вплив на процеси його життєдіяльності.

Ліквідаційна маса – це сукупність усіх видів майнових активів банкрута, що належать йому на правах власності або повного господарського відання.

Ліквідаційна процедура – це сукупність заходів щодо підприємства, стосовно якого прийнято рішення про банкрутство чи ліквідацію, спрямованих на задоволення вимог кредиторів продажем майна боржника та ліквідацією його як юридичної особи.

Ліквідаційний баланс підприємства – це баланс, який складається після виконання ліквідаційних процедур: реалізації майнових об'єктів, що входять до складу ліквідаційної маси і необхідні для повного задоволення претензій кредиторів, та розподілу виручених сум між кредиторами.

Ліквідація – припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, для здійснення заходів щодо задовolenня визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Локальна криза – сукупність кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства (в межах окремих елементів, функцій, процесів), мають суттєвий негативний вплив, але не порушують життєдіяльність підприємства в цілому, наприклад, криза збуту, криза діяльності, криза менеджменту, криза платоспроможності тощо.

Мирова угода – домовленість між боржником та кредитором (групою кредиторів) про відстрочення та (або) розстрочення платежів або припинення зобов'язань за угодою сторін (далі – прощення боргів).

Незадовільна структура балансу – стан майна та зобов'язань боржника, коли за рахунок майна неможливо забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед кредиторами у зв'язку з недостатньою ліквідністю майна боржника.

Оперативний механізм фінансової стабілізації – система заходів, спрямованих як на зменшення розміру зовнішніх і внутрішніх поточних фінансових зобов'язань (скорочення негативного грошового потоку) у короткостроковому періоді, так і на збільшення грошових активів (збільшення позитивного грошового потоку), що забезпечують термінове погашення цих зобов'язань.

Операційна реструктуризація – реструктуризація, що стосується основної господарської діяльності підприємства, результатом якої є прибуток або збитки. Під час її проведення усі дії щодо узгодження обсягів продажу, запасів сировини, матеріалів, готової продукції тощо позначаються на зміні структури активів (за всіма складовими або окремими частинами).

Організаційна криза – виявляється як криза організаційно-правової форми господарювання, стилю управління, організаційності структури, розподілу функцій, регламентації повноважень окремих структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності) тощо.

Організаційна структура управління – це форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість виробничих, управлінських та інших підрозділів.

Портфельний аналіз – використовується для оптимізації портфеля цінних паперів, для дослідження портфеля продукції (портфеля бізнесів).

Приховування стійкої фінансової неспроможності – умисне приховування громадянином-засновником або власником суб'єкта господарської діяльності, а також службовою особою суб'єкта господарської діяльності своєї стійкої фінансової неспроможності шляхом подання недостовірних відомостей, якщо це завдало великої матеріальної шкоди кредиторіві.

Програма реструктуризації – це перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети – підвищення прибутковості діяльності компанії й забезпечення зростання її ринкової вартості.

Психологічна криза – проявляється у вигляді масового стресу, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності існуючим станом речей, рівнем захищеності тощо.

Реальне банкрутство – характеризує повну нездатність підприємства відновити в майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність через реальні втрати капіталу, що використовується. Катастрофічний рівень втрат капіталу не дозволяє такому підприємству здійснювати ефективну господарську діяльність у майбутньому періоді, внаслідок чого воно оголошується банкрутом юридично.

Реструктуризація виробництва – передбачає внесення змін до організаційної та виробничо-господарської сфер підприємства для підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності.

Реструктуризація підприємства – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Рефінансування дебіторської заборгованості – форма реструктуризації активів, що полягає в переведенні дебіторської заборгованості в інші, ліквідні форми оборотних активів: кошти, короткострокові фінансові інвестиції тощо.

Санаційна спроможність – наявність у підприємства фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей для успішного проведення санації.

Санаційна, або відновна, реструктуризація – застосовується, коли підприємство перебуває у передкризовому або кризовому стані і має на меті вийти з нього.

Санаційний прибуток – це прибуток, який виникає:

1) у результаті викупу акціонерним товариством акцій власної емісії за курсом, нижче номінальної вартості цих прав (дизажію), у зв'язку з безкоштовним передаванням їх до анулювання чи зниження номінальної вартості;

2) у випадку списання (цілком чи частково) заборгованості кредиторами.

Санація – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство для запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структур боржника.

СВОТ-аналіз – аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.

Системна криза – критична за наслідками сукупність кризових явищ та сфер їх прояву, наявність якої призводить до недотримання параметрів життєспроможності (найважливіших характеристик внутрішнього стану підприємства), порушення життєздатного стану підприємства та в кінцевому підсумку – до його економічної загибелі: примусової чи самостійної ліквідації.

Соціальна криза – виникає при загостренні суперечностей та зіткненні інтересів у трудовому колективі підприємства, між окремими соціальними групами персоналу та менеджменту з приводу умов та оплати праці, стилю управління, вирішення соціальних проблем тощо.

Стандарт-кост – система обліку витрат та калькулювання з використанням стандартів (нормативів) витрат.

Стратегічна криза – коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху.

Стратегічна реструктуризація – здійснюється у довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та випереджальної реструктуризації.

Стратегічний контролінг – це комплекс функціональних завдань, інструментів та методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації – система заходів, спрямованих на підтримку досягнутої фінансової рівноваги підприємства в тривалому періоді.

Стратегія запобігання банкрутству – спосіб дій, які забезпечують уникнення підприємством кризового стану, а у разі його виникнення вибір механізмів захисту від можливого банкрутства, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства шляхом координації управлінських рішень.

Тактичний механізм фінансової стабілізації – система заходів, спрямованих на досягнення фінансової рівноваги підприємства в майбутньому періоді.

Технічна криза – найчастіше причиною є незадовільний рівень матеріально-технічної бази (обладнання), моральне та технологічне старіння основних засобів, їх псування або загибель, неефективне використання, що обумовлює неспроможність вироблення продукції, адекватної потребам ринку.

Технічне банкрутство – характеризує стан неплатоспроможності підприємства, що виник у результаті наявності простроченої дебіторської заборгованості. При цьому розмір дебіторської заборгованості перевищує розмір кредиторської заборгованості підприємства, а сума його активів значно перевершує обсяг його фінансових зобов'язань. Технічне банкрутство при ефективному антикризовому управлінні підприємством, як правило, не призводить до його юридичного банкрутства.

Технологічна криза – виникає в разі недосконалої технології виробництва продукції, наслідком якої є втрата конкурентоспроможності продукції тощо. Імпульсом для її розгортання є усвідомлення потреби у нових технологіях, впровадженні досягнення науково-технічного прогресу.

Точка безбитковості – такий обсяг продажу продукції, при якому витрати на виробництво продукції дорівнюють прибутку від реалізації продукції.

Управління грошовими потоками – система принципів та методів розроблення та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання коштів, організації їх обігу, що спрямовані на забезпечення фінансової рівноваги підприємства.

Факторинг – перевідступлення дебіторської заборгованості на користь факторингової компанії чи банку, тобто операція з відступленням першим

кредитором прав вимоги боргу третьої особи іншому кредиторіві (фактору) із попередньою або подальшою компенсацією вартості боргу першому кредиторіві.

Факторний аналіз відхилень – виявлення та оцінка причин відхилень фактичних показників від установлених згідно з нормою (планом).

Фіктивне банкрутство – свідомо неправдива заява громадянина-засновника або власника суб'єкта господарської діяльності, а також службової особи суб'єкта господарської діяльності, і так само громадянина – суб'єкта підприємницької діяльності про фінансову неспроможність виконання вимог з боку кредиторів і зобов'язань перед бюджетом, якщо такі дії завдали великої матеріальної шкоди кредиторам або державі.

Фінансова криза – віддзеркалює суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу (спроможністю генерування та (або) залучення фінансових ресурсів) та необхідним обсягом фінансування.

Фінансова криза підприємства – одна із форм порушення його фінансової рівноваги, яка відображає під дією різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства.

Фінансова реструктуризація – реструктуризація, пов'язана зі зміною структури й розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства.

Фінансова рівновага – стан фінансової діяльності підприємства, при якому потреба в прирості активів балансується з можливостями формування підприємством фінансових ресурсів за рахунок власних джерел.

Фінансова стратегія підприємства – це спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основної суперечки між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання. Тобто фінансова стратегія – генеральний план дій щодо забезпечення підприємства коштами.

Фінансовий аналіз – це процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства для виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного

розвитку, це засіб накопичення, трансформації й використання інформації фінансового характеру.

Фінансовий контролінг – це контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень щодо забезпечення її нормалізації.

Форфейтинг – кредитування зовнішньоекономічних операцій у формі викупу в експортера векселів та інших боргових вимог, які акцептував імпортер.

Франчайзинг – така форма організації економічних відносин, за якої підприємство-франчайзер на підставі договору про довгострокове співробітництво передає іншому суб'єкту господарювання (франчайзі) права на продаж своїх товарів (робіт, послуг).

Фундаментальна діагностика – це система оцінки параметрів кризового розвитку підприємства, що використовує методи факторного аналізу та прогнозування.

Функціонально-вартісний аналіз – дослідження функціональних характеристик продукції з точки зору відповідальності вартості і корисності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією : навч. посібник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус, І. М. Кобушко. – Суми : СумДУ, 2010. – 437 с.
2. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : методика та практика / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. – Суми : СумДУ, 2011. – 311 с.

Додаткова література

3. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” від 30.06.1999 № 784 - XIV.
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18–22.
5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40–44.
6. Закон України “Про аудиторську діяльність” від 22.04.1993 № 3125-ХІІ.
7. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” // Бухгалтерський облік і аудит. – 1999. – № 9. – С. 3–8.
8. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємств і ознак дій з прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Наказом Міністерства економіки України від 26.10.2010 року № 1361 зі змінами та доповненнями.
9. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса. – Утв. Российским Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) распоряжением от 12.08.94, № 31-р.
10. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
11. Багацький В. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
12. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Изд-во "Эльга", Ника-Центр, 2006. – 672 с.
13. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т. 1. – 592 с. – С. 43.

14. Бланк И. А. Управление активами и капиталом предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2003. – 446 с.
15. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2003. – 483 с.
16. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2003. – 528 с.
17. Бланк И.А. Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2000. – 720 с. – С. 674.
18. Воронина В. М. Факторный анализ стоимости чистых активов в целях управления предприятием / В. М. Воронина // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – №4. – С.43-47.
19. Гольцова С. М. Звітність підприємств : навч. посібник / С. М. Гольцова, І. Й. Плікус. – К. : ЦУЛ, 2004. – 294 с.
20. Горицкая Н. Финансовая стратегия: Управление финансами / Н. Горицкая // Финансовый директор. – 2005. – № 11. – С. 17-25.
21. Давидович І. Є. Контролінг : навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
22. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. – Харьков : Фактор, 2005. – 226 с.
23. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: пер. с нем. Horvath & Partners. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.
24. Немировский И. Б. Бюджетирование: от стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – М. : ДЦД Пектика, 2006.
25. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
26. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджменту) : монографія / М. С. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2006. – 334 с.
27. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) : монографія / М. С. Пушкар. – Тернопіль : Економічна думка, 1999. – 423 с.
28. Райан Б. Стратегический учет для руководителей : пер. с англ. – М. : Аудит ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
29. Реструктуризація підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Заболотного. – К. : Міленіум, 2001. – 440 с.

30. Рябков А. В. ABC-костинг как альтернатива директ-костингу / А. Рябков // Управление корпоративными финансами. – 2004. – № 6. – С. 22.
31. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 668 с.
32. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник для вузів / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. – С. 185-186.
33. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
34. Терещенко О. О. Санація балансу АТ у контексті стандартизації фінансової звітності в Україні / О. О. Терещенко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2000. – № 10. – С. 49-54.
35. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.
36. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
37. Федулова Л. І. Методологічні підходи до управління реструктуризацією підприємств / Л. І. Федулова // Проблеми науки. – 2002. – № 5. – С. 54-59.
38. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 6-те вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.
39. Шевчук В. Стратегічний управлінський облік / В. Шевчук. – К. : Алеута, 2009. – 175 с.
40. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу підприємства / А. Д. Шеремет, Е. В. Ненашев. – М. : Дело, 2002. – 208 с.
41. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 343 с.
42. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2002. – 384 с.
43. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. [для сам. вивч. дисц.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2006. – 196 с.
44. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
45. Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise // Comprendre et maitrise l'evolution commerce. – Sent. 1990. – P. 36-38.
46. Fink S. Management. Planning for the Inevitable. – New York. NY. American Management Association. 1986. – P. 245.

Навчальне видання

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ І БАНКРУТСТВО ПІДПРИЄМСТВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів спеціальності 7.03050801 “Фінанси і кредит”
денної форми навчання

Відповідальний за випуск В. М. Боронос

Редактор Н. М. Мажуга

Комп'ютерне верстання І. Й. Плікус

Під до друку 13.11.2013, поз.

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 14,07. Обл.-вид. рк. 5,6. Тираж 40 пр. Зам. №

Собівартість видання грн к.

Видавець і виготовлювач

Сумський державний університет,

вул. Римського-Корсакова, 2 м. Суми, 40007

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 от 17.12.2007.