

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

Боронос В. Г.,
Плікус І. Й.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

Підручник

2-ге видання, перероблене та доповнене



Суми
Сумський державний університет
2022

УДК 005.334.4:658.16(075.8)

Б 83

Рецензенти:

І. В. Журавльова – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця);

Н. Г. Виговська – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів і кредиту Державного університету «Житомирська політехніка»;

Н. Б. Демчишак – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка

*Затверджено Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів,
які навчаються за освітньо-професійною програмою магістра
зі спеціальності «Фінанси і кредит»
(лист № 1/11-20802 від 31.12.2013)*

Боронос В. Г.

Б 83

Управління фінансовою санацією підприємств : підручник /
В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. – Суми : Сумський державний
університет, 2022. – 459 с.

ISBN 978-966-657-896-2

У підручнику викладено основні аспекти антикризового менеджменту, проведення діагностики ймовірності банкрутства, розроблення фінансової стратегії та економічне обґрунтування санаційних заходів, реструктуризацію та реорганізацію боржника, санацію балансу, пошук та ефективне використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації зовнішніх фінансових ресурсів, економіко-правові засади процедур банкрутства (розпорядження майном, фінансова санація та ліквідація), застосування контролінгу в антикризовому менеджменті та під час санації підприємств, проведення санаційного аудиту.

Рекомендований для студентів, викладачів і фахівців з управління фінансами підприємств.

УДК 005.334.4:658.16(075.8)

ISBN 978-966-657-896-2

© Сумський державний університет, 2022

© Боронос В. Г., Плікус І. Й., 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	С. 7
<i>Розділ 1</i>	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	11
1.1 АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1.1 Криза підприємства: економічний зміст, класифікація та ознаки.....	12
1.1.2 Зовнішні та внутрішні чинники виникнення криз на підприємстві.....	33
1.1.3 Економічна сутність антикризового менеджменту.....	37
1.1.4 Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового менеджменту (управління).....	65
Питання для самоконтролю.....	79
1.2 ДІАГНОСТИКА ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА.....	80
1.2.1 Роль фінансового аналізу в антикризовому менеджменті підприємства.....	80
1.2.2 Методики діагностування фінансового стану.....	91
Питання для самоконтролю.....	115
1.3 ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ БАНКРУТСТВА, САНАЦІЇ ТА ЛІКВІДАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	117
1.3.1 Економічна сутність банкрутства	117
1.3.2 Відкриття провадження у справі про банкрутство згідно з нормами Кодексу України з процедур банкрутства (КУзПБ).....	119

1.3.3	Процедури, що застосовують до боржника у справах про банкрутство.....	133
1.3.4	Компетенція зборів і комітету кредиторів (представницьких органів кредиторів).....	140
1.3.5	Вимоги кредиторів.....	143
1.3.6	Арбітражний керуючий.....	153
1.3.7	Фінансові процедури процесу ліквідації під час банкрутства підприємств	154
1.3.8	Розгляд справ про банкрутство державних підприємств.....	158
1.3.9	Досудова санація боржника.....	160
1.3.10	Ліквідаційна процедура.....	164
	Питання для самоконтролю.....	168

1.4 ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ЗОПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ.....171

1.4.1	Економічна сутність фінансової стратегії.....	171
1.4.2	Модель розроблення фінансової стратегії підприємства.....	172
1.4.3	Методи та інструменти розроблення фінансової стратегії.....	176
	Питання для самоконтролю.....	182

1.5 НАЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ БАНКРУТСТВА.....183

1.5.1	Розвиток інституту банкрутства за рубежом і в країнах СНД.....	183
1.5.2	Загальна характеристика національних систем банкрутства: складові елементи.....	193
1.5.3	Особливості регулювання банкрутства в Китаї.....	210
1.5.4	Особливості Французької моделі банкрутства.....	212
1.5.5	Професія фахівця з питань банкрутства у Великобританії.....	214
1.5.6	Характеристика національних систем банкрутства країн Центральної Азії.....	218
	Питання для самоконтролю.....	223

Розділ 2

ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ.....225

2.1 ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ТА ДЖЕРЕЛА

ЇЇ ФІНАНСУВАННЯ225

2.1.1 Економічна сутність фінансової санації підприємства.....225

2.1.2 Залучення фінансових ресурсів
із внутрішніх і зовнішніх джерел.....230

Питання для самоконтролю.....239

2.2 САНАЦІЯ БАЛАНСУ239

2.2.1 Сутність санації балансу та призначення
санаційного прибутку.....239

2.2.2 Зменшення статутного капіталу підприємств
із метою проведення санаційних заходів.
Методи зменшення статутного капіталу.....243

2.2.3 Вартість чистих активів.....247

Питання для самоконтролю.....251

2.3 САНАЦІЙНИЙ АУДИТ.....251

2.3.1 Сутність і методи санаційного аудиту.....251

2.3.2 Методика проведення санаційного аудиту.....256

2.3.3 Документальне оформлення результатів
санаційного аудиту.....285

Питання для самоконтролю.....287

2.4 САНАЦІЙНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ

ПІДПРИЄМСТВ.....288

2.4.1 Сутність і види реструктуризації підприємства.....288

2.4.2 Реструктуризація підприємства:
цілі, результати, етапи.....296

2.4.3 Практичні аспекти реструктуризації
кризових підприємств.....304

2.4.4 Форми реорганізації підприємства.....314

Питання для самоконтролю.....332

Розділ 3

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПІД ЧАС САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	334
3.1 КОНТРОЛІНГ І ЙОГО МІСЦЕ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	334
3.1.1 Сутність контролінгу: місце і роль у системі управління підприємством, види, функції, показники та інструментарій.....	334
3.1.2 Сутність фінансового контролінгу: концепції, методи, система показників та інструментарій.....	346
Питання для самоконтролю.....	350
3.2 ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ ПІД ЧАС САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	350
3.2.1 Загальноекономічні методи контролінгу.....	351
3.2.2 Управлінські методи контролінгу.....	358
3.2.3 Сучасні (спеціальні) методики контролінгу.....	370
3.2.4 Сучасні системи обліку витрат.....	382
Питання для самоконтролю.....	404
3.3 ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	405
3.3.1 Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства: структура та склад служби контролінгу.....	405
3.3.2 Функціональні обов'язки та завдання контролера.....	419
Питання для самоконтролю.....	423
БІЗНЕС-КЕЙСИ ТА ЗАВДАННЯ.....	424
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	434
ДОДАТКИ.....	445

ВСТУП

Розвиток економіки України на тлі процесів глобалізації та інтеграції, наростання дисбалансів у розвитку світової економіки, посилення нестабільності економічної кон'юнктури й нестійкості світового фінансового ринку та окремих його сегментів сприяють виникненню кризових явищ у національній економіці, підвищенню ризику втрати фінансової стійкості її суб'єктів і ставлять перед суспільством низку важливих проблем, однієї з яких є антикризове управління підприємствами.

У сучасних умовах виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємства обумовлено, зазвичай, багатьма причинами, переважно пов'язаними з невідповідністю структури підприємства змінам зовнішнього середовища під впливом кризових процесів, що наростають на світових фінансових ринках. Для того щоб виживати й успішно утримувати зайняті позиції, українським підприємствам необхідно розробляти способи підвищення ефективності діяльності, виконувати завдання зниження витрат та ухвалювати швидкі й ефективні рішення. Підприємства під впливом економічної ситуації змушені розробляти власні методи й інструменти антикризового управління, реорганізовувати бізнес-процеси, проводити реструктуризацію бізнесу, оптимізувати витрати тощо.

Антикризове управління як система організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оздоровлення фінансів та економіки бізнесу, може дати позитивні результати, якщо буде ґрунтуватися на аналізі причин і виявленні механізмів прояву кризи.

Підготовка фахівців із цього напрямку діяльності вимагає набуття студентами компетентностей щодо застосування основних положень нормативно-правових актів до вирішення процедур банкрутства та проведення санації підприємств різних

форм власності, зокрема й державних; оцінювання ймовірності банкрутства; використання інструментів санаційного контролю-нгу та проведення санаційного аудиту.

Серед дисциплін, що формують такі компетентності й закладають основу професійної діяльності майбутніх фахівців, важливе місце посідає дисципліна «Антикризовий менеджмент і фінансова санація». Її вивчення ґрунтується на чинному законодавстві. У межах запропонованого курсу автори узагальнили зарубіжний і вітчизняний досвід управління підприємствами в умовах постійних змін екзогенного та ендегенного середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємств.

Зміни, що відбулися останніми роками, підштовхнули авторський колектив до другого видання та істотного перероблення підручника, що був виданий у 2014 р. (Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2014. 457 с.) та мав гриф МОНу (*лист № 1/11-20802 від 31.12.2013*). У чому ж суть вищезгаданих змін? По-перше, швидко змінюються економічні реалії, а разом із ними й теоретичні уявлення про події, що відбуваються. По-друге, у 2019 р. набув чинності Кодекс України з процедур банкрутства. По-третє, істотно розширився спектр доступних для студентів теоретичних здобутків вітчизняних і зарубіжних фахівців і науковців. Побачили світ численні підручники, і навчальні посібники з антикризового менеджменту та фінансової санації, проте вони не враховують тих змін, що відбуваються.

У другому виданні підручника (переробленому й доповненому) змінено його структуру й розподілення матеріалу, як усередині розділів, так і між ними, значно перероблено, розширено та повністю оновлено зміст тем.

Підручник складається із трьох розділів і дванадцяти тем. У першому розділі досліджено поняття, природу, й причини і типологію криз, розглянуто питання антикризового управління підприємством, наведено параметри, етапи й методи діагностики фінансового стану підприємства, методи прогнозування банкрутства, питання розроблення й реалізації антикризової стратегії

на підприємстві, висвітлено організаційно-правові аспекти неспроможності (банкрутства) підприємств, процедури, що застосовують до неспроможних боржників, методи ухвалення рішень в умовах арбітражного процесу, розкрито роль держави в антикризовому менеджменті.

У другому розділі розглянуто стратегію й тактику санації, проблеми залучення фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел, механізми управління реструктуризацією кризового підприємства, сутність санації балансу та призначення санаційного прибутку, сутність і методи санаційного аудиту, методика проведення санаційного аудиту, документальне оформлення результатів санаційного аудиту.

У третьому розділі досліджено теоретичні й методологічні основи застосування контролінгу в антикризовому фінансовому менеджменті та під час проведення санації підприємства. Розділ виконано за бюджетні кошти МОН України, надані на виконання науково-дослідної роботи № 0117U003922 «Цифровізація та прозорість публічних, корпоративних та особистих фінансів: вплив на інноваційний розвиток і національну безпеку».

У сублімативному вигляді репрезентовано додатки для практичного використання.

Зазначені матеріали спрямовані на методичне забезпечення всіх форм роботи студентів, пов'язаних з опануванням теоретичного матеріалу, виконанням практичних завдань, засвоєнням відповідної термінології, ознайомленням зі спеціальними джерелами й науковими дослідженнями тощо.

Підручник не лише сприятиме розвитку знань про фундаментальні закономірності розвитку кризових явищ на підприємстві, але й спрямований на поєднання їх із дослідницькими й управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності, а також умінню аналізувати інформацію нормативно-правових актів із процедур банкрутства. У підручнику приділено увагу саме особливостям застосування інструментів антикризового управління й економіко-правовим засадам банкрутства, санації та ліквідації.

Видання містить основні теоретичні положення щодо вивчення кожної теми з посиланням на наукові дослідження цієї проблематики, питання для самоконтролю засвоєння теоретичних положень курсу, бізнес-кейси, список рекомендованої літератури.

Підручник відповідає вимогам освітнього стандарту Міністерства освіти і науки України для студентів закладів вищої освіти, широко аналізує напрацювання як зарубіжних, так і вітчизняних учених у цій галузі знань. Оригінальне компонування тексту підручника забезпечує використання науково-проблемного методу навчання й дає можливість студенту самостійно вивчати дисципліну, полегшує засвоєння програмного матеріалу.

Однією з характерних рис підручника є висвітлення широкого спектра проблем, для розв'язання яких читач знайде відповіді.

Розділ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Сутність антикризового менеджменту полягає в комплексності управлінських заходів, спрямованих на попередження, діагностику, нейтралізацію, а також подолання кризових явищ та усунення впливу негативних чинників. Антикризовий менеджмент повинен ґрунтуватися на досить детальному аналізі фінансового стану підприємства. Діагностику ймовірності банкрутства підприємства можна класифікувати на антикризову та кризову. Антикризова діагностика є дослідницьким процесом постійного моніторингу стану підприємства, кризова діагностика – це дослідження стану підприємства в період кризи для виявлення можливостей її подолання та оцінювання масштабності й глибини кризи, вивчення причин її утворення, вибір найбільш ефективного варіанта процедур банкрутства з погляду законодавства. Законодавство України визначає умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності (боржника) або визнання його банкрутом і застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів. Антикризовий менеджмент підприємства передбачає розроблення фінансової стратегії підприємства як засобу запобігання банкрутству. Під час урегулювання процедур банкрутства також необхідно використовувати закордонний досвід.

1.1 Антикризовий підприємства

менеджмент

1.1.1 Криза підприємства: економічний зміст, класифікація та ознаки

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

Ознаки кризи

Основні ознаки кризи на рівні підприємства такі:

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

а) кількісних суперечностей між якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) і відповідними характеристиками ринкового попиту;

б) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;

в) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їхнього залучення, цінами пропозиції та попиту на них;

г) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, що виникають у процесі виробництва та повинні бути компенсовані за коштом отриманого доходу;

д) між фактичним і плановим розподіленням прибутку підприємства на виробничий і 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 й відповідно має певні часові

межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, що різняться 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 розглядають не лише як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки вони 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 його параметрів. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язане з відновленням його параметрів завдяки внутрішній та (або) зовнішнім управлінським діям.

5. Криза може виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, бути як гальмом подальшого розвитку підприємства й переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення та особливості перебігу й подолання кризи.

6. Криза має циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства й не синхронізована в часі із циклами розвитку мезо- (галуззю, видами економічної діяльності) та макрооточення (національною та світовою економікою) підприємства, хоча частково спровокована ними.

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

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози й ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо спостерігається вирішення накопичених суперечностей і 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

Визначені вище сутнісні характеристики є основою для подальшої класифікації криз, що можуть спостерігатися на рівні окремого підприємства (суб'єкта господарювання)¹.

1. Залежно від проблематики кризи (сутності суперечностей, що їх обумовлюють) прийнято виділяти економічну, організаційну, технічну, технологічну, фінансову, виробничу, психологічну, кадрову та інші види криз, виникнення яких обумовлене загостренням суперечностей у відповідних підсистемах підприємства.

Економічні кризи відбивають гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства. Це кризи виробництва й реалізації продукції (товарів, послуг), відносин економічних агентів, втрати конкурентних переваг тощо.

Організаційні кризи виявляються як кризи організаційно-правової форми господарювання, стилю управління, організаційності структури, розподілення функцій, регламентації повноважень окремих структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності) тощо.

Причиною *технічної кризи* здебільшого є незадовільний рівень матеріально-технічної бази (обладнання), моральне й технологічне старіння основних засобів, їхнє псування або вихід із ладу, неефективне використання, що обумовлює неспроможність вироблення продукції, адекватної ринковим потребам.

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

Фінансова криза відбиває суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу (спроможністю генерування

¹Див.: Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с. (дата звернення 08.10.2021).

та (або) залучення фінансових ресурсів) та необхідним обсягом фінансування.

Соціальні кризи виникають під час загострення суперечностей і зіткнення інтересів у трудовому колективі підприємства, між окремими соціальними групами персоналу та менеджменту із приводу умов та оплати праці, стилю управління, розв'язання соціальних проблем тощо.

Психологічна криза, що охопила персонал і власників підприємства, проявляється у вигляді масового стресу, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності наявним станом речей, рівнем захищеності тощо.

2. Залежно від масштабу кризи доцільно виокремлювати такі поняття: кризове явище, локальна та системна криза.

Під *кризовим явищем* йдеться про стале погіршення окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, що має локальний і неістотний негативний вплив на процеси його життєдіяльності.

Локальна криза – сукупність кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства (у межах окремих елементів, функцій, процесів), мають істотний негативний вплив, однак не порушують життєдіяльності підприємства загалом, наприклад, криза збуту, криза діяльності, криза менеджменту, криза платоспроможності тощо.

Системна криза – критична за наслідками сукупність кризових явищ і сфер їхнього прояву, наявність якої призводить до недотримання параметрів життєздатності (найважливіших характеристик внутрішнього стану підприємства), порушення життєздатного стану підприємства і, в кінцевому підсумку, – до його економічного краху – примусової чи самостійної ліквідації.

3. Залежно від причин (джерел генерування) кризи використовують різні підходи для характеристики кризи – *зовнішню та внутрішню* – залежно від основної причини її розгортання в межах місця виникнення.

4. Залежно від характеру (спрямованості) та наслідків використовують такі дефініції, як руйнівна та оздоровча кризи.

Руйнівна криза має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, проявом яких є банкрутство з подальшою

ліквідацією підприємства, втрата його ринкової вартості, конкурентоспроможності, потенціалу розвитку тощо. Причиною руйнації є неспроможність підприємства до відновлення стану рівноваги, відновлення параметрів життєздатності.

Оздоровча криза має позитивні наслідки, проявом яких є відродження втраченої життєздатності підприємства та (або) зростання ринкової вартості підприємства, його конкурентоспроможності, збільшення потенціалу розвитку тощо завдяки вирішенню накопичених суперечностей і формування нових засад ведення бізнесу та окремих бізнес-процесів. Різновидом оздоровчої кризи є автогенна (або ініційована) криза, виникнення якої спеціально провокується для пошуку нових імпульсів подальшого розвитку підприємства, удосконалення бізнес-процесів, менеджменту тощо.

5. Залежно від ступеня тяжкості, зазвичай, розрізняють *легку, тяжку та катастрофічну кризи*. Їхнє виокремлення залежить від ступеня порушення параметрів життєздатності, рівня ризику банкрутства та можливих наслідків для функціонування підприємства.

6. Залежно від періоду проходження (від виникнення до подолання) використовують такі дефініції: *короткочасна криза та затяжна криза*, що, зі свого боку, може бути середньою (від 1 року до 3 років) та довгостроковою (більше ніж 3 роки).

7. Залежно від зовнішнього прояву стану кризи виокремлюють такі ознаки: *прихована (латентна) та очевидна (явна) кризи*. У першому випадку (зазвичай, у разі короткочасної кризи або на першому етапі затяжної кризи) зовнішніми спостерігачами та агентами зовнішнього середовища виникнення кризи не реєструють, оскільки відсутній негативний вплив на екстерналії (публічні параметри) та показники діяльності підприємства (у разі короткочасної або на першому етапі затяжної кризи). У міру поглиблення кризи екстерналії та показники діяльності підприємства погіршуються, що поступово робить факт її наявності очевидним.

8. Залежно від стану проходження кризи використовують такі дефініції: *керована та некерована кризи*.

Керованою називають кризу, спровоковану відповідними діями органу управління підприємства або його власниками для розв'язання їхніх стратегічних завдань і реалізації інтересів.

Некерований стан проходження кризи є результатом її випадкового виникнення або бездіяльності керівництва підприємства щодо спеціальних заходів антикризового управління для пом'якшення її перебігу, скорочення періоду проходження, мінімізації негативних наслідків для подальшої життєдіяльності (якщо її планують).

9. Залежно від закономірності виникнення виокремлюють такі ознаки кризи: випадкову (несподівану) та закономірну (передбачувану). *Випадкова криза*, зазвичай, є наслідком дій форс-мажорних обставин: природних катаклізмів, війн, протиправних дій третіх осіб тощо, *закономірна* – є результатом розвитку певних негативних процесів, що спостерігалися упродовж певного періоду, які своєчасно не усунуло керівництво підприємства. Визначення цих видів криз має значення з погляду наявності передвісників кризи (тобто зовнішніх ознак, що сигналізують про початок дії кризового механізму). Як різновид передбачуваної кризи можна розглядати циклічну, що виникає з певною періодичністю (наприклад, відповідно до фази життєвого циклу основного виду продукту підприємства).

10. Залежно від наявності зацікавленості у виникненні кризи розрізняють такі дефініції: штучна та природна кризи. *Штучна криза* виникає в разі наявності умислу певного суб'єкта або групи суб'єктів стосовно її виникнення. Такими суб'єктами можуть бути: власник підприємства (у разі його зацікавленості в продажу або виходу з певного бізнесу), менеджмент (у разі зацікавленості в перерозподіленні власності на підприємстві та купівлі його активів за заниженими цінами), кредитори-конкуренти (як інструмент конкурентної боротьби, поглинання або знищення конкурента) тощо. Виникнення *природної кризи* не пов'язане з чийось умислом і є логічним результатом виникнення суперечностей у межах господарської системи та внаслідок її взаємодії із зовнішнім оточенням.

11. Залежно від взаємопов'язаності кризи зазвичай розрізняють *незалежну кризу*, що охопила окреме підприємство (господарську систему) та *ланцюгову кризу*, розгортання якої обумовлене наявністю причинно-наслідкових зв'язків між виникненням кризи та фактом її наявності на інших підприємствах, мезо- та макрорів-

нях (наприклад, банкрутство та системна криза в пріоритетних поставачальників або покупців продукції; системна криза національної економіки або певної галузі, виду економічної діяльності).

О. О. Терещенко² виділяє три види кризи:

- стратегічну (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові чинники успіху);
- прибутковості (перманентні збитки вихолощують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);
- ліквідності (підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

На виникнення кризи впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники. Водночас 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 унаслідок діяльності суб'єкта господарювання.

Загальна класифікація криз підприємства

Велика кількість характеристик прояву криз на підприємстві, а також різні напрями в підходах до їхнього визначення дозволили різним науковцям сформувані своєрідні класифікаційні групи. Класичними вже вважають різновиди, агреговані й описані Фінком, Крістеком, Мюллером (табл. 1.1.1).

На підприємстві одночасно можуть відбуватися декілька кризових процесів у різних сферах діяльності (різних складниках господарського механізму) з різною інтенсивністю. Водночас під кризовим процесом підприємства йдеться про 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 в системі управління підприємством кризові процеси можуть у певних ситуаціях деструкти-

²Див.: Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с. (дата звернення 08.10.2021).

вно впливати на результативність діяльності фірми, часто ці процеси стимулюють еволюційний розвиток суб'єкта господарювання.

Кризи виникають на різних стадіях розвитку підприємства (табл. 1.1.2).

Для запобігання системній кризі необхідно своєчасно виявити ознаки та визначити чинники, що будуть свідчити про можливість настання кризи саме на зазначеному етапі, й розробити заходи щодо ліквідації та послаблення негативних наслідків.

Таблиця 1.1.1 – Різновиди криз підприємства³

Різновид кризи	Класифікаційна ознака	Автор класифікації
Попередня	Зміна кризи в часі	С. Фінк
Гостра		
Хронічна		
Розв'язана		
Потенційна	Агрегований стан кризи	Ж. Крістек
Латентна (прихована)		
Гостра переборна		
Гостра непереворна		
Стратегічна	Потенціал підприємства	М. Мюллер
Результатів		
Ліквідності		
Банкрутство		
Зниження рентабельності та обсягів прибутку	Ефективність фінансової діяльності	З. Айвазян, В. Кириченко
Збитковість виробництва		
Відсутність резервних фондів		
Неплатоспроможність		

³ Див.: Fink S. Management. *Planning for the Inevitable*. New York. NY. American Management Association. 1986. P. 245; Николаева А., Черная И. П. Экономическая теория. Москва, 2000; Балабанов И. Т. Аналіз і планування фінансів суб'єкта господарювання. Москва : Фінанси і статистика, 1994; Корнаї Я. Тенденція постсоціалістического розвитку: общий обзор. *Вопросы экономики*. 1996. № 1. С. 8; Айвазян З. А., Кириченко В. В. Антикризисное управление: сущность стабилизационной программы. *Эксперт*. 2001. № 8.

Продовження таблиці 1.1.1

Різновид кризи	Класифікаційна ознака	Автор класифікації
Економічна	Аспекти діяльності	Я. Корнаї
Юридична		
Стратегічна		
Лідерства	Життєвий цикл фірми	Л. Грейнер
Автономії		
Контролю		

Таблиця 1.1.2 – Кризи на різних етапах циклічної динаміки підприємства

Сутність	Ознака
<i>Зародження та становлення</i>	
Характеризується початком формування стратегічного потенціалу підприємства та напрямком інвестицій у найбільш значущі елементи потенціалу	1. Наявність «позитивної» кризи, підсумком якої є зростання результатів системи. 2. Поява дефіциту бюджету у зв'язку зі значними витратами всіх ресурсів підприємства; можливості та обсяги продажу поки що є досить невизначеними та призводять до недостатньої синхронності грошових надходжень і виплат. Проте дефіцит коштів неістотний, що дозволяє охарактеризувати ситуацію як короткочасну неплатоспроможність
<i>Зростання</i>	
Характеризується значним збільшенням обсягів виробництва та продажу, що призводить до постійного зростання потреби в обігових коштах	1. Деформування виробничо-комерційного, а, відповідно, й фінансового циклів підприємства, що зумовлено надмірними темпами зростання. 2. Зростання дебіторської заборгованості через необхідність притягнення більшої кількості клієнтів і подальший розрив у надходженні виручки у зв'язку з нарощуванням обороту

Продовження таблиці 1.1.2

Сутність	Ознака
<i>Зрілість</i>	
<p>Характеризується стійким становищем підприємства на ринку, стабільним прибутком. Як зазначає І. Адієс, підприємство досягає балансу між самоконтролем і гнучкістю</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Накопичення внутрішніх суперечностей через одночасне розв'язання трьох завдань: освоєння делегування повноважень, зміни структури керівництва, зміщення цілей, оскільки бізнес переростає здатності та можливості засновника. 2. Недостатньо уваги приділено ринку через концентрацію уваги на розв'язанні внутрішніх проблем, від чого може збільшитися кількість конкурентів. 3. Невідповідність окремих елементів стратегічного потенціалу змінам у зовнішньому середовищі, що зумовлює необхідність вкладення додаткових коштів в оновлення технічної бази, підвищення рівня технології та організації виробництва, удосконалення кадрового потенціалу; спосіб організації системи перебуває в конфлікті із зовнішнім середовищем. 4. Зниження рентабельності виробництва. 5. Постійний дефіцит коштів, короткострокові зобов'язання перевищують середньомісячний дохід підприємства, що можна констатувати як хронічну неплатоспроможність
<i>Занепад</i>	
<p>Характеризується різким зниженням прибутку й ділової активності</p>	<p>Постійне незаплановане негативне сальдо грошового потоку, тобто хронічна неплатоспроможність</p>

Підприємство незалежно від форми власності, галузі та ма-сштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам житте-діяльності й закономірно не уникає криз. Можливість переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти в кризові ста-новища потребує від керівників підприємства зміни цілей, страте-

гій і способів їхньої реалізації. Урахування теоретичних і практичних процесів циклічного розвитку підприємства, дослідження кризових чинників на різних етапах життєвого циклу підприємства дозволить визначити відмінності в управлінських діях і підвищити ефективність антикризового управління.

Усі підприємства вважають відкритими системами, оскільки вони активно реагують на вплив зовнішнього середовища та мають усі властивості, притаманні таким системам. До таких ознак належать наявність сукупностей взаємопов'язаних елементів, певної структури й характерних зв'язків між складниками, а також циклічного розвитку та наявності кризових процесів на межах різних циклів.

Сучасне підприємство як інтегральна система складається із сукупності менших субсистем або підсистем, і будь-які збої у їхньому функціонуванні зазвичай призводять до катастрофічних наслідків для нього. Тому найбільшою за масштабністю та руйнівними наслідками вважають *системну кризу на підприємстві*. Вона характеризується погіршенням фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального стану фірми, коли виникає загроза для 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, тактичну й кризу забезпеченості*. Погіршення виробничо-технологічних фінансових параметрів підприємства на фоні ознак кризи забезпеченості і свідчить про утворення стійкої системної кризи.

Традиційно під *стратегічною кризою підприємства* йдеться про незапланований процес погіршення стану підприємства в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, що 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 точніше відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей підприємства; орієнтація вищих керівників фірми на розв'язання 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 в збільшенні заборгованостей підприємства, погіршення показників його ліквідності та показників фінансової стійкості утворює **кризу забезпеченості**. Основною ознакою такої кризи на підприємстві є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність цього суб'єкта господарювання.

До стратегічної тактичної кризи, кризи забезпеченості, які трансформуються в системну кризу, призводить активний розвиток схожих (загальних) кризових процесів в усіх підсистемах підприємства, що призводять до стійкого блокування діяльності цих підсистем. Однак не завжди кризові процеси призводять до стійких негативних змін у діяльності підрозділів підприємства. Здебільшого такі зміни мають нестійкий характер, їх усуває власне підприємство. 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 на певний момент часу, що виникає під час порушення нормального функціонування суб'єкта підприємництва в середовищі його господарювання.

Під нормальним функціонуванням у цьому сенсі має йтися про 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 й мати характер непереборної

катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків. Однак у деяких ситуаціях криза виникає знезапче, тобто без будь-яких передумов. *Найперші проблеми для підприємства створює локальна криза.*

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

Першим кроком у визначенні будь-якої локальної кризи на підприємстві є визначення її ознак. Прояви локальної кризи на підприємстві можуть бути *загальними та специфічними*. За виявленими ознаками цього різновиду кризи на підприємстві, зокрема сферою їхнього прояву, *виокремлюють економічну, технологічну й соціальну кризи*.

Економічна криза виникає на фоні ресурсної, комерційної та управлінської. Зі свого боку, ресурсна криза може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової та кризи персоналу. Комерційна криза виникає в разі кризових процесів під час виробництва продукції (надання послуг) та її збуту. Управлінська криза виникає насамперед після появи організаційної кризи.

Якщо ранжувати різновиди локальних криз на підприємстві відповідно до перебігу бізнес-процесів на певному 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.

Створення й забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання передбачає насамперед його раціональну організацію. І за наявності проблем в організації виникає низка проблем у різних сферах і напрямках діяльності внутрішнього господарського механізму фірми.

Організаційна криза – це процес виникнення суперечностей усередині й поза межами організації, що мають хронічний характер.

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

Цей різновид локальної кризи виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що формують систему кризових ситуацій, за яких відбувається руйнування пріоритетів на вищих рівнях цілепокладання та стратегіях підприємства, що зумовлювали його існування в попередньому періоді й вимагають від власників і керівників фірми специфічних заходів для забезпечення виживання суб'єкта господарювання та збереження власності підприємств.

Основними симптомами, що свідчать про наявність організаційної кризи, можуть бути: порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої в комунікаційних процесах; загальне погіршення показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо. Серед головних причин виникнення організаційної кризи можуть бути: невідповідність розвитку окремих підсистем установленим параметрам їхнього діяльності; невідповідність кількості та кваліфікації працівників обраній організаційній структурі; помилки у визначенні пріоритетів; неправильне делегування повноважень; відсутність планів і програм розвитку фірми; відсутність регламентів робіт; затримка з переходом на нові управлінські технології або активна протидія впровадженню цих нововведень; недостатня мотивація персоналу й фірми загалом; безсистемний характер розвитку.

Якщо діяльність фірми раціонально організована, то найпершою проблемою, з якою стикаються підприємці, є недоліки під час постачання необхідних матеріальних і технічних ресурсів для забезпечення діяльності фірми (криза постачання). *Криза постачання* як первісне явище є результатом проблем у зовнішньому середовищі – зонах стратегічних ресурсів, вироб-

ництві в основних постачальників або збоїв у транспортуванні цих ресурсів Крім того, як взаємопов'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 певного 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 на виробничі запаси через їхню відсутність або з інших схожих причин;

2) тимчасове порушення процесу своєчасного й 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 та планування завезення сировини, матеріалів, палива, устаткування тощо; приймання та збереження продукції; управління виробничими запасами; планування потреби цехів у матеріальних ресурсах; підготовка продукції до виробничого споживання).

Особливим аспектом антикризового управління є з'ясування можливих наслідків прояву та розвитку кризових процесів у сфері забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Загальну сукупність можливих наслідків традиційно поділяють на дві групи: кількісні та якісні наслідки кризи постачання. До кількісних наслідків кризи постачання групи можна віднести невиконання зобов'язань перед споживачами; неодержання платежів; зменшення прибутків; збільшення заборгованості; втрату кваліфікованих працівників; зменшення частки підприємства на ринку; зниження технічного рівня виробництва; збільшення браку; збільшення простоїв; збільшення витрат. Якісними наслідками кризи є втрата репутації в партнерів; втрата репутації на ринку;

погіршення морально-психологічного клімату; ускладнення відносин із регулювальними органами; втрата іміджу.

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

Криза в процесі виробництва, або *виробничо-технологічна криза*, пов'язана зі зниженням ефективності виробничої діяльності, або її зупиненням через такі чинники, як фізичне зношення і техніко-економічне старіння основних фондів, псування або втрату оборотних фондів, неефективне використання техніки тощо. Виробничо-технологічна криза є результатом неправильного вибору виробничо-технічної стратегії підприємства, що виявляється в нездатності випустити конкурентоспроможну продукцію й може призвести до повного зупинення виробництва. Це різновид локальної кризи, за якої підприємство з режиму стабільного функціонування виробничої системи переходить у зону кризи, що сформувалась унаслідок помилкової чи несвоечасної реакції операційної системи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

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

Основними симптомами виробничо-технологічної кризи є зростання виробничого браку та збільшення рекламацій на продукцію фірми; зростання витрат на виробничу діяльність, зокрема на ремонт обладнання й приміщень; скарги працівників 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 ви-

робничо-технологічної кризи є вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства. Цей різновид кризи може призвести до виникнення загальної кризи підприємства через неможливість виготовляти продукцію, що сприймається ринком.

Виготовлення підприємством продукції не завершує цикл підприємницької діяльності суб'єкта господарювання, оскільки для одержання прибутку виготовлену продукцію необхідно продати на ринку товарів (послуг). Неконкурентоспроможна продукція та неефективна стратегія її продажу можуть призвести до виникнення кризи збуту.

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

Криза збуту охоплює систему реалізації продукції та 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 проявами 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 за умови збільшення обсягів реалізації тощо. Локалізацію кризи збуту здійснюють завдяки трансформації стратегії збуту продукції та формуванню ефективної гнучкої політики ціноутворення.

На практиці із кризою, зазвичай, ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність можливостей для подаль-

шого успішного функціонування, тобто із фінансовою кризою підприємства. Утрата прибутків або надмірні запаси призводять до зниження обсягів фінансових ресурсів, як результат – виникнення фінансової кризи на підприємстві. Традиційно фінансова криза на підприємстві є похідною від виробничої, оскільки у виробництві акумулюється значна частка фінансових ресурсів. Ця проблема в діяльності фірми характеризується роботою підприємства в безприбутковій зоні, що призводить до втрати потенціалу успіху, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню як суб'єкта підприємницької діяльності.

Фінансова криза підприємства – одна із форм порушення його фінансової рівноваги, яка відбувається унаслідок дії різноманітних чинників суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що має найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства.

Фінансова криза – це вид локальної кризи, за якої спостерігається погіршення показників поточної ліквідності, фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності підприємства.

Як можна бачити, криза підприємства настає внаслідок невідповідності його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища, що, зі свого боку, обумовлено неправильною стратегією, неадекватною організацією бізнесу, слабким адаптуванням до вимог ринку і, внаслідок цього неплатоспроможністю, тобто виникає загроза зупинення виробництва та (чи) банкрутства. Отже, криза – це безпосередня загроза виживанню підприємства. Водночас необхідно брати до уваги два аспекти: зовнішній і внутрішній. Зовнішній – полягає в здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг оборотних коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами – виплати та обслуговування боргу. Внутрішній – у здатності забезпечити обсяг обо-

ротних коштів, необхідних для ведення господарської діяльності. Підтримку величини власних оборотних коштів на відповідному рівні здійснюють за кошти грошових та еквівалентних їм ресурсів підприємства. Отже, в економічному розумінні криза означає дефіцит коштів для підтримання поточної господарської (виробництва) та фінансової (кредитори) потреб у власних оборотних коштах. Цьому визначенню відповідає така нерівність

$$ГК < ППП + ПФП, \quad (1.1.1)$$

де $ГК$ – грошові кошти;

$ППП$ – поточна господарська потреба у власних оборотних коштах;

$ПФП$ – поточна фінансова потреба у власних оборотних коштах.

Поточну фінансову потребу у власних оборотних коштах (ПФП) визначають як суму майбутніх, на момент розрахунку, виплат щодо повернення боргу (зокрема відсотки з них), а також штрафи і пені (у разі прострочених платежів) за планований період, покривають коштами або прийнятними для кредиторів операціями взаєморозрахунків.

Поточну господарську потребу (ППП) у власних оборотних коштах визначають як різницю між сумою виробничих і невиробничих витрат на планований період, з одного боку, та обсягом виробничих запасів підприємства в межах розмірів, передбачених кошторисом, – з іншого (*наприклад, якщо за кошторисом витрати сировини А на виробництво продукції становлять 10 тис. грн, а на складі є лише на 8 тис. грн сировини А, то поточна господарська потреба в оборотних коштах становить 2 тис. грн*). Визначення граничного значення ППП, неможливість забезпечення якої є критичним, залежить від галузевої належності та інших особливостей підприємства.

Фінансова криза проявляється у фазі розбалансованості діяльності підприємства за обмежених можливостей впливу топ-менеджерів на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. З запобіганні 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, зазвичай, фінансову кризу ідентифікують із загрозою неплатоспроможності та банкрутства. Для попередження кризових явищ у фінансовій сфері підприємства необхідно відстежувати ознаки фінансової кризи, класифікацію яких наведено в таблиці 1.1.3.

Таблиця 1.1.3 – Класифікація проявів фінансової кризи

Класифікаційна ознака проявів	Види проявів фінансової кризи
Загальні симптоми	Наявність збитків (зменшення прибутків) і рентабельності в динаміці
	Скорочення попиту на готову продукцію (товари) підприємства
	Зростання собівартості продукції
	Істотні коливання цін на ринку (сировинному, споживчому, фондовому та інших)
	Тенденція до зростання «точки беззбитковості»
	Наявність штрафних санкцій за контрактами
	Банкрутство контрагентів (споживачів, постачальників)
Специфічні прояви	Зростання заборгованості підприємства
	Зменшення обігових коштів
	Істотні зміни у структурі балансу
	Зниження рівня платоспроможності
	Скорочення частки готівкових коштів в обігових засобах
	Різке падіння ліквідності

Одним із найважливіших ресурсів підприємства завжди були й будуть його трудові ресурси. Цей різновид ресурсного потенціалу фірми має певну подвійність, що проявляється в 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 призводить до виникнення кризи персоналу.

Криза персоналу є результатом неспроможності реалізувати ефективну кадрову політику на підприємстві, що проявляється в невідповідності потребам самої організації та вимогам зовнішнього середовища процесів кількісного та якісного збереження й відновлення кадрів підприємства.

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

Криза персоналу вказує на невідповідність поточної діяльності персоналу новим умовам функціонування підприємства.

На розвиток проблем персоналу (конфліктів) і внаслідок цього кризи персоналу впливають стресові ситуації в навколишньому для людини середовищі. У цьому контексті стрес можна розглядати як комплекс фізичних, хімічних і психологічних реакцій людини на вплив зовнішнього середовища. Водночас чинники зовнішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні й психологічні функції особи.

Основними ознаками кризи персоналу на підприємстві вважають збільшення кількості конфліктів; високу плинність 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 працівників; неефективний рівень навчання; погані умови праці; конфлікти між цілями діяльності фірми; неадекватність організаційної структур особливостям функціонування фірми; незабезпеченість ресурсами; невідповідність соціальних умов діяльності потребам персоналу; незадовільне інформування працівників; недоліки в контролі; порушення етики; відсутність або неправильне оцінювання результатів діяльності.

1.1.2 Зовнішні та внутрішні чинники виникнення криз на підприємстві

Причини появи економічних криз приховані в самому механізмі функціонування ринкового господарства, побудованому на задоволенні потреб споживача, що постійно змінюються під впливом різних чинників. Тому для оцінювання можливих втрат від кризових процесів на підприємствах необхідно дуже уважно визначити й провести аналіз чинників, що є катализаторами кризи на підприємстві. Останнє здебільшого залежить від зовнішнього середовища, а також від ефективності функціонування внутрішнього механізму господарювання.

Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на певному суб'єкті господарювання, поділять на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До зовнішніх (екзогенних) належать такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Внутрішні (ендогенні) чинники, зазвичай, залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства⁴.

Загальну сукупність зовнішніх чинників появи та розвитку кризи на підприємстві поділяють на такі групи: соціальні, економічні, політичні й науково-технічні чинники. У групі соціальних чинників появи й розвитку кризових процесів найбільший вплив здійснюють такі окремі чинники, 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 становлять сукупність економічних чинників, що провокують і підтримують кризу на підприємстві. Значний вплив на кризові трансформації в механізмі діяльності підприємств України здійснюють політичні чинники, що проявляються в нестабільності законодавства, загальній політичній нестабільності в державі, загостренні відносин між гілка-

⁴Див.: Фінанси підприємства : підручник / за заг. ред. Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 491 с.

ми влади, зміні політичного устрою. Зниження кількості прогресивних досягнень у сфері науки та активності позитивних змін у техніці й технологіях відбувається внаслідок зниження якості сировини, матеріалів, деталей до комплектування, відсутності національної інноваційної стратегії, згорання інноваційної діяльності в державі, наявності на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками, згорання загальнодержавних програм щодо розроблення прогресивних технологій.

Внутрішні чинники, що спричиняють розвиток кризи на підприємстві, також поділяють на окремі групи: ситуаційні, ресурсні, маркетингові та фінансові чинники. Ситуаційні чинники викликають появу кризових процесів на підприємстві в разі, коли неправильно визначена місія підприємства, галузь діяльності має низький рівень віддачі на вкладений капітал, відбувається погіршення іміджу і 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 в 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 за відсутності стратегічних цілей маркетингу, невдалого вибору сегменту ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, неправильної збутової політики фірми. Визначальну дію на утворення кризових процесів, а точніше, появи 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 й можливість ефективної адаптації до умов навколишнього середовища.

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

1) 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;

2) ринкові чинники:

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

3) інші чинники:

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

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

4) 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;

5) інвестиційні чинники:

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

– неефективний інвестиційний менеджмент;

б) *фінансові чинники*:

– неефективна фінансова стратегія;

– неефективна структура активів (низька їхня ліквідність);

– надмірна частка позикового капіталу;

– висока частка короткотермінових джерел залучення позичкового капіталу;

– зростання дебіторської заборгованості;

– висока вартість капіталу;

– перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків;

– неефективний фінансовий менеджмент.

Вплив зовнішніх чинників 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 чинників. Тому для керівників підприємства виявлення можливих проявів кризових явищ, визначення кризових чинників можуть бути основою для розроблення антикризових заходів на кожній фазі життєвого циклу підприємства. На практиці зазвичай реалізація комплексу антикризових процедур починається на стадії занепаду, коли підприємство неплатоспроможне

і для відновлення його платоспроможності необхідно застосувати процедуру банкрутства.

Наслідки фінансових криз і кризових явищ для підприємства доцільно ділити на фінансово-економічні, адміністративно-організаційні, ресурсні, ринкові, виробничо-технологічні й соціально-психологічні.

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

1.1.3 Економічна сутність антикризового менеджменту

Складна й непередбачувана ситуація в Україні спричиняє кризи на мікрорівні, про що свідчить кількість збиткових підприємств, що працюють (рис. 1.1.1).

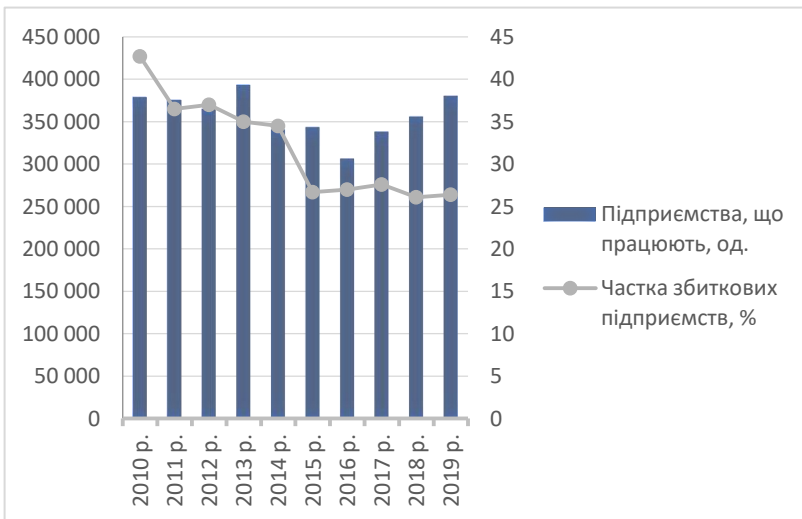


Рисунок 1.1.1 – Динаміка зміни кількості підприємств в Україні протягом 2010–2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі Офіційного вебпорталу «Державна служба статистики України».

Як можна бачити, в Україні спостерігається стійка тенденція збільшення кількості збиткових підприємств. Так, станом на 2019 р. свою діяльність здійснювало 380 597 підприємств, що порівняно з попереднім роком майже на 7 % більше, відповідно, відбулося зростання й кількості збиткових підприємств. Частка збиткових підприємств у 2020 році становила 29,4 %, у 2019 р. – 19,5 %). У першому кварталі 2021 року частка збиткових підприємств – 27,8 % від загальної кількості великих і середніх компаній. За даними Державної служби статистики, у першому кварталі 2020 р. частка таких підприємств становила 40,8 %. Масштаби процесу банкрутства в економіці України характеризуються кількістю заяв у справах позовного провадження про банкрутство (табл. 1.1.4).

Таблиця 1.1.4 – Загальна характеристика справ про відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами в Україні 2010–2019 рр. (од.)

Рік	Кількість збиткових підприємств	припинено						Кількість справ, у яких винесено постанови про визнання банкрутом у звітному періоді
		зокрема						
		залишено без розгляду	із затвердженням звіту керівника санацією	із затвердженням мирової угоди	із затвердження звіту ліквідатора	у зв'язку з виконанням усіх зобов'язань перед кредиторами	з інших підстав	
2010	10 612	–	–	–	–	–	–	8 212
2011	10 382	523	8	106	8 335	100	1 310	6 745
2012	7 583	275	8	94	6 084	101	1 021	4 631
2013	5 697	128	7	82	4 948	57	475	3 359
2014	3 324	55	4	70	2 989	29	177	2 096
2015	2 406	32	8	53	2 159	6	148	1 799
2016	2 101	29	1	48	1 844	18	161	1 385
2017	1 691	12	1	32	1 546	14	86	1 242
2018	1 368	21	–	65	1 055	8	219	795
2019	1 184	14	4	68	953	2	137	649

Джерело: аналітична інформація щодо стану здійснення правосуддя (портал судової влади України).

За аналізований період кількість справ, закінчених провадженням, поступово зменшується. У 2019 р. вона становила 1 184 справ, також знижується й кількість справ, залишених без розгляду, лише у 2018 р. спостерігалось незначне зростання. Упродовж 2020 р. збанкрутувало 400 установ, 356 із них підпали під повну ліквідацію, третина (210 підприємств) – саме під час коронавірусного карантину починаючи із квітня й до серпня включно.

Згідно з даними Міністерства юстиції можна спостерігати поступове зменшення кількості ліквідованих підприємств із кожним роком починаючи з 2015 р. і до 2020 р. Отже, якщо брати проаналізовані часові межі упродовж коронавірусних 5 місяців (із квітня до серпня 2019), то ліквідували 277 установ, у 2018 р. – 335, у 2017 р. – 579, у 2016 р. – 546 і у 2015 р. – 4 219. До 2015 р. цифри менші – у 2014 р. – 1 655, 2013 р. – 2 243, 2012 р. – 2 392 (рис. 1.1.2).



Рисунок 1.1.2 – Кількість ліквідованих підприємств упродовж 2012–2020 рр.

Джерело: дані Міністерства юстиції⁵.

Незважаючи на зменшення останніми роками кількості підприємств, визнаних банкрутом, ефективність судових процедур оздоровлення залишається низькою, а місце України в рейтингу

⁵Див.: Судова влада України.

«Doing business-2020» за показником «врегулювання неплатоспроможності» – 146 з-поміж 190 країн. Для розв’язання цієї проблеми необхідне антикризове управління (менеджмент), яке є важливою складовою цілісної системи управління підприємством і характеризується самостійною професійною діяльністю, що має основну мету, – запобігання кризовим явищам і подолання їх у діяльності підприємства⁶.

Антикризовий менеджмент (управління) – це дії спрямовані на подолання й запобігання кризі, комплекс заходів щодо виявлення її ознак, оцінювання ймовірності та чинників потенційної кризи, розроблення планів антикризових заходів, виведення суб’єкта господарювання із кризи. Антикризовий менеджмент характеризується підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів на підприємствах, необхідних для подолання ситуації, що впливає на існування підприємств, створення інструментів, що дозволяють попереджувати кризові явища та розробляти новий напрям розвитку. Антикризовий менеджмент зазвичай пов’язують з оптимізацією роботи, ресурсів, організаційних структур, витрат.

Діяльність будь-якого підприємства постійно є під впливом цілої низки внутрішніх і зовнішніх чинників, що як позитивно, так і негативно впливають на нього. Саме завдяки впливу негативних чинників підприємство може опинитись у кризовому стані.

Антикризовий фінансовий менеджмент набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб’єктів господарювання, однак тлумачення його сутності неоднозначне.

⁶Див. : Жукова Т. А., Басанець І. В., Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Вісник СумДУ*, 2021. № 1. С. 58–67.

Під антикризовим фінансовим менеджментом (управлінням) йдеться про сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати всі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства найближчим часом.

Під час ідентифікації суб'єктів, що беруть участь у проведенні антикризового управління підприємством, в економічній літературі подають обґрунтування різних підходів до визначення їхнього кола. Так Л. О. Лігоненко під суб'єктами антикризового управління визначає коло осіб, що реалізують його завдання⁷. Автор виокремлює сім груп суб'єктів антикризового управління: власник підприємства, економіст-фінансист, функціональний антикризовий менеджер підприємства, функціональний антикризовий менеджер консалтингової фірми, державні та відомчі органи, арбітражний керівник, представники кредиторів.

Деякі науковці⁸ стверджують, що суб'єктами антикризового управління повинні бути власники суб'єкта господарювання чи його працівники. Інші⁹ вважають, що проведення антикризового управління неминуче тягне за собою появу зовнішніх осіб, інтереси яких прямо чи опосередковано впливають на формування мети, завдань і практичного інструментарію антикризової програми. Проаналізувавши думки цього питання, можна виокремити три групи суб'єктів антикризового менеджменту, що впливають на визначення завдань антикризових процедур або реалізації практичних заходів їхнього проведення, зокрема зацікавлених внутрішніх, зовнішніх осіб і незацікавлених зовнішніх осіб (рис. 1.1.3).

⁷Див.: Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

⁸Див.: Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. Київ. : КНЕУ, 2000. 412 с.

⁹Див.: Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. Київ, 2003. 504 с.

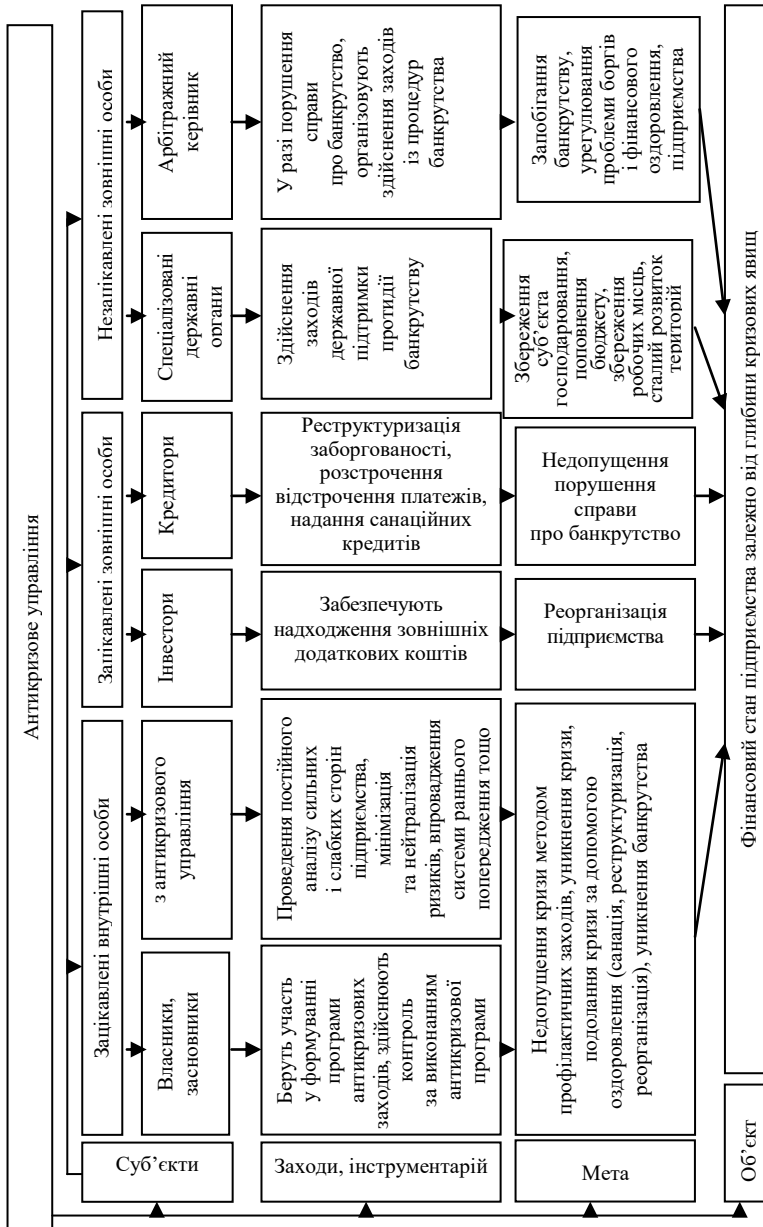


Рисунок 1.1.3 – Система антикризового управління підприємством

Як проілюстровано на рисунку 1.1.3, до зацікавлених внутрішніх осіб варто віднести власників підприємства та менеджерів з антикризового управління, діяльність які здійснюють протягом усього періоду існування підприємства та інтереси яких спрямовані на недопущення чи уникнення кризи, ідентифікацію кризових явищ, виявлення чинників, що їх зумовили, та особливостей проходження й пошук методів, які дозволять підприємству подолати кризу чи уникнути банкрутства.

До зацікавлених зовнішніх осіб доцільно віднести насамперед інвесторів і кредиторів, які забезпечують вливання зовнішніх додаткових коштів упродовж всього життєвого циклу підприємства, тобто як на стадіях його зародження та без ризикової діяльності, так під час управління процесами виходу із кризи.

Спеціалізовані державні органи та санатори являють собою третю групу суб'єктів – незацікавлених зовнішніх осіб.

Так антикризова діяльність державних органів спрямовані на збереження господарювання суб'єкта, поповнення бюджету, збереження робочих місць, сталий розвиток територій. Діяльність санаторів у межах своїх повноважень має на меті запобігання банкрутству, урегулювання проблеми боргів, проведення фінансового оздоровлення, реструктуризації чи ліквідації підприємства.

Щодо визначення об'єкта антикризового управління, то думки провідних фахівців різняться¹⁰ із приводу того, на що мають бути спрямовані антикризові заходи: на будь-яке підприємство загалом, окремий вид діяльності підприємства, підприємство в умовах кризи, підприємство-банкрут, безпосередньо кризове явище чи запобігання та усунення кризи. З огляду на вищенаведені міркування визначення кола суб'єктів і цілей, на які спрямовані їхні інтереси, під об'єктом антикризового управління буде доцільним розуміти фінансовий стан підприємства залежно від глибини кризових явищ, тобто як стійкий розвиток

¹⁰Див.: Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.; Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.

підприємства, превентивну та антиципативну стадії породження кризових процесів, так і виникнення та поглиблення кризи розвитку, усунення її негативних наслідків і післякризову адаптацію підприємства.

Тобто можна констатувати, що об'єктом антикризового фінансового менеджменту є кризові явища, як можна спостерігати в діяльності суб'єктів господарювання.

Система антикризового фінансового менеджменту (управління) підприємством ґрунтується на визначених принципах, які є основою організації антикризового фінансового управління підприємством за умови загрози банкрутства. Основні принципи, на яких ґрунтується антикризове фінансове управління, такі¹¹:

– *розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи;*

– *діагностики кризових явищ підприємства, а саме – проведення ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризи підприємства, ідентифікацію її глибини та можливих наслідків, оцінювання можливостей підприємства щодо подолання кризи;*

– *реалістичності в оцінюванні успіхів або невдач, які можна спостерігати в діяльності суб'єктів господарювання.*

Функції антикризового фінансового менеджменту (управління):

1) *планування* – це процес визначення цілей організації та їхніх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їхнього досягнення. Дослідники та практики з питань антикризового фінансового управління пропонують планування виходу із кризового стану починати із формулювання стратегії і вже після того розроблювати та реалізувати заходи тактичного характеру в межах антикризових стратегій. Водночас виділяють такі стратегії антикризового фінансового управління: стратегію економії, стратегію повороту, стратегію кризового бізнес-інжинірингу, стратегію виходу. Мету стратегії та напрями реалізації кожної зі стратегій наведено в таблиці 1.1.5.

¹¹Див.: Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. Москва : ЭКМОС, 1999. 368 с.

Таблиця 1.1.5 – Стратегії антикризового менеджменту (управління) та напрями щодо їхньої реалізації

Мета стратегії	Вид стратегії	Напрями реалізації стратегії
Вживання	Економії	Зміна організаційної структури та керівних осіб, зниження витрат
Оздоровлення	Повороту	Зміна політики ціноутворення на товар, розроблення нового товару, рекламна кампанія, створення фірмового бренда; вивчення попиту та адаптація товару до вимог покупця, раціоналізація асортименту, вихід на нові ринки
Оздоровлення	Кризовий бізнес-інжиніринг	Підпорядкування виробництва під вимоги споживача, ефективна мотивація, ефективна система організації праці, система стимулювання персоналу, модернізація виробництва, автоматизація виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, упровадження нових виробничих технологій, упровадження нових інформаційних технологій, упровадження комунікаційних технологій, нові системи обслуговування постачальників і споживачів, упровадження систем управління якістю, зміна схем реалізації продукції, зміна організаційної структури, функціональних обов'язків і схеми делегування повноважень, зміна структури власності
Банкрутство	Стратегія виходу	Оголошення про банкрутство, продаж активів

Цілі антикризового управління, на думку О. О. Шапурова, можна поділити на такі групи:

– *організаційні*: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства;

– *маркетингові*: спрямовані на виявлення симптомів кризи збутової діяльності. До цієї групи цілей можна віднести такі: запобігання зменшенню кількості замовників, зниженню якості своєї продукції, аналіз цінової ситуації на ідентичні товари, спостереження за якістю продукції конкурентів;

– *фінансові*: підвищення платоспроможності, підвищення і запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи;

– *виробничі*: зниження відсотка браку, запобігання моральному зношенню обладнання, підтримання інноваційної активності, організація виробництва без простоїв;

– *кадрові*: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним конфліктам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризи відносин).

На основі сформованих цілей можна виділити такі головні завдання антикризового фінансового управління: своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і вжиття необхідних заходів щодо прогнозування кризових явищ; усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи; запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи; моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів і формування стабільно постійного персоналу;

2) *організація* – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

3) *мотивація* – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу із кризи;

4) *контроль* – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Процес антикризового фінансового менеджменту (управління) підприємством ґрунтується на таких основних етапах:

Етап 1. Здійснення постійної діагностики фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи.

Етап 2. Розроблення системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі в процесі здійснення діагностики фінансового стану підприємства.

Етап 3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи в разі діагностування її настання.

Етап 4. Вибір механізмів фінансової стабілізації підприємства, адекватних масштабам його кризового фінансового стану.

Етап 5. Розроблення і реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи.

Етап 6. Контроль за реалізацією програми виведення підприємства із фінансової кризи.

Етап 7. Розроблення і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.

Запровадження антикризового фінансового управління на підприємстві сприятиме запобіганню виникнення банкрутства підприємства. Антикризовим управлінням займається спеціально створений відділ на підприємстві, працівники якого мають достатній рівень знань, або аудитори чи аудиторські фірми. Процес антикризового управління ґрунтується на детальному та ґрунтовному аналізі фінансового стану підприємства. До оцінних показників причин розвитку кризи і виникнення загрози банкрутства відносять: рівень прибутковості; оборотність активів і капіталу, тенденції їхнього розвитку; обсяги збитків за окремими ризиковими подіями (втрата основних фондів, товарно-матеріальних запасів, списання дебіторської заборгованості, збитки за інвестиційними проектами, банкрутство структур, співвласником яких є підприємство); обсяг і рівень накладання штрафних санкцій за порушення податкового, валютного, митного та інших видів законодавства; рівень фінансового важеля.

Інструменти антикризового фінансового управління

Підприємство в сучасних ринкових умовах має потребу в антикризовому управлінні, яке являє собою комплекс інструментів зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємство та спрямовано, з одного боку, на передбачення і пом'якшення кризи, а з іншого – на запобігання несприятливих для бізнесу явищ, розроблення і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що дозволить усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції. Проте, як свідчить українська практика, підприємства не в повному обсязі реалізують сучасний інструментарій антикризового фінансового управління.

Дослідивши погляди різних авторів щодо визначення поняття «інструмент антикризового управління» з метою виявлення сутнісних характеристик поняття та інструментів антикризового управління (табл. 1.1.6), констатуємо, що вибір антикризових інструментів в умовах цифрової економіки залежать від причин, масштабів, фази прояву кризи, а сукупність інструментів антикризового управління спрямована на реалізацію як регулювальних і контролювальних заходів, так і превентивних, а також усі інструменти антикризового управління можна класифікувати за трьома групами: 1) інструменти виявлення кризи; 2) інструменти, які використовують в умовах кризи; 3) інструменти, які використовують на етапі виходу підприємства із кризи (табл. 1.1.7).

Таблиця 1.1.6 – Підходи до визначення поняття «інструмент антикризового управління»¹²

Тлумачення	Автор
Розглядає антикризову стратегію як один із інструментів реалізації антикризового управління підприємством	Г. Ю. Ткачук
Інноваційну, інвестиційну та маркетингову політику підприємства відносять до антикризових інструментів	П. Г. Перерва, А. В. Косенко, О. П. Косенко

¹²Див.: Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1. С. 259–264.

Продовження таблиці 1.1.6

Тлумачення	Автор
Антикризовим інструментом може стати «диверсифікація виробничої діяльності – перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування»	А. А. Садєков, Г. І. Пруднікова
Інструменти антикризового фінансового управління розглядають як сукупність діагностики фінансового стану та державних і спеціальних інструментів антикризового фінансового управління	В.В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи

Таблиця 1.1.7 – Класифікація антикризових інструментів суб'єктів господарювання¹³

Антикризовий інструмент	Характеристика	Цілі та результати впровадження
<i>1. Інструменти виявлення кризи (інформаційний потік випереджує матеріальний і фінансовий потік)</i>		
Діагностика	Процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення чинників, що впливають на них	Дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки та розробляти прогностичні моделі
Моніторинг	Постійне та безперервне дослідження	Спрямований на виявлення чинників кризи
Фінансовий аналіз	Аналіз та оцінювання фінансового стану діяльності	Проводяться для виявлення динаміки змін показників діяльності
Бенчмаркінг	Спосіб вивчення діяльності конкурентів із метою використання їхнього позитивного досвіду	Сконцентрований на порівняльному аналізі для розроблення стратегії усунення слабких сторін

¹³Див.: Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1. С. 259–264.

Продовження таблиці 1.1.7

Антикризовий інструмент	Характеристика	Цілі та результати впровадження
2. Інструменти, які використовують в умовах кризи, тобто інструменти планування, розроблення заходів з усунення кризової ситуації (одночасний рух інформаційних потоків із матеріальними і фінансовими потоками)		
Аутсортинг	Передача непрофільних функцій на договірній основі сторонній організації	Суб'єкт господарювання знижує витрати з непрофільних функцій
Вертикальна диверсифікація виробництва	Випуск продукції в межах виробничої діяльності, в основі якої є однакові техніко-технологічні ознаки	Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту
Горизонтальна диверсифікація виробництва	Випуск продукції, що буде використано для базового виробництва поряд із виробництвом основного виду продукції	
Конгломератна диверсифікація виробництва	Випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом	
Контролінг	Забезпечує постійний контроль за функціонуванням і розвитком суб'єкта господарювання	Орієнтація управлінського процесу на стабільне функціонування і сталий розвиток
Кадрова політика	Система обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми кадрової роботи в умовах кризи	Запобігання та зниження ризиків виникнення кризової ситуації та оптимізація людських ресурсів відповідно до стратегії організації
Рейнжиніринг бізнес-процесів	Перепроєктування бізнес-процесів для покращання показників діяльності суб'єкта господарювання	Скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій
Реструктуризація підприємства	Організаційні, господарські, фінансово-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства	Зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного і позикового капіталу тощо

Продовження таблиці 1.1.7

Антикризовий інструмент	Характеристика	Цілі та результати впровадження
Санації без порушення провадження у справі про банкрутство	Можливість позасудового врегулювання і вирішення сторонами боргових спорів	Регулювання правовідносин неплатоспроможності, що здійснюються в позасудовий спосіб без порушення
<i>3. Інструменти, які використовують на етапі виходу підприємства із кризи (відставання інформаційних потоків від матеріальних і фінансових потоків, а інформацію використовують тільки для оцінювання результатів)</i>		
Реорганізація	Форма інтеграції або диверсифікації капіталу з метою більш ефективного його використання	Застосовують такі форми реорганізації, як об'єднання (злиття) або поділ
Факторинг	Придбання банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців	Рефінансування дебіторської заборгованості

Також потрібно зазначити, що антикризове управління підприємством в умовах цифрової економіки необхідно проводити за допомогою формування і реалізації інструментарію антикризової політики, в основі якої є чітко структурована антикризова фінансова стратегія, що спрямована на побудову такої системи ухвалення управлінських рішень, за якої приріст ефективності в довгостроковій перспективі перевищує поточну ефективність, і саме з позицій стратегічного підходу антикризове управління забезпечує ресурсну збалансованість підприємства.

Бізнес генерує власні фінансові ресурси (FR) та запозичує відсутню частину фінансових ресурсів (OFR) із зовнішнього середовища (OS), а також споживає їх (FRC). Математично загалом це можна подати у вигляді балансової моделі (1.1.2)

$$S = FR + OFR - FRC, \quad (1.1.2)$$

де S – стан фінансової системи бізнесу; FR – фінансові ресурси, які продукує фінансова система бізнесу, грн; OFR – фінансові ресурси, залучені у фінансову систему бізнесу із зовнішнього середовища, грн; FRC – фінансові ресурси, що споживаються фінансовою системою бізнесу, грн.

За $S > 0$ явних ознак погіршення фінансового стану не відмічають. Якщо $S < 0$, то виникає дефіцит фінансових ресурсів, втрата стійкості фінансового стану, і це призводить до кризи. У стратегічній перспективі збалансоване виробництво та споживання фінансових ресурсів бізнесом досягається за $St > S$, тобто за (1.1.3)

$$\sum_{t=0}^n FR(1+k_1)^t > \sum_{t=0}^n OFR(1+k_2)^t, \quad (1.1.3)$$

де k_1 – темп зростання вартості фінансових ресурсів, які продукує фінансова система; k_2 – темп зростання вартості фінансових ресурсів, залучених у фінансову систему із зовнішнього середовища.

Умова (1.1.3) означає стійкість структури фінансових ресурсів, тобто перевищення власного фінансування над позиковим. Перевищення надходження грошових коштів над витратами у фінансовій системі бізнесу дозволяє сформулювати таку умову антикризової стійкості, яку можна позначити як ефективність функціонування бізнесу (1.1.4)

$$\sum_{t=0}^n FR(1+k_1)^t + \sum_t^n OFR(1+k_2)^t > \sum_t^n FRC(1+k_3)^t, \quad (1.1.4)$$

де k_3 – темп зростання вартості фінансових ресурсів, що споживає бізнес.

Співвідношення між умовами (1.1.3) та (1.1.4) дозволяє судити про позитивний розвиток підприємства в перспективі, зниження ймовірності настання фінансової нестабільності. Індикатором стійкості бізнесу щодо кризи в поточній або стратегічній перспективі є умова (1.1.5)

$$I = \frac{\sum_{t=0}^n FR(1+k_1)^t - \sum_{t=0}^n OFR(1+k_2)^t}{\sum_{t=0}^n FR(1+k_1)^t + \sum_{t=0}^n OFR(1+k_2)^t - \sum_{t=0}^n FRC(1+k_3)^t}. \quad (1.1.5)$$

Критерієм фінансової стійкості бізнесу є умова (1.1.6)

$$NA / (STD + LTD) \rightarrow \max, \quad (1.1.6)$$

де NA – чисті активи, грн; STD – короткострокові зобов'язання, грн; LTD – довгострокові зобов'язання, грн.

Водночас чим вище вартість чистих активів на гривню зобов'язань, тим більша фінансова стабільність бізнесу. Чисті активи визначають як різницю між сукупними активами (AT) і короткостроковими (STD) і довгостроковими зобов'язаннями (LTD), тому формулу (1.1.6) можна перетворити на формулу (1.1.7) або формулу (1.1.8)

$$\frac{AT - (STD + LTD)}{STD + LTD} \rightarrow \max \quad (1.1.7)$$

або

$$\frac{AT}{STD + LTD} - 1 \rightarrow \max. \quad (1.1.8)$$

Сукупні активи (AT) дорівнюють сумі капіталу (C), короткострокових (STD) і довгострокових зобов'язань (LTD). Тоді формула (1.1.8) набуде такого вигляду (1.1.9):

$$\frac{C + STD + LTD}{STD + LTD} - 1 \rightarrow \max, \quad (1.1.9)$$

де C – капітал, грн.

Зі свого боку, величина довгострокових зобов'язань (LTD) і капіталу (C) утворює перманентний капітал (CE) і формула (1.1.9) набуде вигляду (1.1.10)

$$\frac{CE}{STD} \rightarrow \max. \quad (1.1.10)$$

Для оцінювання антикризової стійкості бізнесу в короткостроковому інтервалі можна використовувати формулу (1.1.8), а формулу (1.1.10) – у довгостроковому. Відповідно чим істотні-

ше розрив між короткостроковим і довгостроковим критеріями, тим вища ймовірність фінансової кризи в бізнесі, заміщення власних фінансових ресурсів позиковим капіталом, розриву між короткостроковими і стратегічними цілями. Методичним доповненням до вищезазначеного може бути характеристика кризового стану бізнесу з позиції ресурсно-орієнтованого позиційного підходу. У його основі є ідентифікація бізнесу як продуцента та одночасно реципієнта ресурсів, насамперед фінансових, і подальший аналіз «ресурсних переходів» поточного стану бізнесу в найбільш ймовірне, з позиції цього підходу фінансовий стан бізнесу може перебувати в одному з п'яти можливих (рис. 1.1.4).



Рисунок 1.1.4 – Циркуляція фінансових ресурсів

Перший перехід (I) за схемою «1-2-3-1» характеризується стабільним циклом руху фінансових ресурсів. Регулярне надходження фінансових ресурсів у бізнес не призводить до різких коливань операційної ефективності, різкої зміни структури джерел

фінансування, а, отже, бізнес є привабливим з інвестиційного та стратегічного погляду. Другий перехід (II) за схемою «1-2-3-4-1» – нестабільна циркуляція фінансових ресурсів, тимчасовий дефіцит фінансових ресурсів компенсується короткостроковими зовнішніми джерелами фінансування або за допомогою реалізації політики оптимізації операційних та інвестиційних витрат. Третій перехід (III) за схемою «1-2-3-4-5-1» або «1-2-3-5-1» – антикризова стійкість бізнесу сигналізує про неефективну циркуляцію фінансових ресурсів бізнесу, від тривалості перебування підприємства в такому фінансовому стані залежить те, яким буде його завершення: санаційним – схема «1-2-3-4-5-1», або ліквідаційним – схема «1-2-3-5-1». Найбільш небезпечним є перехід за схемою «1-2-3-4-5-1» або «1-2-3-5-1», за якого антикризова стійкість бізнесу сигналізує про неефективну циркуляцію фінансових ресурсів бізнесу. Від тривалості перебування підприємства в такому фінансовому стані залежить те, яким буде його завершення: ліквідаційним – схема «1-2-3-5-1» або санаційним – схема «1-2-3-4-5-1».

Антикризова програма

Під час розроблення та реалізації антикризової програми керівництво підприємств повинно спиратися на власні сили та можливості або залучати стороннього інвестора, здійснювати контроль над процесом її реалізації; розробляти та впроваджувати систему запобігання кризовим явищам у майбутньому.

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

Для ефективного виконання завдань антикризового менеджменту на підприємствах програма антикризового управління повинна складатися із заходів за такими напрямом: маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика та організаційне управління й операційний мене-

джмент. Ефективне й одночасне впровадження заходів цих напрямів дозволить вивести підприємство зі стану кризи та забезпечить його фінансове оздоровлення.

Основні напрями антикризової програми

Фінансове управління. Основною метою є поновлення платоспроможності й відновлення фінансової стабільності підприємства. Діагностика фінансового стану та оцінювання перспектив розвитку бізнесу – одна з найважливіших процедур фінансового оздоровлення підприємства. Фінансовий аналіз, що проводять економісти підприємства, повинен оцінити внутрішню структуру підприємства, чисті грошові потоки, передбачити «слабкі місця», виявити ступінь залежності діяльності підприємства від зовнішніх і внутрішніх чинників¹⁴.

Необхідним є детальне вивчення доцільності зміни стратегії підприємства, можливості переходу на випуск нової продукції, виходу на нові ринки збуту та використання нових каналів збуту продукції (або створення власної мережі дистрибуції). Є потреба в аналізі й подальшому вдосконаленні внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства та дослідженні системи товарних, фінансових, організаційних та інших зв'язків підприємства.

Фінансову стабілізацію на підприємстві під час загострення кризових ситуацій необхідно здійснювати за такими етапами:

1. Усунення неплатоспроможності підприємства.
2. Відновлення фінансової стабільності підприємства.
3. Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства.

Фінансову стабілізацію на підприємстві здійснюють за допомогою таких механізмів:

- 1) оперативний механізм фінансової стабільності – механізм ґрунтується на принципі «відсікання зайвого», є захисною реакцією підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень;

¹⁴Див.: Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ, 2003. 504 с.

2) тактичний механізм фінансової стабільності – механізм із використанням окремих захисних заходів загалом є наступальною тактикою, спрямованою на злам несприятливих тенденцій фінансового розвитку, ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді;

3) стратегічний механізм фінансової стабілізації – це механізм винятково наступальної стратегії фінансового розвитку, що ставить за мету прискорення загального економічного розвитку підприємства, використовує моделі прискореного економічного зростання підприємства.

Маркетингова політика. Передбачає аналіз ринку, прогнозування його подальшого розвитку, визначення власної позиції на ринку цінової й асортиментної політики, оцінювання комерційного ризику, пов'язаного зі зміною ринкової ситуації, підготовку висококваліфікованих спеціалістів із маркетингу. Маркетингова програма передбачає заходи, які необхідно виконати підприємству для стабілізації ситуації на ринку і виходу із кризи неплатоспроможності.

Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного й тактичного плану виходу із кризи чи антикризового бізнес-плану¹⁵. Основними в антикризовому маркетингу підприємства мають бути стратегії просування товарів на нові ринки, завоювання нових сегментів ринку, зміцнення становища на старих ринках, диверсифікованості. Основною стратегією в межах маркетингової політики на підприємствах повинна бути продуктово-маркетингова, що сприяє розробленню приватних стратегій організації.

Інвестиційна політика та управління інвестиціями. Важливе місце в розробленні антикризової програми посідає інвестиційна політика як складова стратегічного планування. Вона передбачає такі основні напрями:

1. Управління ризиком.

¹⁵Див.: Герасименко Н. Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 3. С. 68–79.

2. Програмно-цільове управління і складання капітальних бюджетів.

3. Стратегічний аналіз.

4. Стратегічне управління, що охоплює інвестиції, фінансування, виробничу діяльність.

Ефективність виробничої діяльності підприємств може бути забезпечена лише за умов оптимального використання виробничих ресурсів, ефективної інвестиційної і фінансової політики. У межах інвестиційної політики на підприємствах необхідно провести оцінювання привабливості підприємства та інвестиційних проектів, які в майбутньому можуть принести підприємству прибуток. На базі отриманих розрахунків розробити антикризову інвестиційну політику (програму) підприємства.

Управління персоналом. Управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації та структурних підрозділів з управління підлеглими, спрямованих на досягнення поставлених загальних і специфічних цілей підприємства через систему мотивації.

Кризова ситуація, що склалася в Україні, крім розв'язання економічних і соціальних проблем, вимагає також нового якісного наповнення змісту трудової мотивації, орієнтованої на мотивацію результатів діяльності. Передусім це стосується підприємств, що опинилися на межі банкрутства. Відсутність ефективних схем мотивації результатів діяльності знижує ефективність системи управління та соціально-економічної діяльності трудового колективу. Передумовами щодо можливості формування цих схем є такі: *по-перше*, трудові колективи ставлять у такі економічні умови, коли вони зацікавлені в пошуку внутрішніх резервів, у високопродуктивній праці, адже отриманий прибуток є головним джерелом розвитку підприємства, а також стимулювання праці залежно від кінцевого результату; *по-друге*, зацікавленість підприємств у досягненні високого економічного ефекту створює передумови для покращання використання робочого часу та соціально орієнтованої економіки підприємств; *по-третє*, перетворення працівника в господаря засобів виробництва і результатів праці спонукає до ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Тому управління ефективністю діяльності персоналу підприємства, що

опинилось у кризі, необхідно розглядати з погляду нового якісного наповнення змісту трудової мотивації. Це визначено тим, що: *по-перше*, кризова ситуація, яка склалася в Україні, крім загально-відомих наслідків, також призвела до зниження соціальної активності підприємств; *по-друге*, стандартні підходи до мотивації та системи стимулювання, що ґрунтуються на вченнях науковців із питань управління міжособистісними відносинами для підвищення продуктивності праці, виявляються на практиці неефективними. Тому проблему мотивації як одну з основних функцій управління необхідно розглядати з позицій цільового управління ефективністю діяльності персоналу, що припускає такі дії: постановка цілей і завдань; використання стимулів; визначення критеріїв оцінювання; розроблення системи оцінювання результатів діяльності та персоналу¹⁶.

Організаційне управління та операційний менеджмент.

Вихід підприємства із кризи передбачає розроблення стратегії організаційних заходів. Для цього необхідно проаналізувати складові організаційної структури підприємства, а саме:

- рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва;
- управлінські процеси, склад управлінських ланок і їхню взаємодію, ступінь централізації управління;
- рівень господарської самостійності підприємства, його підрозділів і філіалів;
- рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління та інші.

На підприємстві необхідно проводити аналіз, який передбачає комплексне оцінювання підприємства, що виявить потребу в технологічному переозброєнні підприємства для ефективного подолання і виходу із кризи. Також комплексний аналіз підприємства допоможе виявити вплив усіх зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства і вжити необхідних дій для успішного подолання наслідків кризових явищ.

¹⁶Див.: Плікус І. Й. Система управління ефективністю діяльності персоналу кризового підприємства (методологічний підхід). Механізми управління розвитком соціально-економічних систем : монографія / за заг. ред. О. В. Мартякової. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. С. 320–331.

Реалізація політики антикризового фінансового управління підприємством за умови загрози банкрутства передбачає:

- здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- дослідження основних чинників, що характеризують кризовий розвиток підприємства;
- формування системи цілей виходу підприємства із кризового стану, адекватних його масштабам;
- вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, що відповідають масштабам його кризового фінансового стану;
- вибір ефективних форм санації підприємства;
- забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи¹⁷.

Ефективність антикризового фінансового управління

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи порівняно з витраченими на це ресурсами. Можна виділити основні чинники, що визначають ефективність антикризового управління, а їхнє розуміння й диференціація допомагають успішно здійснювати й аналізувати цей процес:

- професіоналізм антикризового управління й спеціальна підготовка;
- методологія розроблення ризикованих рішень;
- науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій;
- оперативність і гнучкість управління;
- стратегія і якість антикризових програм;
- система моніторингу кризових ситуацій – спеціально організовані дії з визначення ймовірності й реальності початку кризи і необхідні для її своєчасного виявлення та розпізнавання.

¹⁷Див.: Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 668 с.

Проблематика оцінювання ефективності антикризового управління належить до найменш розроблених теоретичних питань, хоча зрозуміло, що визначення таких основних понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності, є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління.

Оцінювання ефективності антикризового управління проводять за такою системою критеріїв¹⁸:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу, тобто приріст узагальнювальних показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.

Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних і загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінювати альтернативні антикризові пропозиції та формувати висновок стосовно ефективності системи антикризового фінансового управління підприємством загалом.

Реалізація антикризових заходів повинна відповідати переліку найбільш значущих цілей підприємства в межах антикризового менеджменту. Оцінювання ефективності ухвалення управлінських рішень відповідно до антикризової стратегії й цілей необхідно проводити за основними показниками. Для формування набору основних показників, які дозволять реалізувати антикризову стратегію, можна запропонувати такий покроковий алгоритм:

- 1) визначити стратегічний основний показник (табл. 1.1.8) – це може бути:

¹⁸Див.: Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.

- рентабельність чистих активів (Return on net assets, RONA), якщо планують повернути фінансову стійкість завдяки операційній активності;
- акціонерна вартість компанії (SVA) або її складова EBITDA, якщо планують продаж бізнесу;
- нормативи і ліміти витрат, динаміка доходу, рентабельність, показники, що впливають на грошовий потік, якщо планують максимізацію прибутку;
- економічна додана вартість (EVA), якщо планують санацію та збільшення вартості підприємства.

Таблиця 1.1.8 – Алгоритм формування системи КПЕ на прикладі показника RONA та делегування контролю за їхнім виконанням у підрозділи підприємства¹⁹

Стратегічний показник	Операційні показники	
	Деталізація операційних показників першого рівня	Операційні показники другого рівня (КПЕ) *
1	2	3
RONA (Return on net assets) – рентабельність чистих активів; RONA = NP : NA, де NP – чистий прибуток; NA – чисті активи		
<i>Оцінювання впливу реалізації на рентабельність чистих активів</i>		
RONA = (NP : SAL) · (SAL : NA), де SAL – дохід від реалізації	NP : SAL – норма чистого прибутку у виручці (характеризує ефективність реалізації); SAL : NA – обіг капіталу	

¹⁹Див.: Плікус. І. Й Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу з позиції стратегічного та ресурсно-орієнтованого позиційного підходу. Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій : монографія. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2019. С. 228–237.

Продовження таблиці 1.1.8

1	2	3
Оцінювання впливу операційної діяльності на рентабельність чистих активів		
<p>ONA = (NP : EBIT) · (EBIT : SAL) · (SAL : NA), де EBIT – прибуток до вирахування податків і відсотків</p>	<p>EBIT : SAL – частка операційного прибутку у виручці (характеризує ефективність операційної діяльності) EBIT : SAL = (SAL – COGS – VC – FC) : SAL = (GM – VC : SAL · SAL – FC : PP · PP) : SAL.</p> <p>SAL : NA – обіг капіталу, де NA = (CASH + AR + INV + OCA) – (AP + OCL) + NFA = (SAL : CTR + SAL : RTR + COGS : ITR + OCA) – (COGS : PTR + OCL) + NFA</p>	<p>SAL – дохід від реалізації (виручка); GM – валовий прибуток; VC : SAL – норматив змінних витрат на 1 грн доходу від реалізації (виручки); FC : PP – норматив постійних витрат на одиницю числового показника; RTR – оборотність дебіторської заборгованості; CTR – оборотність коштів, ITR – оборотність запасів; PTR – оборотність кредиторської заборгованості</p>
Оцінювання податкової й фінансової компонент прибутку		
<p>RONA = (NP : EBT) · (EBT : EBIT) · (EBIT : SAL) · (SAL : NA), де EBT – прибуток до вирахування податку</p>	<p>NP : EBT – ефективна ставка податку на прибуток NP : EBT = (EBT – TAX) : EBT або NP : EBT = 1 – TAX : EBT, де TAX – податок на прибуток</p>	<p>TAX : EBT – податкове навантаження на підприємство, де TAX – ставка податку на прибуток</p>

Продовження таблиці 1.1.8

1	2	3
	<p>EBT : EBIT – відносна вартість позикових коштів для підприємства; $EBT : EBIT = \frac{EBT}{EBIT} = \frac{EBIT - I}{EBIT}$, де I – відсоткові витрати $I = R \text{ interest} \times ND$, $EBT : EBIT = \frac{EBIT - R \text{ interest} \times ND}{EBIT}$</p>	<p>R interest – середньозважена ставка за обслуговування боргу ND : EBIT – кредитне навантаження, де ND – чисті зобов'язання</p>

2) декомпонувати обраний стратегічний основний показник до рівня окремих підрозділів, це допоможе визначитися з операційними основними показниками першого рівня, кожен із яких характеризує певні чинники, що впливають на стратегічні основні показники. Усі основні показники діяльності, які будуть отримані внаслідок декомпозиції стратегічного основного показника, можна подати як показники першого й другого рівня (див. табл. 1.1.8), а також згрупувати:

– показники, за які відповідає фінансова служба, – контролює тільки фінансовий директор (визначає для них нормативні значення, забезпечує їхнє виконання, здійснює поточний контроль, а за необхідності коригує поточну роботу), а саме: рентабельність чистих активів (RONA), чистий прибуток (NP), прибуток до вирахування податків (EBT), прибуток до вирахування податків і відсотків (EBIT), дохід (виручка) від реалізації (SAL), чисті активи (NA), ставка податку на прибуток (TAX), відсоткові витрати (I), чисті зобов'язання (ND), середньозважена відсоткова ставка за обслуговування боргу (Rinterest), обіг коштів (CTR);

– показники, що характеризують бізнес і за які відповідають інші підрозділи та за якими фінансовий директор здійснює оперативний контроль і інформування відповідальних менеджерів про відхилення, наприклад, служба продажів, відповідальні виробничі й інші підрозділи: дохід (виручка) від реалізації (SAL), вартість реалізованої продукції, товарів, послуг, робіт (COGS), змінні

витрати (VC), постійні витрати (FC), валовий прибуток (GM), числовий показник, що характеризує бізнес, наприклад, кількість ресурсів, тощо (PP); служба продажів, відділ логістики, відділ закупки: кошти (CASH), дебіторська заборгованість (AR), товарні запаси (INV), інші поточні активи (OCA), кредиторська заборгованість (AP), інші безвідсоткові короткострокові зобов'язання (OCL), обіг товарно-матеріальних запасів (ITR), обіг кредиторської заборгованості (PTR), чисті довгострокові активи (NFA).

Отже, маємо систему взаємопов'язаних показників, відповідальність за які делегують конкретним підрозділам. Як можна бачити, антикризове фінансове управління ґрунтується на поглибленому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробленні антикризових заходів, що дозволить підприємству передбачити й уникнути банкрутства, а також підвищити ефективність своєї діяльності.

1.1.4 Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового менеджменту (управління)

Фінансову стабілізацію підприємства в умовах кризової ситуації здійснюють за такими етапами.

Перший етап – усунення неплатоспроможності. Підприємство можна вважати 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 містять розрахунки за нарахованими дивідендами і відсотками, що підпадають до виплат, внутрішньогосподарські розрахунки в умовах кризи можуть бути відкладені до відновлення платоспроможності. Зважаючи на 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 ($K_{чпл}$)

$$K_{чпл} = \frac{ОбА - ОбА_n}{ПЗ - ПЗ_e}, \quad (1.1.11)$$

де ОбА – оборотні активи;

ОбА_н – неліквідні оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ПЗ_в – внутрішньогосподарські поточні зобов'язання.

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

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

Мету першого етапу фінансової стабілізації (усунення неплатоспроможності можна вважати 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 (за $K_{чпл} > 1$) та (або) часткового дезінвестування (за $K_{чпл} < 1$), буде більший за обсяг від'ємного грошового потоку внаслідок погашення короткострокових зобов'язань.

Дезінвестування – вилучення частки інвестованого капіталу за допомогою продажу активів або недостатність інвестування основних засобів підприємства, що характеризується

від'ємним значенням показника чистих інвестицій.

Зростання додатного грошового потоку може бути як завдяки зміні 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, уцінення неліквідних запасів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту із забезпеченням подальшої їхньої реалізації тощо), так і завдяки зміні у структурі необоротних активів (проведення операцій лізингу, продаж устаткування, що не використовується, оренда устаткування, раніше наміченого до придбання тощо).

Зниження негативного потоку досягають завдяки видачі векселів за окремими видами короткострокової заборгованості, відстрочення розрахунків за окремими видами внутрішніх поточних зобов'язань тощо.

Завдяки виконанню цих напрямків загрозу банкрутства підприємства можна ліквідувати, однак вона має, зазвичай, 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 досягають головної мети стратегії запобігання банкрутству – не лише відновлення фінансової рівноваги підприємства, а й вихід за її межі.

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

Відновлення фінансової рівноваги досягають за допомогою структурної перебудови всієї фінансової діяльності підприємства.

емства (оптимізація структури капіталу, оборотних активів, грошових потоків) і реалізується тактичним механізмом фінансової стабілізації.

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

Модель фінансової рівноваги підприємства в кризовій ситуації може бути подана в такому вигляді:

$$OG_{\text{вфр}} = OP_{\text{вфр}}, \quad (1.1.12)$$

де $OG_{\text{вфр}}$ – обсяг генерування власних фінансових ресурсів;

$OP_{\text{вфр}}$ – обсяг споживання власних фінансових ресурсів.

Обсяг генерування (надходження) власних фінансових ресурсів може бути поданий 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 ($\Delta Пв$);
- плановий приріст власних оборотних активів, тобто планові інвестиції в приріст оборотних активів ($\Delta ПОБА$);
- виплати за соціальними, екологічними та іншими програмами, що фінансуються із прибутку (ВП);
- інші виплати і відрахування із прибутку (дивіденди, резервний капітал тощо ($\Delta ВП$)).

Мету цього етапу фінансової стабілізації вважають досягнутою, якщо підприємство вийшло за межі фінансової рівноваги,

тобто $ОГ_{\text{вфр}} > ОП_{\text{вфр}}$, а це можливо досягти завдяки збільшенню обсягу генерування власних фінансових ресурсів і скороченню 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 завдяки оптимізації цінової політики, скороченню постійних і змінних витрат, здійсненню ефективної податкової політики, застосуванню системи знижок тощо;

- збільшення іншого операційного доходу завдяки здаванню в оренду устаткування, приміщень та ін.;

- збільшення іншого доходу завдяки реалізації устаткування, що замортизоване або не використовується;

- залучення додаткового капіталу завдяки ефективній емісійній політиці тощо.

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

- скорочення розмірів відрахувань і виплат, що здійснюються за кошт прибутку;

- відмова від соціальних та інших програм, що фінансуються за кошт прибутку;

- відновлення виробничих основних засобів за кошти оренди або власних джерел (наприклад, прибутку в разі відмови від дивідендів або скорочення соціальних виплат; за кошти амортизаційного фонду в разі застосування прискореної амортизації).

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

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

Управління грошовими потоками – система принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання грошових коштів, організації їхнього обігу, спрямованих на забезпечення фінансової рівноваги підприємства.

Варіанти моделей фінансової рівноваги з урахуванням можливих обсягів генерування та витрачання власних фінансових ресурсів можуть бути зображені матрицями фінансової стратегії, запропонованими французькими дослідниками Ж. Франшоном та І. Романе²⁰.

	Результат фінансової діяльності РФД < 0	Результат фінансової діяльності РФД = 0	Результат фінансової діяльності РФД > 0
Результат виробничої діяльності РВД > 0	1 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД = 0	2 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД > 0	3 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД > 0
Результат виробничої діяльності РВД = 0	4 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД < 0	5 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД = 0	6 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД > 0
Результат виробничої діяльності РВД < 0	7 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД < 0	8 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД < 0	9 Результат фінансово-виробничої діяльності РФВД = 0

Рисунок 1.1.5 – Варіанти моделей фінансової рівноваги підприємства в довгостроковому періоді

²⁰Див.: Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise. Comprendre et maîtriser l'évolution commerciale. Sent. 1990. P. 36–38.

Зі схеми можна бачити, що лінія фінансової рівноваги проходить через квадранти 1, 5, 9 – економічний розвиток підприємства забезпечено на принципах самофінансування. В умовах кризи відновлення фінансової стійкості можливе лише за умови перебування підприємства у квадрантах 2, 3, 6, тоді буде виконуватися нерівність $ОГ_{\text{вфр}} > ОП_{\text{вфр}}$. Якщо підприємство буде з у квадрантах 4, 7, 8, то криза буде поглиблюватися.

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

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

Цей механізм ґрунтується на використанні моделі стійкого зростання підприємства, що характеризує можливий темп приросту обсягу реалізації продукції і має такий вигляд:

$$\Delta OP = \frac{ЧП \cdot ККП \cdot A \cdot КО_a}{OP \cdot ВК}, \quad (1.1.13)$$

де ΔOP – можливий темп приросту обсягу реалізації продукції;

ЧП – чистий прибуток підприємства;

ККП – коефіцієнт капіталізації чистого прибутку;

A – вартість активів підприємства;

$КО_a$ – коефіцієнт оборотності активів;

OP – обсяг реалізації продукції;

ВК – власний капітал підприємства.

Якщо розкласти цю модель на окремі складові – $\Delta OP = \frac{ЧП}{OP} \cdot ККП \cdot \frac{A}{ВК} \cdot КО_a$, то тоді можливий темп приросту обсягу реалізованої продукції, що не порушує фінансової рівноваги підприємства, становить добуток чотирьох коефіцієнтів, досягнутих за рівноважного його стану на попередньому етапі: коефіцієнта рен-

табельності реалізації продукції; коефіцієнта капіталізації чистого прибутку; коефіцієнта левериджу активів; коефіцієнта оборотності активів. Водночас коефіцієнт рентабельності та коефіцієнт оборотності активів відображають ефективність бізнесу загалом, а коефіцієнт капіталізації та коефіцієнт левериджу характеризують ефективність стратегічних фінансових рішень: вибір структури капіталу та дивідендну політику. Якщо в попередньому періоді фінансова стратегія не змінювалася, тобто базові параметри цієї стратегії залишаються такими самим, то розрахунковий показник темпу приросту обсягу реалізованої продукції є оптимальним. Будь-яке відхилення від цього оптимального значення вимагатиме або додаткового залучення фінансових ресурсів, що означає порушення фінансової рівноваги, або генерування додаткового обсягу цих ресурсів, не забезпечуючи ефективного їхнього використання в операційному процесі. Якщо підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції в інших межах, які відрізняються від стійкого значення темпів зростання, для встановлення нового значення показника стійкого зростання необхідно або змінити фінансову стратегію підприємства, або активізувати його виробничу та (або) збутову діяльність. Якщо ж підприємство не може вийти на запланований темп приросту обсягу реалізованої продукції, то необхідно внести зміни у фінансову стратегію.

Стійкість розвитку підприємства припускає, що даному підприємству не загрожує банкрутство або така ймовірність мала. Якщо ж імовірність банкрутства значна, то темп зростання підприємства є нестійким.

Реалізація механізмів фінансової стабілізації пов'язана з вибором напрямків фінансування діяльності підприємства (зовнішнього фінансування – фінансування за кошти короткострокових кредитів банку і кредиторської заборгованості; фінансування за кошти власних і прирівняних до них засобів, змішаного фінансування – як за власні, так і за позикові кошти) і обумовлюється так:

- забезпеченням поточної ліквідності підприємства;
- рівнем забезпеченості власними оборотними коштами;

– забезпеченням ефективності (рентабельності) фінансування не нижче за середню розрахункову ставку банківського відсотка за всіма видами позик.

На підставі цього, а також із припущення, що фінансування (X) на розвиток виробництва може бути спрямоване на технічний розвиток (δX) і поточне виробництво $(1 - \delta)X$, де δ – частка відрахувань у необоротні активи, то доцільність і напрям зовнішнього фінансування і фінансування за власні кошти можна встановлювати такими схемами його забезпечення і розподілу²¹.

Схема 1. Фінансування за позикові кошти (короткострокові кредити і кредиторську заборгованість)

За такої схеми фінансування нетто-баланс має вигляд

Необоротні активи	$BA + \delta X_1$	Власний капітал	ВК
Оборотні активи	$ОБА + (1 - \delta)X_1$	Поточні зобов'язання	$ПЗ + X_1$

(BA – необоротні активи; $ОБА$ – оборотні активи, зокрема витрати майбутніх періодів; $ВК$ – власний капітал; $ПЗ$ – поточні зобов'язання).

Якщо врахувати умови забезпечення стійкої платоспроможності підприємства, то нижня оцінка граничного запозичення повинна становити $\frac{ОБА + (1 - \delta)X_1}{ПЗ + X_1} \geq 1,5$, звідси

$$X_1 \leq \frac{ОБА - 1,5ПЗ}{0,5 + \delta}, \text{ або } X_1 \leq 2 \cdot [(ОБА - 1,5ПЗ) - \delta X_1], \text{ тобто}$$

сума фінансування (X_1) за кошти короткострокових кредитів і поточних зобов'язань не повинна перевищити $(ОБА - 1,5 \cdot ПЗ)$ за мінусом суми фінансування на технічний розвиток, або верхня оцінка величини фінансування в технічний розвиток δX_1 обмежена перевищенням $(ОБА - 1,5 \cdot ПЗ)$ над загальною величиною нових запозичень (X_1).

²¹ Див.: Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. П. Градова. Санкт-Петербург : Специальная литература, 1999. 589 с.

Схема 2. Фінансування за власні і прирівняні до них кошти

За такої схеми фінансування нетто-баланс має вигляд

Необоротні активи	$ВА + \delta X_2$	Власний капітал	$ВК + X_2$
Оборотні активи	$ОБА + (1 - \delta)X_2$	Поточні зобов'язання	ПЗ

Умову збереження поточної ліквідності $\frac{ОБА + (1 - \delta)X_2}{ПЗ} \geq 1,5$ буде забезпечено, якщо $X_2 \geq \frac{1,5ПЗ - ОБА}{1 - \delta} = X_2 - (ОБА - 1,5ПЗ)$, а це означає, що сума фінансування за власні і прирівняні до них кошти (довгострокових кредитів, амортизаційних відрахувань, прибутку, емісії цінних паперів тощо) не повинна бути меншою від суми фінансування в технічний розвиток за мінусом $(ОБА - 1,5 \cdot ПЗ)$.

Схема 3. Фінансування як за позикові кошти, так і за власні (змішане фінансування)

За такої схеми фінансування нетто-баланс має вигляд

Необоротні активи	$ВА + \delta (X_1 + X_2)$	Власний капітал	$ВК + X_1$
Оборотні активи	$ОБА + (1 - \delta)(X_1 + X_2)$	Поточні зобов'язання	$ПЗ + X_2$

За кошт усіх джерел фінансування, крім вимоги збереження поточної ліквідності, ураховують умову забезпечення ефективності (рентабельності) фінансування не нижче за середню розрахункову ставку банківського відсотка за всіма видами позик (λ). Тоді забезпечення ефективності фінансування і поточної ліквідності можна записати такими формулами: $P_a = \frac{X_1}{X_1 + X_2} \geq \lambda$, $\frac{ОБА + (1 - \delta) \cdot (X_1 + X_2)}{ПЗ + X_2} \geq 1,5$, звідси $X_1 - 0,5X_2 \geq \delta(X_1 + X_2) - (ОБА - 1,5ПЗ)$.

Отже, сума фінансування за кошт усіх джерел (X) не повинна бути меншою від суми позикових і власних засобів на технічний розвиток за мінусом $(ОБА - 1,5 \cdot ПЗ)$. З урахуванням умови ефективності

$$X_2 \leq \frac{X_1 - \lambda X_1}{\lambda}, \text{ або } X_2 \leq \frac{X_1}{\lambda} - X_1, \quad (1.1.14)$$

якщо допустити, що $\lambda = 0,8$, то $X_2 \leq 0,25X_1$, тоді мінімальна сума фінансування за власні кошти (довгострокові кредити) визначають за формулою

$$X_{\min} = \frac{1,5ПЗ - ОбА}{0,875 - 1,25\delta}. \quad (1.1.15)$$

Обґрунтованість вибору тієї чи іншої схеми залучення фінансування може бути більш повною, якщо врахувати низку додаткових умов, що забезпечують фінансову стійкість, зокрема:

- автономність діяльності;
- забезпечення ефекту зростання фінансового важеля;
- співвідношення між коефіцієнтами чутливості мобілізації-імобілізації коштів.

Унаслідок обґрунтування фінансування за запропонованими схемами можна рекомендувати варіанти реструктуризації (відновлення) структури балансу і фінансових потоків, що задовольняють вимоги ліквідності й рентабельності діяльності.

Розглянуті вище схеми фінансування спрямовані на створення задовільної структури балансу, яку можна забезпечити цілеспрямованим, обґрунтованим відповідними розрахунками, впливом допустимих реорганізаційних політик, які призводять до зміни в необхідному напрямку, насамперед обсягів джерел фінансування й ефективності їхнього використання.

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

Перший варіант – підприємство неплатоспроможне, незадовільна структура балансу виникла за $K_{\text{пл}} < 1,5$, $K_{\text{збр}} > 0,1$. Для відновлення платоспроможності та структури балансу підп-

приємство повинне вивільнити частину необоротних активів (наприклад, обладнання, що цілком або здебільшого замортизоване або не використовують у виробництві) на величину, не меншу ніж X_1 . Виручені кошти можуть бути спрямовані на погашення найбільш термінових зобов'язань на величину, не меншу ніж X_2 , та на збільшення (поповнення) або зменшення оборотних активів на величину, не меншу ніж $(X_1 - X_2)$. Водночас якщо $(X_1 - X_2) > 0$, то оборотні активи в майбутньому періоді необхідно збільшити на відповідну величину, якщо $(X_1 - X_2) < 0$, – зменшити. У цьому разі структура нетто-балансу має вигляд

Необоротні активи	$BA - X_1$	Власний капітал	ВК
Оборотні активи	$ОбА + (X_1 - X_2)$	Поточні зобов'язання	$ПЗ - X_2$

Гранично допустимі параметри реорганізаційної політики будуть обмежені нижніми нормативними значеннями показників платоспроможності: $\frac{ОбА + X_1 - X_2}{ПЗ - X_2} \geq 1,5$ та $\frac{ВК - BA + X_1}{ОбА + X_1 - X_2} \geq 0,1$,

звідси

$$\left\{ \begin{array}{l} 1,5ПЗ - ОбА - 0,5X_2, \\ X_1 = \max \\ 0,1ОбА - ВК + BA - 0,1X_2. \end{array} \right. \quad (1.1.16)$$

$$0,9$$

На підставі практичної реалізації реорганізаційних політик необхідно задати додаткові обмеження на можливість зменшення необоротних та оборотних активів, зменшення поточних зобов'язань, тобто

$$X_2 - X_1 \leq \alpha ОбА, X_1 \leq \beta BA, X_2 < \gamma ПЗ, \quad (1.1.17)$$

де α , β , γ – відповідно гранично допустимі для збереження статусу діяльності підприємства розміри зменшення оборотних ак-

тивів (наприклад, до 20 %), необоротних активів (наприклад, до 10 %), поточних зобов'язань (наприклад, до 50 %).

Також необхідно визначити пріоритетність напрямків реорганізаційної політики: вивільнення необоротних активів і збільшення (або зменшення) оборотних активів (δ_1) або погашення термінових зобов'язань (δ_2), $\delta_1 + \delta_2 = 1$. Якщо підприємство обирає пріоритетним погашення термінових зобов'язань, то $\delta_1 < \delta_2$ (наприклад, $\delta_1 = 0,2$, $\delta_2 = 0,8$), якщо вивільнення необоротних активів і збільшення (зменшення) оборотних активів, $-\delta_1 > \delta_2$ (наприклад, $\delta_1 = 0,8$, $\delta_2 = 0,2$), за рівнозначності напрямків $-\delta_1 = \delta_2 = 0,5$.

Зважаючи на вищезазначене, для схеми реструктуризації балансу оптимальні значення реорганізаційних політик будуть обмежені:

– вимогами забезпечення нормативного рівня поточної ліквідності та забезпечення власними оборотними коштами

$$X_1 = \max \begin{cases} 1,5ПЗ - ОбА - 0,5X_2, \\ \frac{0,1ОбА - ВК + ВА - 0,1X_2}{0,9}, \end{cases} \quad (1.1.18)$$

– вимогами гранично допустимого зменшення оборотних активів, за яких буде збережено статус підприємства (наприклад, не більше ніж 20 % від реальної вартості): $X_2 - X_1 \leq \alpha ОбА$;

– вимогами гранично допустимого зменшення необоротних активів (наприклад, до 10 % реальної вартості): $X_1 \leq \beta ВА$;

– вимогами гранично допустимого зменшення поточної заборгованості (наприклад, до 50 % реальної заборгованості): $X_2 < \gamma ПЗ$;

– пріоритетністю напрямків реорганізаційної діяльності підприємства щодо вивільнення необоротних активів, поповнення (або зменшення) оборотних активів за необхідності та погашення термінових зобов'язань: $\min(\delta_1 X_1 + \delta_2 X_2)$.

Другий варіант – підприємство неплатоспроможне, незадовільна структура балансу виникла за $K_{пл} < 1,5$, $K_{звк} < 0,1$.

У цьому разі відновлення платоспроможності повинне відбуватись у напрямку збільшення власного капіталу (наприклад, за кошт повторної емісії акцій, збільшення прибутку від реалізації продукції тощо). Виручені кошти спрямовуються на приріст оборотних активів (за потреби) та погашення поточної заборгованості. Структура нетто-балансу має такий вигляд:

Необоротні активи	ВА	Власний капітал	ВК + X_1
Оборотні активи	ОбА + ($X_1 - X_2$)	Поточні зобов'язання	ПЗ - X_2

Гранично допустимі параметри реорганізаційних політик будуть ті ж самі, що й для першого варіанта, але джерела фінансування відрізнятимуться – це власний капітал.

Оптимальні значення реорганізаційних політик, крім значених для першого варіанта, будуть обмежені також вимогами дотримання необхідних для забезпечення фінансової стійкості балансових пропорцій, зокрема неперевищення неліквідних активів над постійними пасивами $X_1 > VA - BK$.

Третій варіант – незадовільна структура балансу виникла за $K_{пл} > 1,5$ $K_{звк} < 0,1$. У цьому разі реструктуризація балансу буде спрямована на збільшення власного капіталу (X_1) та необоротних активів ($X_1 - X_2$) та погашення поточних зобов'язань (X_2). Структура нетто-балансу має такий вигляд:

Необоротні активи	ВА + ($X_1 - X_2$)	Власний капітал	ВК + X_1
Оборотні активи	ОбА	Поточні зобов'язання	ПЗ - X_2

Гранично допустимі параметри реорганізаційних політик за такої схеми відновлення платоспроможності мають вигляд

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{ОбА}{ПЗ - X_2} \geq 1,5 \\ \frac{BK - VA + X_2}{ОбА} \geq 0,1 \end{array} \right., \text{ звідси } \left\{ \begin{array}{l} X_2 \geq \frac{1,5ПЗ - ОбА}{1,5}, \\ X_2 \geq 0,1ОбА - BK + VA. \end{array} \right. \quad (1.1.19)$$

Практична реалізація буде обмежена додатковими значеннями $X_2 - X_1 \leq \beta VA$.

Четвертий варіант допускає розгляд комбінації перелічених вище варіантів.

Отримані під час проведення аналізу і прогнозування балансу політики відновлення його структури рекомендують лише напрямок, у якому необхідно перебудувувати баланс у майбутньому періоді. Під обрану політику потрібно підбирати окремі організаційно-технічні заходи чи їхній комплекс, реалізація яких забезпечить зменшення (збільшення) майна і майнових прав, власного капіталу і зобов'язань підприємства. Під час вибору варіанта реорганізаційної політики необхідно враховувати, що структура балансу впливає на величину одержуваного прибутку і рентабельність роботи підприємства.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність фінансової кризи? Які причини кризових ситуацій? Наведіть приклади.
2. Перелічіть основні ознаки кризи на рівні підприємства, охарактеризуйте їх. За якими ознаками можна класифікувати кризу підприємства? Перелічіть чинники, що зумовлюють різні види кризи. На які групи поділяються зовнішні чинники, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства?
3. На які групи поділяються внутрішні чинники, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства? Які наслідки має криза?
4. Перелічіть можливі схеми реструктуризації балансу.
5. У чому полягає сутність тактичного механізму фінансової стабілізації підприємства? У чому полягає сутність оперативного механізму фінансової стабілізації підприємства? У чому полягає сутність стратегічного механізму фінансової стабілізації підприємства?
6. Що таке антикризова стратегія? Стратегії антикризового управління та напрями щодо їхньої реалізації.
7. Сутність і значення стратегії в антикризовому управлінні.
8. Функції та цілі антикризового фінансового управління.
9. Антикризова програма: основні напрями.

10. Етапи фінансової стабілізації під час загострення кризових ситуацій.
11. Ефективність антикризового фінансового управління.
12. Система критеріїв оцінювання ефективності антикризового фінансового управління.
13. Сутність антикризового менеджменту.
14. Етапи реалізації антикризового фінансового управління на підприємстві. Охарактеризуйте їх.
15. Механізми фінансової стабілізації підприємства.
16. Схеми фінансування заходів фінансової стабілізації підприємства. Охарактеризуйте їх.
17. Укажіть основні типи криз збиткових підприємств: збуту; витрат; фінансова; менеджменту.
18. Обґрунтуйте необхідність аналізу зовнішнього середовища підприємства. Укажіть послідовність і результати аналізу зовнішнього середовища.

1.2 Діагностика виникнення та розвитку кризи підприємства

1.2.1 Роль фінансового аналізу в антикризовому менеджменті підприємства

Фінансовий аналіз – це процес дослідження фінансового стану й основних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку, це засіб накопичення, трансформації й використання інформації фінансового характеру.

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

- 1) аналіз фінансових результатів діяльності підприємства:

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

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

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

Суб'єктами фінансового аналізу є фінансові аналітики, зацікавлені в діяльності підприємства з будь-яких причин.

Об'єктом фінансового аналізу є конкретне підприємство та його фінансовий стан.

Методи та прийоми фінансового аналізу

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

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

В економічній теорії та практиці існують різні класифікації методів економічного аналізу загалом і фінансового аналізу зокрема.

За класифікацією розрізняють неформалізовані та формалізовані методи аналізу.

Неформалізовані (евристичні) методи аналізу ґрунтуються на описуванні аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних взаємозв'язках і залежностях. До неформалізованих належать такі методи: експертних оцінок і сценаріїв; морфологічні; порівняльні; побудови системи показників; побудови системи аналітичних таблиць. Ці методи застосовують здебільшого для прогнозування стану об'єкта на перспективу в умовах часткової або повної невизначеності. Ці методи характеризуються певним суб'єктивізмом, оскільки в них велике значення мають інтуїція, досвід і знання аналітика.

До **формалізованих методів фінансового аналізу** належать ті, в основу яких покладено жорстко формалізовані аналітичні залежності. Основні з них такі: арифметичних різниць; ланцюгових підстановок; відсоткових чисел; дисконтування; диференційний; балансовий; виокремлення ізольованого впливу чинників; інтегральний; простих і складних відсотків й інші.

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

Методи фінансового аналізу – це також прийоми та способи оброблення бухгалтерської (фінансової) звітності²². При-

²²Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації : Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001, № 49/121.

йоми фінансового аналізу підрозділяють на економіко-логічні та економіко-математичні.

До економіко-логічних прийомів належать такі прийоми: порівняння, деталізація, групування середніх і відносних величин, балансовий прийом, горизонтальний (у часі) та вертикальний (структурний) аналіз, трендовий аналіз, абсолютних і відносних різниць, факторний аналіз, розрахунки пайової участі.

До економіко-математичних прийомів, які переважно використовують у процесі фінансового аналізу, можна віднести: інтегральний, графічний і кореляційно-регресійні прийоми.

Моделі фінансового аналізу

Фінансовий аналіз здійснюють за допомогою різних моделей, до яких відносять:

- описові;
- предикативні;
- нормативні.

Описові моделі (описового характеру) є основними для оцінювання фінансового стану підприємства. До них належать: побудова системи звітних балансів; подання фінансових звітів у різноманітних аналітичних розрізах; вертикальний і горизонтальний аналіз звітності; трендовий аналіз; аналіз відносних показників і коефіцієнтів; порівняльний або просторовий аналіз; факторний аналіз; система аналітичних коефіцієнтів. Описові моделі ґрунтуються на використанні інформації з фінансової звітності.

Предикативні моделі – це моделі прогностичного характеру, які використовують для прогнозування доходів і прибутку підприємства, його майбутнього фінансового стану. Найпоширеніші з них такі:

- 1) розрахунок точки критичного обсягу продажу (аналіз беззбитковості);
- 2) побудова прогнозних фінансових звітів;
- 3) моделі динамічного аналізу (детерміновані або факторні моделі) та регресивні моделі;
- 4) моделі ситуаційного аналізу.

Нормативні моделі – це моделі, які уможливають порівняння фактичних результатів діяльності підприємства із

нормативними. Ці моделі застосовують, зазвичай, у внутрішньому фінансовому аналізі. Їхня суть полягає у встановленні нормативів на кожен статтю витрат стосовно технологічних процесів, видів виробів і в розгляді та з'ясуванні причин відхилень фактичних даних від цих нормативів.

У фінансовому аналізі можна використовувати найрізноманітніші прийоми, методи та моделі аналізу, застосовування яких залежить від конкретних цілей аналізу та визначено його завданнями в кожному конкретному випадку. Використання видів, прийомів і методів фінансового аналізу для конкретних цілей вивчення фінансового стану підприємства в сукупності становить методологію та методіку аналізу.

Фінансовий аналіз значною мірою ґрунтується на застосуванні детермінованих факторних моделей. Прикладами детермінованих моделей факторного аналізу є Звіт про фінансові результати (ф. 2), Звіт про власний капітал (ф. 4), залежності рентабельності активів від рентабельності реалізованої продукції та оборотності капіталу або залежності рентабельності власного капіталу (моделі факторного аналізу фірми «Дюпон»), аналіз використання виробничих фондів із застосуванням методу ланцюгових підстановок.

Залежно від мети фінансового аналізу досліджують різні економічні показники. Економічний показник – це кількісна та якісна характеристика явища, процесу або фінансових результатів. Економічні показники можна класифікувати:

1) *за властивістю явищ і процесів* – кількісні та якісні показники;

2) *ступенем використання* – загальні та специфічні;

3) *способом утворення* – первинні, похідні та інтегральні;

4) *способом розрахунку* – абсолютні та відносні.

Усі економічні показники взаємозв'язані та взаємозумовлені. Серед багатьох форм зв'язку важливу роль відіграє причина, сутність якої полягає в породженні одного явища іншим. Такі явища називають причинно-наслідковими (детермінованими). Ознаки, що характеризують причину, називають факторними (під час економічних досліджень під чинником йдеться про умови, необхідні для визначення певного господарського процесу, а також причини, що мають вплив на результат цього процесу), якщо вони характе-

ризують наслідки, то їх називають результатними (результативний показник – це економічний показник, що є об'єктом дослідження).

Сукупність пов'язаних факторних і результатних ознак – це факторні системи. Скласти факторну систему – означає подати результативний показник у вигляді алгебраїчної суми, добутку чи частки від ділення факторних показників, які впливають на результативний показник.

Побудову моделей факторних систем здійснюють від загального до детального (часткового), наближаючись до простих чинників. Факторна система може бути зображена математично або схематично, тому розрізняють математичні та структурно-логічні моделі. За допомогою структурно-логічних моделей можна визначити наявність і напрям зв'язку між результативним та факторним показниками. Оскільки на результативний показник впливають багато взаємопов'язаних чинників, то потрібна їхня систематизація. Взаємозалежність між результатами та факторними показниками може бути прямою (детермінованою) або прямою (стохастичною).

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 питання: 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 і банкрутством.

Інформацію для фінансового аналізу містять: фінансова звітність, статистична звітність, оперативні дані по підприємству,

бізнес-план тощо. Проте фінансовий аналіз ґрунтується здебільшого на даних фінансової звітності.

Фінансова звітність – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

Метою такої звітності є забезпечення загальних інформаційних потреб широкого кола користувачів, які покладено на неї як на основне джерело фінансової інформації під час ухвалення економічних рішень. Компоненти фінансової звітності відображають різні аспекти господарських операцій і подій за звітний період, відповідну інформацію попереднього звітного періоду, що робить можливим ретроспективний аналіз діяльності підприємства.

В аналізі фінансової звітності виокремлюють такі підходи²³:

1. *Школа емпіричних прагматиків.* Представники цієї школи вважають, що найважливішим аспектом фінансового аналізу є аналіз кредитоспроможності підприємства, тому вони здійснювали оцінювання, аналіз і управління фінансовими ресурсами та кредитною політикою. Вони обґрунтували набір відносних показників-індикаторів для визначення кредитоспроможності підприємства.

2. *Школа статистичного фінансового аналізу.* Представники цієї школи диференціювали, з огляду на галузі, підгалузі та типи підприємств критеріальні значення коефіцієнтів. Вони досліджували колінеарність і стійкість коефіцієнтів для обраних груп підприємств, обґрунтували, що коефіцієнтам властива мультіколінеарність у часі та просторі, провели класифікацію ко-

²³ Див.: Ковалев В. В. Финансовый анализ. Москва : Финансы и статистика. 1998. 512 с.; Бень Т. Г., Довбня С. Б. Интегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2002. № 6; Дронов Р. И, Резник. А. И., Бунина Е. М. Оценка финансового состояния предприятия. *Финансы*. 2000. № 2; Мамрак О. Определение класса финансовой надежности предприятия на примере металлургической отрасли. *Економіка. Фінанси. Право*. 2002. № 5; Хелферт Э. Техника фінансового анализа. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1996. 664 с.

ефіцієнтів 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 ґрунтується на існуванні беззаперечного зв'язку між окремими коефіцієнтами, які характеризують фінансовий стан та ефективність діяльності підприємства (приклад: 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, надаючи перевагу перспективному аналізу, що ґрунтується 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 оцінювання діяльності підприємства з погляду одержання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень чинних параметрів від заданих, і як оцінювання функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, що постійно змінюється, з метою попередження криз та оцінювання ймовірності банкрутства. До функціональних діагностик належать такі: 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.

Кризове явище – це стале погіршення окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, що має локальний і неістотний негативний вплив на процеси його

життєдіяльності. Тобто кризове явище може бути виявлене за допомогою показників-індикаторів, кожен із яких характеризує стан розвитку кризового явища.

Кризова ситуація – це будь-яке відхилення від звичайного режиму функціонування системи або окремих її компонентів, що є стресовим для неї та у зв'язку з цим є необхідність ухвалення нестандартних рішень²⁴. Діагностика кризової ситуації характеризується чинником часу. Для кризової ситуації в законодавчому порядку визначено термін розвитку кризового процесу (від 3 місяців до 12 місяців). Перехід за цей термін буде переходом до кризового стану.

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

Інструменти діагностування кризового стану застосовують залежно від типу кризи та форми її прояву, тобто основою діагностування кризи підприємства є типологія кризовості (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1 – Типологія кризовості під час проведення діагностування²⁵

Типологія кризовості	Характеристика кризовості
Форма кризовості	Явище, ситуація, стан
Причини розвитку кризи	Макроекономічні, мікроекономічні
Спосіб виявлення	Моніторинг, аналіз, аудит, позов кредиторів
Характер розвитку кризи	Тривалий, короткий, епізодичний
Показники-індикатори кризового явища	Прибуток, виробничі витрати, обсяг реалізованої продукції

²⁴ Див.: Дорошівна М. С., Сасіна Л. О., Лугова М. В., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АдВА, 2009. 240 с.

²⁵ Див.: Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 288 с.

Продовження таблиці 1.2.1

Типологія кризовості	Характеристика кризовості
Показники-індикатори кризової ситуації	Прибуток від реалізації, межа кризовості, маржинальний дохід, леверидж
Фінансові параметри кризового стану	Платоспроможність, ділова активність, ліквідність, оборотність активів, робочий капітал, рентабельність
Наслідки розвитку кризи	Вихід із кризового стану через санацію, мирову угоду, банкрутство

Кризовий стан – стан, за якого підприємство не може здійснювати фінансове забезпечення своєї діяльності. Останнім проявом кризової ситуації є такий кризовий стан, як банкрутство.

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

Залежно 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 оцінювання 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 їхньої нейтралізації. Ця система ефективна на стадії легкої фінансової кризи. За інших масштабів кризового стану ця система обов'язково потрібна доповнювати системою фундаментальної діагностики.

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

За цільовою орієнтацією процесу діагностування діагностики банкрутства класифікують як *антикризову та кризову*.

Кризова діагностика дослідження стану підприємства в період кризи з метою виявлення можливостей її подолання здійснюється під час оцінювання ймовірності банкрутства підприємств у провадженні справи про банкрутство в господарському суді. Завдання кризової діагностики: оцінювання масштабності та глибини кризи; вивчення причин її утворення; вибір найбільш ефективного варіанта процедур банкрутства з погляду законодавства. Методи діагностики, що застосовують у судовому процесі, тобто безпосередньо після провадження у справі про банкрутство, є регламентованими, і їхній зміст розкрито у відповідних нормативно-законодавчих актах²⁶.

Антикризова діагностика – це дослідницький процес постійного моніторингу стану підприємства, завдання якого такі:

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

Мета антикризового діагностування – вчасно розпізнати і в такий спосіб забезпечити ухвалення управлінських рішень, що сприятимуть зниженню впливу негативних процесів.

Результатом діагностування є висновок про наявність загрози ймовірності банкрутства і доцільності або необхідності проведення більш детального аналізу, пріоритетними напрямами якого будуть такі:

- визначення форм і етапів розвитку кризи підприємства;
- обґрунтування доцільності та необхідності, а також створення методичної основи антикризової діагностики на основі системного підходу;

²⁶Див.: Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємств і ознак дій із прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Наказом Міністерства економіки України від 26.10.2010 року № 1361 зі змінами та доповненнями.

– визначення складу її критеріїв відповідно до цілей превентивного виявлення ознак розвитку управлінської, економічної і фінансової криз.

З огляду на значущість антикризової діагностики в управлінській практиці, що дозволяє здійснити діагностику ймовірності кризового стану підприємства до моменту провадження у справі про банкрутство в господарському суді, методи антикризової діагностики становлять переважну частину методичного інструментарію діагностування.

1.2.2 Методики діагностування фінансового стану

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;
- рейтингове оцінювання на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств тощо.

Існує два підходи до прогнозування банкрутства: прогнозування за допомогою фінансових коефіцієнтів і прогнозування за допомогою порівняльного аналізу характеристик підприємств. Для того щоб вирішити, який метод дає змогу найбільш адекватно оцінити стан підприємства, необхідно розуміти, за яких умов той чи інший метод можна використовувати.

Факторні регресивні й дискримінантні моделі

1. Двофакторна модель оцінювання ймовірності банкрутства підприємства.

Однією з найпростіших моделей прогнозування ймовірності банкрутства вважають двофакторну модель. Вона ґрунту-

ється на двох основних показниках: поточної ліквідності та частки позикових коштів, від яких залежить ймовірність банкрутства підприємства. Ці показники множать на питому вагу значення коефіцієнтів, знайдені емпіричним способом, і результати потім додають до сталої величини (const), також отриманої тим самим дослідно-статистичним способом. Якщо результат Z виявляється від'ємним, ймовірність банкрутства невелика. Додатне значення Z свідчить про високу ймовірність банкрутства.

В американській практиці виявлені й використовують такі вагові значення коефіцієнтів:

– для показника поточної ліквідності (покриття) (K_n): 1,0736;

– показника питомої ваги позикових коштів у пасивах підприємства (K_3): +0,0579;

– стала величина: -0,3877.

Звідси формула розрахунку Z набуває такого вигляду:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_n + 0,0579K_3. \quad (1.2.1)$$

Для отримання більш точного прогнозу американська практика рекомендує брати до уваги рівень і тенденцію зміни рентабельності реалізованої продукції, оскільки цей показник істотно впливає на фінансову стійкість підприємства. Це дозволяє одночасно порівнювати показник ризику банкрутства Z і рівень рентабельності продажу продукції. Якщо перший показник є в безпечних межах і рівень рентабельності продукції досить високий, то ймовірність банкрутства дуже незначна.

Потрібно пам'ятати, що ця модель розроблена для США, а в нашій країні інші темпи інфляції, інші цикли макро- і мікроекономіки, а також інші рівні фондо-, енерго- і трудомісткості виробництва, продуктивності праці, інший податковий тягар. Унаслідок цього неможливо механічно використовувати наведені вище значення коефіцієнтів в українських умовах. Однак саму модель із числовими значеннями, відповідними реаліям українського ринку, можна було б застосувати, якщо б вітчизняні облік і звітність забезпечували досить представницьку інформацію про фінансовий стан підприємства.

Розглянута двофакторна модель не забезпечує всебічного оцінювання фінансового стану підприємства, а тому можливі дуже значні відхилення прогнозу від реальності.

2. Оцінювання ймовірності банкрутства підприємства на основі Z-рахунку Альтмана.

Цей метод запропонований у 1968 р. відомим західним економістом Альтманом (Edward I. Altman). Індекс кредитоспроможності, побудований за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу (Multiple-diskriminant analysis-MDA), дозволяє в першому наближенні розділити суб'єкти господарювання на потенційних банкрутів і небанкрутів. Під час побудови індексу Альтман досліджував 66 підприємств, половина з яких збанкрутувала в період між 1946 р. і 1965 р., а половина працювала успішно, і 22 аналітичні коефіцієнти, які могли бути корисні для прогнозування можливого банкрутства. З цих показників він відібрав п'ять найбільш значущих і побудував багатofакторне регресійне рівняння. Отже, індекс Альтмана – це функція від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за минулий період. Загалом індекс кредитоспроможності (Z-рахунок) має такий вигляд:

$$Z_4 = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (1.2.2)$$

де X_1 – оборотний капітал / сума активів;

X_2 – нерозподілений прибуток / сума активів;

X_3 – операційний прибуток / сума активів;

X_4 – ринкова вартість акцій / сума заборгованості;

X_5 – обсяг продажу (виручка) / сума активів.

Результати чисельних розрахунків за моделлю Альтмана довели що узагальнювальний показник Z може набувати значення в межах [1,81–2,99]. Водночас підприємства, для яких $Z > 2,99$, потрапляють до фінансово стійких, підприємства, для яких $Z < 1,81$, є, безумовно, неспроможними, а інтервал (від 1,81 до 2,99) становить зону невизначеності.

Z-коефіцієнт має загальний серйозний недолік, по суті, його можна використати лише для відносно великих компаній,

що котирують свої акції на біржах. Саме для таких компаній можна визначити об'єктивну ринкову оцінку власного капіталу.

У 1983 р. Альтман отримав модифікований варіант своєї формули для компаній, акції яких не котирувалися на біржі

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (1.2.3)$$

де X_4 – відношення балансової вартості власного капіталу до позикового капіталу. Граничне значення $Z = 1,23$.

В українській практиці були численні спроби використання Z -рахунку Альтмана для оцінювання платоспроможності й діагностики банкрутства, використовували комп'ютерну модель прогнозування діагностики банкрутства. Однак відмінності в зовнішніх чинниках, що впливають на функціонування підприємства (ступінь розвитку фондового ринку, здебільшого, слабкий розвиток вторинного ринку цінних паперів, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку), а отже, на економічні показники, що використовують у моделі Альтмана, спотворюють ймовірнісні оцінки.

Досвід використання зазначених моделей у низці країн: США, Канаді, Бразилії, Японії – довів, що спрогнозувати ймовірність банкрутства за допомогою п'ятифакторної моделі за 1 рік можна з точністю до 90 %, за 2 – до 70 %, за 3 – до 50 %.

3. Модель Романа Ліса для оцінювання фінансового стану.

У 1972 р. Роман Ліс отримав таку формулу для Великобританії:

$$Z_{Л} = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (1.2.4)$$

де X_1 – оборотний капітал / сума активів;

X_2 – операційний прибуток / сума активів;

X_3 – нерозподілений прибуток / сума активів;

X_4 – власний капітал / позиковий капітал.

Граничне значення для цієї моделі дорівнює 0,037.

4. Оцінювання фінансового стану підприємства за показниками У. Бівера.

Відомий фінансовий аналітик Уільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінювання фінансового стану підп-

риємства. З метою діагностики банкрутства він рекомендував дослідити тренди показників. Систему показників Бівера та їхні значення для діагностики банкрутства наведено в таблиці 1.2.2.

Таблиця 1.2.2 – Розрахунок показників У. Бівера

Показник	Розрахунок	Значення		
Коефіцієнт Бівера	$(\text{Чистий прибуток} - \text{амортизація}) / (\text{довгострокові зобов'язання} + \text{короткострокові зобов'язання})$	0,4–0,45	0,17	–0,15
Рентабельність активів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{активи}) \times 100 \%$	6–8	4	–22
Фінансовий леверидж, %	$(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{короткострокові зобов'язання}) / \text{активи}$	≈ 37	≈ 50	≈ 80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$(\text{Власний капітал} - \text{необоротні активи}) / \text{активи}$	≈ 40	≈ 30	≈ 6
Коефіцієнт покриття	$\text{Оборотні активи} / \text{короткострокові зобов'язання}$	$\approx 3,2$	≈ 2	≈ 1

Примітки: колонка 3 – для сталих компаній;
 колонка 4 – за 5 років до банкрутства;
 колонка 5 – за 1 рік до банкрутства.

Ця методика також не відображає всі сторони діяльності компанії і не є універсальною методикою для прогнозу ймовірності банкрутства.

Згідно з Методичними рекомендаціями²⁷ передбачено також розрахунок коефіцієнта Бівера з метою своєчасного ви-

²⁷Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємств і ознак дій із прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства

явлення тенденцій формування незадовільної структури балансу в прибуткового підприємства та попередження банкрутства. Якщо коефіцієнт Бівера протягом 1,5–2 років не перевищує 0,2, то структура балансу незадовільна, відбувається небажане скорочення частки прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва. Така тенденція, врешті-решт, призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг, і його коефіцієнт забезпечення власними коштами стає меншим за 0,1.

5. R-модель прогнозу ризику банкрутства.

Вчені Іркутської державної економічної академії запропонували чотирифакторну модель прогнозу ризику банкрутства (модель R), що має такий вигляд:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4, \quad (1.2.5)$$

де K_1 – оборотний капітал / активи;

K_2 – чистий прибуток / власний капітал;

K_3 – виручка від реалізації / активи;

K_4 – чистий прибуток / інтегральні витрати.

Імовірність банкрутства підприємства відповідно до значень моделі R було визначено так (табл. 1.2.3).

Таблиця 1.2.3 – Загальне оцінювання ймовірності банкрутства підприємства за R-моделлю

Значення R (коефіцієнта ймовірності банкрутства)	Імовірність банкрутства, %
Менше ніж 0	Максимальна (90–100)
0–0,18	Висока (60–80)
0,18–0,32	Середня (35–50)
0,32–0,42	Низька (15–20)
Більше ніж 0,42	Мінімальна (до 10)

чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 26.10.2010 № 1361 зі змінами та доповненнями.

До очевидних переваг цієї моделі можна віднести те, що механізм її розроблення та всі основні етапи розрахунків досить прості й можуть бути детально пояснені та обґрунтовані. Проте необхідно зауважити, що під час проведення оцінювання схильності підприємства до банкрутства та розрахування коефіцієнтів ймовірності банкрутства потрібно враховувати галузеві специфіки підприємств. Тому під час проведення більш точного оцінювання схильності підприємства до банкрутства потрібно розробити та користуватися галузевими коефіцієнтами ймовірності банкрутства.

б. Прогнозна модель Таффлера.

Британський вчений Таффлер (Taffler) запропонував у 1977 р. чотирифакторну прогнозну модель, у процесі розроблення якої використав такий підхід.

Під час використання комп'ютерної техніки на першій стадії обчислюють 80 співвідношень за даними платоспроможних компаній і компаній, що збанкрутіли. Потім, використовуючи статистичний метод, відомий як багатовимірний дискримінантний аналіз, можна побудувати модель платоспроможності, визначаючи окремі співвідношення, що найкраще виділяють дві групи компаній і їхні коефіцієнти. Такий вибірковий підрахунок співвідношень є типовим для визначення деяких основних вимірювань діяльності корпорації, таких як прибутковість, відповідність оборотного капіталу, фінансовий ризик і ліквідність. Об'єднуючи ці показники і зводячи їх відповідним способом до одного, модель платоспроможності дає точну картину фінансового стану корпорації. Типова модель для аналізу компаній, акції яких котируються на біржах, набуває такої форми:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (1.2.6)$$

де X_1 – операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;

X_2 – оборотні активи / сума зобов'язань;

X_3 – короткострокові зобов'язання / сума активів;

X_4 – виручка / сума активів.

Якщо величина Z -рахунку більше ніж 0,3, це свідчить, що у фірми непогані довгострокові перспективи, а якщо менше ніж 0,2, то банкрутство більш ніж ймовірне.

7. Модель Фулмера.

Середній розмір сукупних активів фірм у вибірці Фулмера – 455 тис. доларів. Початкова версія моделі містила 40 коефіцієнтів. Модель прогнозує точно в 98 % випадків на рік уперед схильність до банкрутства, у 81 % випадків – на два роки вперед.

Загальний вигляд моделі

$$H = 5,528V_1 + 0,212V_2 + 0,073V_3 + 1,270V_4 - 0,120V_5 + 2,335V_6 + 0,575V_7 + 1,083V_8 + 0,894V_9 - 6,075, \quad (1.2.7)$$

де $V_1 = \frac{\text{нерозподілений прибуток минулих років}}{\text{сукупні активи}}$;

$$V_2 = \frac{\text{обсяг реалізації}}{\text{сукупні активи}};$$

$$V_3 = \frac{\text{прибуток до сплати податків}}{\text{сукупні активи}};$$

$$V_4 = \frac{\text{грошовий потік}}{\text{сума зобов'язань}};$$

$$V_5 = \frac{\text{борг}}{\text{сукупні активи}};$$

$$V_6 = \frac{\text{пасиви}}{\text{сукупні пасиви}};$$

$$V_7 = \log(\text{матеріальні активи});$$

$$V_8 = \frac{\text{оборотний капітал}}{\text{сукупні зобов'язання}};$$

$$V_9 = \frac{\text{прибуток до сплати процентів}}{\text{сплачений процент}}.$$

За результатами моделі можна отримати такий прогноз:

- втрата платоспроможності неминуча за $H < 0$;
- за $H > 0$ компанія функціонує нормально з подальшою градацією.

8. Модель Спрингейта.

Ця модель має такий вигляд:

$$Z = 1,03 A + 3,07 B + 0,66 C + 0,4 D, \quad (1.2.8)$$

де A – робочий капітал / загальна вартість активів;
 B – прибуток до виплат / загальна вартість активів;
 Z – прибуток до виплат / короткострокова заборгованість;
 D – обсяг продажу / загальна вартість активів.

Вважають, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92 %, однак згодом цей показник зменшується. Якщо $Z < 0,862$, то підприємство вважають потенційним банкрутом.

9. Узагальнена модель, побудована на основі дискримінантної функції.

Згідно з деякими методиками прогнозування банкрутства побудовано універсальну дискримінантну функцію

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.2.9)$$

де X_1 – cash-flow / сукупні зобов'язання;

X_2 – валюта балансу / сукупні зобов'язання;

X_3 – чистий прибуток / валюта балансу;

X_4 – чистий прибуток / виручка від реалізації;

X_5 – виробничі запаси / виручка від реалізації;

X_6 – виручка від реалізації / валюта балансу.

Для обчислення коефіцієнта X_1 використовують показник cash-flow. Він був запроваджений на початку 50-х років ХХ ст. для аналізу фінансового стану підприємства та аналізу оцінювання привабливості цінних паперів. Фактологічною базою аналізу cash-flow є дані звіту про фінансові результати та їхнє використання. Показник cash-flow характеризує величину чистих грошових потоків, що утворюються внаслідок операційної та інвестиційної діяльності й залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді.

Отримані значення Z -показника можна інтерпретувати так:

$Z > 2$ – підприємство вважають фінансово стійким, і йому не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$ – фінансова рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, але за умови переходу до антикризового управління банкрутство йому не загрожує;

$0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних дій;

$Z < 0$ – підприємство-напівбанкрут.

У вітчизняній практиці зазначену модель використовують мало, оскільки вона не враховує галузевих особливостей розвитку підприємств і форм організації, які належать їхньому бізнесу. Тому дані такого прогнозування є дуже суб'єктивними і не дають підстав для практичних висновків.

10. Модель PAS-коефіцієнта.

Для посилення прогностувальної ролі моделей можна трансформувати Z-коефіцієнт у PAS-коефіцієнт (Perfomans Analysys Score), що дозволяє відстежувати діяльність компанії в часі. Вивчаючи PAS-коефіцієнт як вище, так і нижче за критичний рівень, легко визначити моменти занепаду і відродження компанії.

PAS-коефіцієнт – це відносний рівень діяльності компанії, виведений на основі її Z-коефіцієнта за певний рік і виражений у відсотках від 1 до 100. Наприклад, PAS-коефіцієнт, що дорівнює 50, свідчить про те, що діяльність компанії оцінюють задовільно, тоді як PAS-коефіцієнт, що дорівнює 10, свідчить про те, що лише 10 % компаній перебувають у гіршому становищі (незадовільна ситуація). Отже, розрахувавши Z-коефіцієнт для компанії, можна потім трансформувати абсолютний ступінь фінансового стану у відносний ступінь фінансової діяльності. Інакше кажучи, якщо Z-коефіцієнт може свідчити про те, що компанія перебуває в ризикованому стані, то PAS-коефіцієнт відображає історичну тенденцію та поточну діяльність на перспективу.

Сильною стороною такого підходу є його здатність поєднувати основні характеристики звіту про прибутки та збитки балансу в єдине представницьке співвідношення. Так, компанія, що одержує значні прибутки, але слабка з погляду балансу, може бути порівняна з менш прибутковою, баланс якої урівноважений. Отже, розрахувавши PAS-коефіцієнт, можна швидко оцінити фінансовий ризик, пов'язаний із цією компанією. Тобто

підхід ґрунтується на принципі, що ціле більш цінне, ніж сума його складових.

Додатковою особливістю цього підходу є використання «рейтингу ризику» для подальшого виявлення прихованого ризику. Цей рейтинг статистично можна визначити тільки якщо компанія має від'ємний Z-коефіцієнт, і обчислювати на основі тренду Z-коефіцієнта, величини від'ємного Z-коефіцієнта і кількості років, протягом яких компанія перебувала в ризикованому фінансовому стані. Використовуючи п'ятибальну шкалу, у якій 1 вказує на «ризик, але незначну ймовірність негайної біди», а 5 означає «абсолютну неможливість збереження колишнього стану», менеджер оперує готовими засобами для оцінювання загального балансу ризиків, пов'язаних із кредитами клієнта.

Безумовно, більшість наведених моделей розроблена для відмінних від наявних в Україні економічних умов. Відмінності в темпах інфляції і фазах циклу, особливо у фондо-, енерго-, трудомісткості виробництва, інший податковий клімат вимагають відповідного коригування моделей.

Водночас саме використання інтегрального підходу під час оцінювання й прогнозування фінансового стану підприємств значно підвищить якість аналізу та об'єктивність його висновків, а вживання відповідних моделей дозволить досить оперативно виявляти потенційних банкрутів, завчасно доводити інформацію про них до зацікавлених осіб. Це значною мірою пом'якшить наслідки неспроможності для господарських партнерів зазначених підприємств, їхніх кредиторів, населення та інших осіб.

Трикомпонентний показник типу фінансової ситуації

Показник забезпеченості запасів і витрат джерелами їхнього фінансування є одним із найбільш ефективних критеріїв, що характеризує поточну фінансову стабільність підприємства. Стабільність фінансового стану залежно від співвідношення обсягу запасів і витрат підприємства та видів джерел їхнього фінансування (типу фінансових ситуацій) підрозділяється на чотири типи – абсолютну, нормальну, нестабільну, кризову.

Абсолютно стійкий стан доводить, що запаси і витрати підприємства повністю фінансуються власними оборотними коштами з урахуванням довгострокових зобов'язань.

Нормальний стійкий стан пов'язаний з ефективним використанням як власних, так і позикових коштів.

Нестабільний фінансовий стан відповідає становищу, коли підприємство для фінансування частини запасів і витрат використовує додаткові джерела, унаслідок чого порушується платіжний баланс, але зберігається можливість відновлення рівноваги платіжних коштів і платіжних зобов'язань. Водночас фінансову нестійкість вважають припустимою, якщо дотримано таких умов:

- виробничі запаси плюс готова продукція дорівнюють або перевищують суму короткострокових кредитів і позикових коштів, використаних під час формування запасів;

- незавершене виробництво плюс витрати майбутніх періодів дорівнюють або менші, ніж сума власного оборотного капіталу.

Кризовий стан підприємства характеризується тим, що підприємство має не лише тимчасово вільні кошти (непрострочена кредиторська заборгованість і короткострокові кредити), а також прострочену кредиторську заборгованість, прострочені короткострокові кредити та прострочену дебіторську заборгованість. Така ситуація означає, що підприємство не може вчасно розрахуватися зі своїми кредиторами й утратило платоспроможність.

Аналіз поточної й прогнозування майбутньої платоспроможності

Аналіз поточної й прогнозування майбутньої платоспроможності здійснюють на підставі оцінювання фінансового стану щодо задовільності структури балансу. Методика цього аналізу викладена в «Методичних положеннях з оцінки фінансового стану підприємства і встановлення незадовільної структури балансу».

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

Аналіз та оцінювання структури балансу проводять на основі двох показників: коефіцієнта поточної ліквідності ($K_{пл}$) та коефіцієнта забезпеченості власними коштами ($K_{звк}$).

Якщо один або обидва коефіцієнти менші за нормативні значення, то розраховують коефіцієнт поновлення платоспроможності (K_v). Якщо обидва коефіцієнти більші за нормативне значення, то розраховують коефіцієнт втрати платоспроможності (K_y).

Структуру балансу визнають незадовільною, якщо коефіцієнти відновлення (втрати) платоспроможності менше ніж 1. Якщо коефіцієнт втрати платоспроможності менше ніж 1, то це означає, що підприємство може втратити платоспроможність протягом 3 місяців. Якщо коефіцієнт поновлення платоспроможності більше ніж 1, то ухвалюють рішення про відстрочення визнання структури балансу незадовільною, а підприємства – неплатоспроможним на строк до 6 місяців.

$$K_{пл} = \frac{ОбА}{ПЗ}, \quad (1.2.10)$$

$$K_{звк} = \frac{ВК-ВА}{ОбА}, \quad (1.2.11)$$

де ОбА – оборотні активи та витрати майбутніх періодів;

ПЗ – поточні зобов’язання;

ВК – власний капітал;

ВА – необоротні активи.

Стан підприємства в майбутньому розраховують за допомогою формул

$$K_v = \frac{K_{плк} + \frac{6}{T}(K_{плк} - K_{млн})}{K_{плнорм}}, \quad (1.2.12)$$

$$K_y = \frac{K_{плк} + \frac{3}{T}(K_{плк} - K_{плн})}{K_{плнорм}}, \quad (1.2.13)$$

де T – звітний період у місяцях;

K_v – коефіцієнт поновлення платоспроможності;

K_y – коефіцієнт втрати платоспроможності;

$K_{плк}$ – фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності на кінець звітного періоду;

$K_{плн}$ – фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності на початок звітного періоду;

$K_{плнорм}$ – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності;

6 і 3 – період поновлення та втрати платоспроможності в місяцях відповідно.

Система оцінних показників-індикаторів кризового стану²⁸

Використовують систему спостереження «кризового поля», що подана такими об'єктами:

- ринковою вартістю підприємства;
- структурою капіталу підприємства;
- складом фінансових зобов'язань за терміновістю погашення;
- складом активів підприємства;
- складом поточних витрат підприємства;
- рівнем концентрації фінансових операцій у зонах підприємницького ризику;
- чистий грошовий потік підприємства тощо.

За кожним об'єктом спостереження формується система показників-індикаторів, що поділяється на структурні та об'ємні індикатори. Об'ємні індикатори виражають абсолютною сумою, структурні – відносними показниками, коефіцієнтами.

Склад індикаторів оцінювання загрози банкрутства залежить від особливостей фінансової діяльності підприємства, цілей діагностики.

²⁸Див.: Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. Київ. : Эльга, Ника-Центр, 2003. 481 с.

Аналіз матриць фінансової рівноваги

Аналіз матриць фінансової рівноваги може бути поданий матрицями фінансової стратегії, запропонованими французькими дослідниками Ж. Франшоном та І. Романе²⁹.

Рейтингове оцінювання на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств

Р. Сайфулін і Г. Кадиков запропонували використати для експрес-оцінювання фінансового стану підприємства рейтингове число

$$R = 2K_o + 0,1K_{nl} + 0,08K_i + 0,45K_m + K_{np}, \quad (1.2.14)$$

де K_o – коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_o > 0,1$);

K_{nl} – коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{nl} > 2$);

K_i – інтенсивність обігу капіталу, що авансується, яка характеризує обсяг реалізованої продукції, котра припадає на одну грошову одиницю коштів, укладених у діяльність підприємства ($K_i > 2,5$);

K_m – коефіцієнт менеджменту, що характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації

($K_m \geq (n + 1)/r$, де r – облікова ставка НБУ);

K_{np} – рентабельність власного капіталу – відношення балансового прибутку до власного капіталу ($K_{np} > 0,2$).

Якщо рейтингове число R для підприємства має значення більше ніж 1, то підприємство перебуває задовільному стані. Якщо значення R менше ніж 1, то це характеризується як незадовільний стан. Рейтингове оцінювання фінансового стану може застосовуватися з метою класифікації підприємств за рівнем ризику, відносин із ними банків, інвестиційних компаній, партнерів. Діагностика неспроможності на базі рейтингового числа,

²⁹Див.: Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise. Comprendre et maitrise l'evolution commerce. Sent. 1990. P. 36–38.

однак, не дозволяє оцінити причини потрапляння підприємства «у зону неплатоспроможності». Крім того, нормативний зміст коефіцієнтів, що використовують для рейтингового оцінювання, також не враховує галузевих особливостей підприємств.

Використання методики рейтингового оцінювання дає можливість охарактеризувати фінансовий стан підприємства за допомогою одного синтезованого показника – рейтингу, який вимірюється в балах. Водночас також визначають можливі коливання рейтингу в межах гранично допустимого інтервалу³⁰.

Основні етапи методики такі:

1. Збирання та аналітичне оброблення вихідної інформації за відповідний період.

Для оцінювання фінансово-економічного стану та причин його зміни використовують балансові дані за (щонайменше) три роки. У процесі збирання інформації проводять коригування балансу, який очищають від регульовальних статей. Отриманий масив даних перегрупується та переоцінюється для запобігання впливу зміни облікової політики.

2. Обґрунтування системи показників рейтингового оцінювання.

У методиці сформовано чотири групи показників:

- показники платоспроможності;
- показники фінансової стійкості;
- показник ефективності підприємницької діяльності;
- показники оцінювання економічного потенціалу.

Ці показники необхідно проранжувати за рівнем їхньої вагомості (методика рекомендує подвійне ранжування: з позицій банку та інвестора).

3. Вибір та економічне обґрунтування критеріїв оцінювання фінансової стійкості та встановлення обмежень їхньої зміни.

³⁰ Див.: Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. С. 21–23.

На цьому етапі для кожного показника групи розраховують максимальне та мінімальне значення, а також оптимальні величини граничних інтервалів. Крім того, методика передбачає як критеріальну ознаку не конкретний показник, а тенденцію зміни (тренд). Залежно від характеру та величини відхилення конкретного показника від встановленого значення йому дають відповідну оцінку в балах. Наступним етапом аналізу є визначення внутрішнього рейтингу групи.

4. Кінцеве рейтингове оцінювання фінансового стану підприємства як завершальний етап аналітичної діагностики.

На підставі загальної суми балів підприємство відносять до певної групи:

- вищої – підприємство з абсолютно стійким фінансовим станом, що підтверджено високим загальним рейтингом і частковими рейтингами груп показників;

- першої – підприємство зі стійким фінансовим станом, хоча є певні відхилення за окремими показниками;

- другої – підприємство на цьому етапі має певні фінансові труднощі, які можна подолати завдяки внутрішньому потенціалу системи;

- третьої – підприємство характеризується підвищеним ризиком, рівень якого може бути знижений завдяки реструктуризації, диверсифікації, реконструкції, радикальній інноваційній стратегії тощо;

- четвертої – підприємство має незадовільний фінансовий стан і не має перспектив його поліпшення.

Інтегральне оцінювання фінансової стійкості на основі скоригованого аналізу

Методику кредитного скорингу вперше запропонував американський економіст Д. Дюран на початку 1940-х рр. Суть цієї методики полягає в класифікації підприємств за ступенем ризику на підставі фактичного рівня показників фінансової стійкості й рейтингу кожного показника, вираженого в балах (на основі експертних оцінок) (табл. 1.2.4).

Скорингова модель із трьома балансовими показниками має такий вигляд:

- I клас – підприємства з достатнім запасом фінансової стійкості, що дозволяє бути впевненим у поверненні позикових коштів;
- II клас – підприємства, що демонструють деякий ступінь ризику із заборгованості, але ще не розцінюють як ризиковані;
- III клас – проблемні підприємства;
- IV клас – підприємства з високим ризиком банкрутства навіть після вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення; кредитори ризикують втратити свої кошти й відсотки;
- V клас – підприємства найвищого ризику, практично недієздатні.

Таблиця 1.2.4 – Класифікація підприємств за рівнем платоспроможності

Показник	Межі класів відповідно до критеріїв				
	I клас	II клас	III клас	IV клас	V клас
Рентабельність сукупного капіталу, %	30 і вище (50 балів)	29,9–20 (49,9–35 балів)	19,9–10 (34,9–20 балів)	9,9–1 (19,9–5 балів)	Менше ніж 1 (0 балів)
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0 (30 балів)	1,99–1,7 (29,9–20 балів)	1,69–1,4 (19,9–10 балів)	1,39–1,1 (9,9–1 бал)	1 і нижче (0 балів)
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,7 і вище (20 балів)	0,69–0,45 (19,9–10)	–	–	–

Шестифакторна математична модель О. П. Зайцевої

Методика призначена для визначення ймовірності банкрутства, у якій використані шість коефіцієнтів. Методика також враховує дотримання підприємством рекомендованих (мінімальних) значень коефіцієнтів:

1) K_1 – коефіцієнт збитковості підприємства, що характеризується відношенням чистого збитку до власного капіталу;

2) K_2 – відношення кредиторської заборгованості до дебіторської;

3) K_3 – показник співвідношення короткострокових зобов'язань і найбільш ліквідних активів, цей коефіцієнт є оберненою величиною показника абсолютної ліквідності;

4) K_4 – коефіцієнт збитковості реалізації продукції, що характеризується відношенням чистого збитку до обсягу реалізації цієї продукції;

5) K_5 – співвідношення позикового і власного капіталів;

6) K_6 – коефіцієнт завантаження активів як величина, обернена коефіцієнту оборотності активів.

Комплексний коефіцієнт банкрутства розраховують за формулою з такими ваговими значеннями:

$$K_{\text{компл}} = 0,25 K_1 + 0,1 K_2 + 0,2 K_3 + 0,25 K_4 + 0,1 K_5 + 0,1 K_6, (1.2.15)$$

Вагові значення показників для комерційних організацій були визначені експертно. Після розрахунку фактичного комплексного коефіцієнта банкрутства його необхідно зіставити з нормативним, який розраховують на основі рекомендованих мінімальних значень показників:

- коефіцієнта збитковості підприємства – 0;
- співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості – 1;
- показника співвідношення короткострокових зобов'язань і найбільш ліквідних активів – 7;
- збитковості реалізації продукції – 0;
- співвідношення позикового і власного капіталів – 0,7;
- коефіцієнта завантаження активів – значення коефіцієнта завантаження в попередньому періоді.

Якщо фактичний комплексний коефіцієнт більший від нормативного, то ймовірність банкрутства велика, а якщо менший, то ймовірність банкрутства відносно мала.

Інтегральне бальне оцінювання фінансової стабільності

Суть методики полягає у класифікації підприємств за ступенем ризику на підставі фактичного рівня показників фінансової стійкості й рейтингу кожного показника, вираженого в балах. В основу методики покладено розподіл балів залежно від рівня того чи іншого коефіцієнта порівняно з деякими нормативним значенням (див. табл. 1.2.4). Необхідно відзначити, що в розглянутому методі використане обмежене коло показників (коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості), зовсім не відображені показники ефективності роботи підприємства та оборотності різних активів.

У межах методики виділено такі типи підприємств (згідно з їхнім фінансовим станом):

- I клас – підприємства з достатнім запасом фінансової стійкості, що дозволяє бути впевненим у поверненні позикових засобів;

- II клас – підприємства, що демонструють деякий ступінь ризику із заборгованості, але їх ще не розцінюють як ризиковані;

- III клас – проблемні підприємства, у цьому разі напевно чи існує ризик втрати засобів, однак повне отримання відсотків дещо сумнівне;

- IV клас – підприємства з високим ризиком банкрутства, навіть після вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення кредитори ризикують втратити свої кошти й відсотки;

- V клас – підприємства найвищого ризику, практично неієздатні;

- VI клас – банкрути.

Виставлені бали підсумовують, а потім визначають, до якого класу належить оцінюване підприємство.

Рейтингове оцінювання фінансово-економічного стану підприємства

Методика розроблена А. В. Графів, який пропонує використовувати рейтингове оцінювання підприємств на основі порівняння основних фінансових коефіцієнтів із нормативними показниками, що робить її дещо схожою з попередньої методикою.

Установлюють діапазон допустимих значень коефіцієнтів. Числові значення коефіцієнтів, що виходять за межі діапазону (верхньої та нижньої меж) нормативних значень, оцінюють балом «Відмінно» (5) або «Незадовільно» (2) залежно від специфіки показників. Числові значення коефіцієнтів, що є всередині нормативного діапазону, оцінюють балом «Добре» (4) або «Задовільно» (3) залежно від того, наскільки вони наближені до «відмінної» або «незадовільної» межі діапазону (табл. 1.2.5–1.2.6).

Таблиця 1.2.5 – Групування підприємств за критерієм оцінювання фінансового стану

Показник	Межі класів відповідно до критеріїв					
	I клас	II клас	III клас	IV клас	V клас	VI клас
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 і вище (20 балів)	0,2 (16 балів)	0,15 (12 балів)	0,1 (8 балів)	0,05 (4 бали)	< 0,05 (0 балів)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1 і вище (18 балів)	0,9 (15 балів)	0,8 (12 балів)	0,7 (9 балів)	0,6 (6 балів)	< 0,5 (0 балів)
Коефіцієнт поточної ліквідності	2 і вище (16,5 бала)	1,9–1,7 (15–12 балів)	1,6–1,4 (10,5–7,5 бала)	1,3–1,1 (6–3 бали)	1 (1,5 бала)	< 1 (0 балів)
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,6 і вище (17 балів)	0,59–0,54 (15–12 балів)	0,53–0,43 (11,4–7,4 бала)	0,42–0,41 (6,6–1,8 бала)	0,4 (1 бал)	< 0,4 (0 балів)
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,5 і вище (15 балів)	0,4 (12 балів)	0,3 (9 балів)	0,2 (6 балів)	0,1 (3 бали)	< 0,1 (0 балів)
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	1 і вище (15 балів)	0,9 (12 балів)	0,8 (9 балів)	0,7 (6 балів)	0,6 (3 бали)	< 0,5 (0 балів)
Мінімальне значення межі (балів)	100	85–64	63,9–56,9	41,6–28,3	18	–

Таблиця 1.2.6 – Рейтингова оцінка підприємства

Показник	Нормативні або рекомендовані значення				Фактична величина	Бал
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно		
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,8–2	1,3–1,7	1–1,3	< 1		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,3	0,2–0,3	0,1–0,2	< 0,1		
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0,2–0,5	0–0,1	< 0		
Рентабельність капіталу	> 8	4–8	0–4	< 0		
Рентабельність активів	> 9	5–9	0–5	< 0		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	> 4	3–4	2–3	< 2		
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	> 2	1,5–2	1–1,4	< 1		
Сума						Σ
Рейтингова оцінка						Σ/8

Необхідно зазначити, що нижня межа коефіцієнтів рентабельності в цій методиці дорівнює нулю, тому будь-який додатний рівень рентабельності із чистого прибутку є бажаним варіантом, тоді як від'ємне значення показників свідчить про незадовільну рентабельність, тобто збитковість.

Підсумковий показник, що розраховують за допомогою ділення загальної суми балів на кількість використовуваних для аналізу коефіцієнтів, відображає поточний фінансово-економічний стан підприємства.

Ця методика є однією з найбільш опрацьованих серед методів, пропонує вітчизняними фахівцями.

Перелік показників охоплює всі групи (рентабельності, ліквідності, оборотності та фінансової стійкості), крім того, можна різними способами варіювати набір коефіцієнтів³¹.

Коефіцієнт фінансування важколіквідних активів

Під час розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів визначають, якою мірою ці активи фінансуються власними й позиковими коштами (водночас позикові кошти поділяють на кредити довгострокового і короткострокового залучення). Рівень загрози банкрутства підприємства згідно із цією моделлю оцінюють за шкалою, наведеною в таблиці 1.2.7.

Таблиця 1.2.7 – Розрахунок коефіцієнта фінансування важколіквідних активів

Значення коефіцієнта фінансування важколіквідних активів	Ймовірність банкрутства
$VnA + Z < BK$	Дуже низька
$VnA + Z < BK + DK$	Можлива
$VnA + Z < BK + DK + KK$	Висока
$VnA + Z > BK + DK + KK$	Дуже висока
<i>VnA</i> – середня вартість необоротних активів; <i>Z</i> – середня сума поточних запасів товарно-матеріальних цінностей; (без запасів сезонного зберігання); <i>BK</i> – середня сума власного капіталу; <i>DK</i> – середня сума довгострокових кредитів; <i>KK</i> – середня сума короткострокових кредитів	

Модель відображає використовувану підприємством політику фінансування активів (відповідно консервативну, помірну,

³¹Див.: Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.

агресивну і занадто агресивну). В останньому разі дуже висока ймовірність банкрутства виникає у зв'язку з тим, що загальна сума грошових активів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості підприємства не дозволяє погасити його зобов'язання з поточної кредиторської заборгованості з товарних операцій і внутрішніх розрахунків (незважаючи на необхідність повернення банківських позик).

Методика, рекомендована українським законодавством

З метою забезпечення однозначності підходів під час оцінювання фінансово-господарського стану підприємств і виявлення ознак імовірності банкрутства Міністерство економіки України розробило «Методичні рекомендації із виявлення ознак неплатоспроможності підприємств і ознак дій із прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства»³².

Згідно з цими рекомендаціями проводять:

- 1) оцінювання підприємства з позиції неплатоспроможності та наявності ознак банкрутства;
- 2) аналіз чинників, що призвели до неплатоспроможності, та визначення доцільності санації підприємства (аналіз основних засобів та інших необоротних активів; оцінювання структури оборотних активів; аналіз власних оборотних коштів; аналіз стану дебіторської заборгованості; аналіз кредиторської заборгованості; аналіз прибутковості; аналіз трудових ресурсів; аналіз витрат виробництва; аналіз інвестицій та інновацій).

Експертні методики

Орієнтація на якийсь один критерій, навіть дуже привабливий із позиції теорії, на практиці не завжди виправдана. Тому багато аудиторських фірм та інших компаній, що займаються аналітичними оглядами, прогнозуванням і консультуванням, використовують для аналітичного оцінювання системи критері-

³²Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємств і ознак дій з прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 26.10.2010 № 1361 зі змінами та доповненнями.

їв, тобто різноманітні порівняльні, якісні методики оцінювання банкрутства. Використання таких методик для подібного дослідження містить у собі як переваги, так і недоліки. Основною перевагою є те, що за допомогою цих методик можна аналізувати ті процеси, які неможливо описати методами, що працюють з однією оцінкою. Але в цьому є і свої мінуси: набагато легше ухвалити рішення в умовах однокритеріального завдання, ніж за умов багатокритеріальної. Водночас будь-яке схоже прогнозне рішення незалежно від кількості критеріїв є суб'єктивним, а розраховані значення критеріїв мають швидше характер інформації до роздуму, ніж спонукальних стимулів для ухвалення негайних рішень. До якісних прогнозних методик відносять:

1. Методику В. Ковальова.
2. Метод Аргенті (А-рахунок).
3. Методику компанії ERNST & WHINNEY.
4. Метод Скоуна.

Питання для самоконтролю

1. Банкрутство як невід'ємний елемент ринкової економіки.
2. Застосування різних методик оцінювання ймовірності банкрутства під час управління фінансами підприємства.
3. Підприємницька відповідальність і функціонування підприємств. Банкрутство підприємств і соціальна відповідальність.
4. Актуальні проблеми появи та реалізації ризикових ситуацій у бізнесі. Вплив облікової політики на ймовірність банкрутства.
5. На які питання можуть бути отримані відповіді у процесі експрес-діагностики фінансового стану підприємства? Які інформаційні джерела використовують у цьому виді аналізу?
6. Що вважають власними оборотними коштами? Чи може бути їхня величина від'ємною?
7. У чому полягає проведення фундаментальної діагностики банкрутства підприємства?
8. Який економічний зміст показника ймовірності банкрутства, що розраховують за моделлю Альтмана?

9. З якою метою та в яких випадках застосовується розрахунок коефіцієнта Бівера?
10. З якою метою розраховують інтегральні показники за моделями Альтмана, Тішшоу, Ліса, Терещенка тощо?
11. Які методики застосовують під час оцінювання ймовірності банкрутства підприємства?
12. Як розрахувати коефіцієнт поновлення платоспроможності? Як розрахувати коефіцієнт втрати платоспроможності? У яких випадках розраховують коефіцієнти втрати й поновлення платоспроможності?
13. Які коефіцієнти використовують для аналізу банкрутства за шестифакторною моделлю Зайцевої?
14. Яка основна суть та в чому полягає методика розрахунку інтегральної бальної оцінки фінансової стабільності?
15. У чому полягає призначення основних показників фінансової звітності?
16. Що являє собою аналіз матриць фінансової рівноваги?
17. У якій методиці застосовують рейтингове число? Які коефіцієнти беруть участь у його розрахунку?
18. Які основні етапи методики рейтингового оцінювання на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств?
19. Удосконалення методики фінансового аналізу як методу превентивного контролю в антикризовій системі управління підприємством.
20. Інструменти антикризового управління підприємством.
21. Оцінювання ефективності управління підприємством із використанням системи збалансованих показників.
22. Критерій неплатоспроможності підприємства та методика його розрахунку.
23. Методики прогнозування банкрутства, що ґрунтуються на використанні порівняльного аналізу.
24. Експертні методики. Переваги та недоліки.
25. Недоліки зарубіжних методик оцінювання ймовірності банкрутства.
26. Ймовірність банкрутства та фінансова безпека підприємства.

27. Галузеві особливості під час оцінювання ймовірності банкрутства.
28. Оцінювання кризового стану підприємства та оцінювання ймовірності банкрутства: методики.
29. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.
30. Інформаційне забезпечення оцінювання ймовірності банкрутства.
31. Діагностика ймовірності банкрутства: економічна сутність. Етапи проведення експрес-діагностики фінансового стану підприємства. Діагностика ризику банкрутства підприємства.

1.3 Економіко-правові засади банкрутства, санації та ліквідації підприємств

1.3.1 Економічна сутність банкрутства

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

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

Банкрутство стає юридичним фактом із моменту винесення господарським судом ухвали про визнання боржника банкрутом. Проте передує цьому досить тривала і складна процедура порушення й розгляду справи про банкрутство, у 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 практиці виділяють такі види банкрутства підприємств:

1. *Фіктивне банкрутство* – завідома 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 за допомогою надання недостовірних відомостей, якщо це завдало значної матеріальної шкоди кредиторам.

3. *Доведення до банкрутства* – умисне, з корисливих мотивів іншої особистої 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.

Крім того, у літературних джерелах спостерігають:

1. *Реальне банкрутство*. Воно характеризує повну нездатність підприємства відновити в майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність через реальні втрати капіталу, що використовують. Катастрофічний рівень втрат капіталу не дозволяє такому підприємству здійснювати ефективну господарську діяльність у майбутньому періоді, унаслідок чого його оголошують банкрутом юридично.

2. *Технічне банкрутство* – характеризує стан неплатоспроможності підприємства, який виник унаслідок наявності простроченої дебіторської заборгованості. Водночас розмір дебіторської заборгованості перевищує розмір кредиторської заборгованості підприємства, а сума його активів значно перевершує обсяг його фінансових зобов'язань. Технічне банкрутство за ефективного антикризового управління підприємством, зазвичай, не призводить до його юридичного банкрутства.

1.3.2 Відкриття провадження у справі про банкрутство згідно з нормами Кодексу України із процедур банкрутства (КУЗПБ)

Процесуальною підставою прийняття до розгляду та в подальшому відкриття господарським судом провадження у справі про банкрутство є заява кредитора чи боржника. Для відкриття провадження у справі про банкрутство необхідно, щоб суд прийняв заяву до розгляду. Підстави відмови у прийнятті заяви щодо відкриття провадження у справі про банкрутство визначені КУЗПБ. За відсутності в заявника права на подання заяви суд відмовляє йому в прийнятті заяви. Після з'ясування наявності в особи права на звернення із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство суддя перевіряє дотримання особою порядку подання зазначеної заяви. Дотримання порядку подання заяви передбачає виконання таких умов:

1) заяву про відкриття провадження у справі про банкрутство подають з дотриманням правил юрисдикції місцевих господарських судів. Заяву про відкриття провадження у справі згідно з ГПК України подають до господарського суду за місцезнаходженням боржника;

2) заявник повинен мати процесуальну дієздатність. Процесуальною дієздатністю в господарському суді наділені громадяни та юридичні особи. Заява про відкриття провадження у справі про банкрутство може бути подана громадянином, який досягнув 18-річного віку;

3) повноваження особи, що подає заяву про відкриття провадження у справі мають бути належно підтверджені. Заяву про відкриття провадження у справі підписує керівник боржника чи кредитора (інша особа, повноваження якої визначені законодавством або установчими документами), громадянин (його представник);

4) заявник має сплатити судовий збір у передбаченому законодавством порядку і розмірі;

5) заява про визнання боржника банкрутом має відповідати встановленим законом вимогам щодо форми та змісту такої заяви. Вимоги до форми та змісту заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство визначені КУЗПБ, а саме – «за-

яву про порушення справи про банкрутство подає боржник або кредитор у письмовій формі. Зміст заяви про відкриття провадження у справі залежить від того, хто із суб'єктів подає таку заяву до суду³³: кредитор чи боржник. Водночас заява незалежно від суб'єкта, який її подає, повинна містити обов'язкові відомості, визначені КУзПБ. Крім загальних вимог, які встановлені для заяви про відкриття провадження у справі, КУзПБ передбачає додаткові вимоги щодо змісту заяв боржника та кредиторів і доданих до цих заяв документів. Нормами Кодексу визначено наслідки недотримання особами порядку подання заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство, а саме: повернення заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство без розгляду або залишення цієї заяви без розгляду. Підстави повернення заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство без розгляду визначені КУзПБ, зокрема є «встановлення судом, що заява про відкриття провадження у справі про банкрутство підписана особою, яка не має процесуальної дієздатності, не підписана або підписана особою, що не мала права її підписувати»³⁴. КУзПБ передбачено можливість залишення судом заяви без розгляду за наявності підстав, установлених ГПК України.

Подання заяви автоматично тягне за собою призупинення всіх судових проваджень щодо боржника.

Також КУзПБ передбачає наявність загальних і спеціальних передумов для відкриття провадження у справі про банкрутство.

³³Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

³⁴Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

Загальні передумови права на звернення до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство такі:

1) процесуальна правоздатність особи (боржника), яка подає відповідну заяву, тобто стати суб'єктом процесуальних відносин і мати здатність користуватися правами та мати обов'язки сторони, а саме: «на участь у господарському процесі; на зайняття процесуального положення певного суб'єкта процесу; на закріплення відповідно до закону за конкретними суб'єктами процесу процесуальних засобів, прав і обов'язків»³⁵. Вимоги щодо процесуальної правоздатності у справі про банкрутство однаково стосуються кожного кредитора і боржника;

2) підвідомчість справ господарському суду. Справи про банкрутство належать до виключної підвідомчості господарських судів. Підвідомчість справ про банкрутство регламентують ГПК України та КУзПБ. Справи про банкрутство не можуть бути передані на розгляд інших юрисдикційних органів, зокрема третейських судів;

3) відсутність у провадженні іншої відкритої справи про банкрутство цього боржника на час звернення заявника до суду. Наявність у провадженні господарського суду справи про банкрутство цього самого боржника унеможливує відкриття справи за заявою іншого кредитора. Справа про банкрутство боржника не може бути також відкрита, якщо раніше господарський суд виніс ухвалу про відмову в прийнятті заяви кредитора про відкриття справи цього самого боржника. Проте один і той самий кредитор не позбавлений права повторно подати до господарського суду заяву про визнання банкрутом боржника, щодо якого винесено ухвалу про відмову у відкритті справи, якщо в основу заяви кредитора покладена нова вимога, що ґрунтується на інших підставах.

Спеціальні передумови характерні тільки для справ про банкрутство та застосовують щодо окремих категорій заявників

³⁵ Див.: Господарський кодекс України в редакції від 16 жовтня 2020 р. 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/aws/show/436-15#Text> (дата звернення 08.10.2021).

і стосовно банкрутства окремих категорій боржників. До спеціальних передумов належать такі обставини:

1. *Віднесення заявника до суб'єктів, яким КУЗПБ надає право на звернення до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство*, а саме: боржник («юридична особа або фізична особа, у тому числі фізична особа – підприємець, неспроможна виконати свої грошові зобов'язання, строк виконання яких настав»³⁶) або кредитор («юридична або фізична особа, а також контролюючий орган, уповноважений здійснювати заходи щодо забезпечення погашення податкового боргу та недоїмки зі сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та інші державні органи, які мають вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника»³⁷). Потрібно пам'ятати, що «заяву про відкриття провадження у справі про банкрутство страховика може подати, крім боржника та кредитора, також і державний орган у справах нагляду за страховою діяльністю»³⁸ (на сьогодні це НБУ). Провадження у справі про неспроможність боржника – фізичної особи – підприємця, може бути відкрито лише за заявою боржника. Крім права на звернення до суду із заявою про відкриття провадження справи про банкрутство, КУЗПБ встановлено обов'язок боржника звернутися до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі, якщо існує загроза його неплатоспроможності.

2. *Віднесення боржника до суб'єктів, щодо яких може бути відкрито провадження у справі про банкрутство*, КУЗПБ

³⁶Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

³⁷Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

³⁸Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

вказує, що суб'єктами банкрутства не можуть бути казенні підприємства та банки.

3. *Наявність матеріально-правової підстави для відкриття провадження у справі про банкрутство.*

Матеріально-правовою «підставою для відкриття провадження у справі про банкрутство юридичних осіб згідно з нормами КУзПБ є неплатоспроможність боржника, ознакою якої є наявність невиконаного боржником зобов'язання перед кредитором незалежно від його розміру та строку невиконання»³⁹. Тобто порушити справу про банкрутство щодо юридичної особи можна на підставі принципу «банкрутство будь-якої юридичної особи за борг (навіть в 1 грн) без граничного часу його наявності». Під визначенням «будь-якої юридичної особи» йдеться про те, що процедуру банкрутства можна відкрити щодо підприємства (організації, установи) будь-якої форми власності, державного органу, громадського об'єднання, некомерційної юридичної особи тощо, якщо в них буде будь-яка заборгованість (навіть 1 грн), яка не буде погашена на вимогу кредитора (навіть протягом 1 дня). Проте потрібно пам'ятати, що суд відмовляє у відкритті провадження у справі про банкрутство, якщо, зокрема, «вимоги кредитора (кредиторів) задоволені боржником у повному обсязі до підготовчого засідання суду»⁴⁰. Згідно з КУзПБ підставою для відкриття провадження у справі про банкрутство **за заявою боржника** є загроза його неплатоспроможності. Поняття загрози неплатоспроможності пов'язане з наявністю обставин, за яких «задоволення вимог одного або кількох кредиторів призведе до неможливості виконання грошових зобов'язань

³⁹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁴⁰Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021)..

боржника в повному обсязі перед іншими кредиторами»⁴¹. Згідно з КУзПБ «неплатоспроможність – неспроможність боржника виконати після настання встановленого **строку** грошові зобов’язання перед кредиторами не інакше, як через застосування процедур, передбачених цим Кодексом»⁴². Тобто для цілей КУзПБ неплатоспроможність має такі дві основні взаємопов’язані ознаки:

- настання встановленого строку;
- неможливість виконання грошових зобов’язань, щодо яких настав строк виконання.

За КУзПБ керівник боржника повинен повідомити про виникнення ознак банкрутства засновникам (учасникам, акціонерам) боржника та власнику майна боржника.

КУзПБ зобов’язує боржника в місячний строк звернутися до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство. Якщо ж керівник боржника допустив порушення цих вимог, він має солідарну (разом із боржником) відповідальність за незадоволення вимог кредиторів. Отже, КУзПБ передбачає не лише обов’язок боржника звертатися до суду, а й запроваджує відповідальність для керівника боржника за невиконання такого обов’язку. КУзПБ визначено, що «в разі банкрутства боржника з вини його керівника на такого керівника за недостатності майна боржника покладена субсидіарна відповідальність за його зобов’язаннями»⁴³. Тобто КУзПБ передбачає, що керівник боржника має *солідарну відповідальність* за

⁴¹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁴²Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁴³Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

незадоволення вимог кредиторів, якщо після виникнення загрози неплатоспроможності він у місячний строк не звернувся до суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство.

Солідарна відповідальність керівника боржника є наслідком невиконання повноважень щодо вжиття заходів з недопущення банкрутства за загрози неплатоспроможності. Для того, щоб встановити, хто винен у банкрутстві та чому воно настало, необхідно з'ясувати, до якого виду належить банкрут:

1) випадковий;

2) фіктивний. Відповідно до ГК України банкрутство визнають: фіктивним; умисним (стан, що набутий цілеспрямованими діями зацікавлених осіб, боржник доведений до стану банкрутства). Предмет доказування в разі доведення до банкрутства такий:

– втрати, яких зазнали кредитори (матеріальна шкода, збитки);

– вартість наявних активів у банкрута, що внесені до ліквідаційної маси, загальна сума вимог кредиторів і витрат процедур;

– різниця між сумою вимог кредиторів і ліквідаційною масою;

– події (або дії), які викликали стійку неплатоспроможність боржника та осіб; вина осіб (або відсутність вини), які відповідальні за здійснення дій, що викликали стійку неплатоспроможність боржника.

Докази подають сторони та інші учасники справи. Суд не збирає докази, що стосуються предмета спору, із власної ініціативи. Докази, одержані з порушенням законодавства, суд не приймає.

Ознаки дій із зловживання правом у разі банкрутства:

– шкідливий характер – це діяння, що спричиняє істотну шкоду інтересам або створює реальну загрозу заподіяння такої шкоди (збитків);

– прямий умисел;

– протиправний характер – порушення особою обов'язку не вчиняти дій, спрямованих на заподіяння шкоди іншим учасникам;

- об’єкт посягання – майнові (речово-правові та зобов’язальні) права та інтереси юридичних осіб і працівників;
- корисливий інтерес – невиконання обов’язку перед кредитором із метою задоволення власних інтересів.

Методичною основою для визначення ознак доведення до банкрутства є Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій із приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства (від 26.10.2010)⁴⁴, за якими:

1) об’єктом аналізу є фінансово-господарський стан підприємств;

2) суб’єктами аналізу є власники, органи, уповноважені управляти майном, або особи, зацікавлені в отриманні інформації щодо діяльності підприємства (державний орган із питань банкрутства, арбітражний керівник, органи податкової служби, керівництво);

3) визначення ознак дій із доведення до банкрутства здійснюють за період, що починається за три роки до дати порушення справи про банкрутство, за наявності неправомірних дій відповідальних осіб боржника, що призвели до його стійкої фінансової неспроможності;

4) «економічними ознаками дій із доведення до банкрутства може вважатися такий фінансово-економічний стан боржника, коли виконання умов договорів призвело до погіршення показників оцінки його фінансового стану, зокрема:

- підписання та виконання завідомо не вигідних для підприємства (зокрема фіктивних) договорів;

- необґрунтованої виплати грошових коштів, необґрунтованого передання третім особам майна;

- ухвалення нераціональних управлінських рішень, які негативно впливають на виробничу, торговельну, іншу стату-

⁴⁴Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

тну діяльність підприємства, що призводить до фінансових збитків і втрат;

- заплутування звітності, знищення документів або інформації, унаслідок чого неможлива ефективна робота підприємства тощо;

- нежиття заходів керівництвом щодо стягнення заборгованості (повнота та своєчасність проведеної претензійно-позовної роботи);

- відмова від грошових (майнових) вимог;

- несвоєчасність (нежиття заходів) щодо розв'язання проблем у виробничому процесі, нездійснення господарської діяльності тощо»⁴⁵.

Навмисне погіршення фінансового стану підприємства можна визначити за такими основними ознаками: «зменшення розміру, приховування та заниження оцінки майна, яке знаходиться у розпорядженні підприємства (передання активів іншій особі); штучне збільшення розміру кредиторської та дебіторської заборгованості (залишення за боржником лише кредиторської заборгованості без відповідного забезпечення) та інші, подібні дії»⁴⁶.

Незадоволення вимог кредиторів виникає тоді, коли майна боржника не вистачило для задоволення всіх вимог кредиторів. Отже, керівник відповідає лише тоді, коли вимоги кредиторів не будуть задоволені за кошти майна боржника, і тільки в тій частині, яку боржник не зміг задовольнити. Факт порушення керівником боржника вимоги щодо звернення до суду може встановити лише господарський суд, який безпосередньо здійснює провадження у справі про банкрутство відповідного боржника. Вимоги до керівника, визнаного винним у доведенні

⁴⁵Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁴⁶Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

до банкрутства, заявляє ліквідатор, а стягнені суми зараховують до складу ліквідаційної маси, і їх можна використати лише для задоволення вимог кредиторів у порядку черговості. Кредитори мають право звертатися до керівника підприємства з вимогами, які не було задоволено в процедурі банкрутства, свої звернення кредитори мають реалізовувати не в межах справи про банкрутство, а в окремих позовних провадженнях про стягнення боргу з керівника.

Факт порушення керівником боржника зазначених вимог розглядає та встановлює суд під час здійснення провадження у справі про банкрутство та є підставою для подальшої заяви кредиторами своїх вимог. Відповідальність за доведення юридичної особи до банкрутства має не тільки її керівник, а і засновники (учасники, акціонери або інші особи, які мають право визначати дії боржника). У разі недостатності майна в боржника для задоволення вимог кредиторів вказані особи мають субсидіарну відповідальність за його зобов'язаннями, тобто відповідають за борги в тій частині, яку не зміг погасити боржник.

Зазначимо, що вимоги за зобов'язаннями можуть виникати у кредитора тільки з моменту настання строку їхнього виконання і для цілей неплатоспроможності потрібно враховувати не всю кредиторську заборгованість, яка є в підприємства, а лише ту, щодо якої настав строк виконання. Водночас ідеться не про будь-які зобов'язання, а тільки про грошові. Згідно з КУзПБ «грошове зобов'язання – це зобов'язання боржника сплатити кредитору певну грошову суму відповідно до цивільно-правового правочину (договору) і на інших підставах, передбачених законодавством України. До грошових зобов'язань належать, зокрема, також зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів). Водночас не зараховують до складу грошових зобов'язань боржника неустойку (штраф, пеню) та інші фінансові санкції»⁴⁷. КУзПБ наголошує, що «склад і розмір

⁴⁷Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

грошових зобов'язань, у тому числі розмір заборгованості за передані товари, виконані роботи й надані послуги, суму кредитів з урахуванням відсотків, які зобов'язаний сплатити боржник, визначають на день подання до господарського суду заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство»⁴⁸.

Отже, загроза неплатоспроможності виникає тоді, коли одночасно наявні прострочені грошові зобов'язання незалежно від суми і строку перед кількома кредиторами та є розуміння того, що задоволення вимог одного або кількох таких кредиторів призведе до того, що активів підприємства не вистачить для задоволення вимог інших кредиторів.

На підставі цього керівник підприємства повинен забезпечити постійний моніторинг прострочених грошових зобов'язань (кредиторської заборгованості) і їхнє порівняння з активами підприємства, наявними на момент виникнення відповідних прострочених грошових зобов'язань (кредиторської заборгованості). І якщо стане зрозуміло, що активів не вистачить на всі прострочені грошові зобов'язання, то день, коли це станеться, буде днем, від якого відраховується місячний строк для звернення до суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство.

Установлення судом факту відсутності ознак неплатоспроможності боржника після відкриття провадження у справі згідно з КУзПБ є підставою для закриття провадження у справі.

Кредитори можуть почати провадження у справі про банкрутство, щойно боржник не виконає свої грошові зобов'язання у визначений строк, незалежно від суми та тривалості прострочення. Господарський суд повинен відкрити провадження у справі про банкрутство, якщо немає підстав для відмови у відкритті, а саме: «(а) вимоги кредитора (кредиторів) були задоволені боржником у повному обсязі до підготовчого засідання суду або (б) вимоги кредитора свідчать про наявність спору про право, який

⁴⁸ Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

підлягає вирішенню у порядку позовного провадження»⁴⁹. Підстави для відкриття провадження у справі про банкрутство *за заявою кредитора* потребують аналізу та одночасного застосування низки норм КУзПБ, а саме: 1) «між боржником та кредитором щодо заявлених вимог має бути відсутній спір про право, який підлягає вирішенню у порядку позовного провадження»⁵⁰; 2) для подання заяви про відкриття процедури банкрутства необхідно «авансувати арбітражному керуючому його винагороду в розмірі трьох мінімальних заробітних плат»⁵¹. «Заявник здійснює авансування на депозитний рахунок господарського суду, який розглядає справу, до моменту подання заяви про відновлення відкриття провадження у справі»⁵²; 3) внесення судового збору, який становить 10 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб. У разі надходження до суду заяви кредитора (ів) суд зобов'язаний заслухати боржника. Якщо боржник не висуває заперечень, відбувається порушення провадження у справі. За наявності заперечень боржника проводиться судове засідання, на якому встановлюється майновий стан боржника, а також його можливість виконати свої зобов'язання.

Про неплатоспроможність фізичної особи – підприємця свідчить таке: 1) «наявність у боржника прострочених зо-

⁴⁹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII, / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁵⁰Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁵¹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁵²Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

бов'язань перед кредитором, що становлять тридцять і більше розмірів мінімальної заробітної плати»⁵³; 2) «припинення боржником погашення кредитів чи здійснення інших планових платежів у розмірі більше п'ятдесяти відсотків місячних платежів за кожним із зобов'язань упродовж двох місяців». Підставою відкриття провадження у справі про банкрутство є ухвалення постанови у виконавчому провадженні про відсутність у фізичної особи – підприємця майна, на яке може бути звернено стягнення. Заява кредитора (ів) може ґрунтуватися на об'єднанні заборгованості боржника щодо різних зобов'язань перед цим кредитором. «Якщо кредитор не має необхідної суми вимог, достатньої для порушення справи, він може об'єднати свої вимоги до боржника з іншими кредиторами та подати до суду спільну заяву про порушення справи»⁵⁴.

Субсидіарна відповідальність винних осіб виникає лише після винесення господарським судом постанови, якою боржник визнано банкрутом. Якщо винних осіб декілька, суми з них стягують солідарно. Для примусового виконання судового рішення про стягнення суми з винної особи видають наказ господарського суду. Кошти, стягнуті як субсидіарна відповідальність, зараховують на ліквідаційний рахунок банкрута та розподіляють відповідно до приписів КУЗПБ.

Правові підстави покладання відповідальності:

– УзПБ⁵⁵ – банкрутство боржника з вини його засновників або інших осіб у разі недостатності майна боржника може

⁵³Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁵⁴Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁵⁵Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

бути покладена субсидіарна відповідальність за його зобов'язаннями»⁵⁶;

– ГК України – «суб'єкт підприємництва – боржник, його засновники, а також інші особи несуть юридичну відповідальність за умисне доведення до банкрутства»⁵⁷.

4. *Спеціальні передумови для звернення до господарського суду окремих категорій кредиторів і боржників.*

а) спеціальна передумова для звернення до господарського суду державних органів, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю справляння обов'язкових платежів. «Відповідні державні органи мають право звернутися до господарського суду із заявою лише тоді, коли вони до ініціювання справи про банкрутство вжили заходів щодо отримання від боржника заборгованості з обов'язкових платежів у встановленому законодавством порядку»⁵⁸;

б) спеціальна передумова для звернення до господарського суду кредитора, вимоги якого внесені до затвердженого плану санації до відкриття провадження у справі про банкрутство. Кредитор, вимоги якого внесені до затвердженого плану санації, відповідно до КУЗПБ, «може подати заяву про відкриття справи про банкрутство за умови надання доказів невиконання зобов'язань за таким планом санації»⁵⁹;

⁵⁶Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁵⁷Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁵⁸Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁵⁹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL:

в) спеціальні передумови для звернення до господарського суду боржника – юридичної особи. У тих випадках, коли звернення до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство є обов’язковим, «боржник має право подати заяву тільки за наявності рішення вищого органу управління боржника, а щодо державних підприємств – власника майна (органу, уповноваженого управляти майном) боржника про звернення до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство»⁶⁰. Згідно з КУзПБ «боржник подає заяву до господарського суду за наявності майна, достатнього для покриття витрат, пов’язаних із провадженням у справі»⁶¹. Перелік видів судових витрат визначено в ГПК України, а саме це – судовий збір і витрати, пов’язані з розглядом справи (наприклад, витрати арбітражного керівника, пов’язані з виконанням ним повноважень у справі, грошова винагорода арбітражного керівника);

г) спеціальна передумова для звернення до господарського суду фермерського господарства. Заява голови фермерського господарства про відкриття провадження у справі подають до суду за наявності письмової згоди всіх членів фермерського господарства.

1.3.3 Процедури, що застосовують до боржника у справах про банкрутство

У процедурах банкрутства відповідно до КУзПБ відбулося зменшення строків підготовки, а також обмеження строку процедури ліквідації боржника, котрий тепер не може перевищувати одного року.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁶⁰Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁶¹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

Підготовче засідання суду встановлено КУЗПБ та «проводиться не пізніше ніж 14 днів із дня постановлення ухвали про прийняття заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство, а за наявності поважних причин (здійснення сплати грошових зобов'язань кредиторам тощо) – не пізніше ніж 20 днів»⁶². КУЗПБ надає право суду визначати строк, протягом якого ліквідатор зобов'язаний здійснити ліквідацію боржника. Цей строк не може перевищувати 12 місяців.

Відповідно до КУЗПБ щодо боржника – юридичної особи застосовують такі судові процедури: розпорядження майном боржника, санація боржника, ліквідація банкрута. Як можна бачити, КУЗПБ не передбачає мирової угоди.

Розпорядження майном боржника являє собою «систему заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання майнових активів боржника, здійснення аналізу його фінансового стану, а також визначення наступної процедури (санації чи ліквідації)»⁶³. КУЗПБ визначає наслідки введення процедури розпорядження майном, а саме заборону боржникові в цій процедурі без згоди комітету кредиторів (зборів кредиторів – до моменту формування комітету кредиторів) вчиняти значні правочини, вчинення яких не заборонено цим Кодексом, та здійснювати продаж істотних активів боржника. Це означає, що збори кредиторів (комітет кредиторів) наділені правом надати згоду чи відмовити в цьому боржникові, що ймовірно входить до інших питань, які належать до компетенції комітету. Водночас суттєвим є визначення значних правочинів – «це правочини щодо майна (робіт, послуг), ринкова вартість яких на день вчинення правочину становить 10 і більше

⁶²Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁶³Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

відсотків вартості активів боржника за даними останньої річної фінансової звітності»⁶⁴.

Кодексом України із процедур банкрутства (КУЗПБ) визначено дві дефініції: санація та санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. Так «санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство – це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство»⁶⁵, а «санація – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника»⁶⁶. Як можна бачити, ці дефініції відрізняються часом проведення оздоровчих заходів, кінцевою метою здійснення заходів (у визначенні санації підкреслено, що метою проведення санаційних заходів є не лише запобігання

⁶⁴Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁶⁵Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁶⁶Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

визнанню боржника банкрутом, а також і задоволення вимог кредиторів, а визначення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство не виділяє задоволення вимог кредиторів як окрему мету, а за мету санації ставить запобігання ліквідації підприємства).

Процедуру санації КУЗПБ не обмежує строком, її можна розпочати лише після того, як суд затвердить схвалений у встановленому порядку всіма запровадженими класами конкурсних кредиторів план санації.

Ліквідація банкрута – це «судова процедура, яку вводять у разі підтвердження неплатоспроможності боржника та відсутності застосування заходів, спрямованих на запобігання визнанню боржника банкрутом»⁶⁷.

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

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

б) господарським судом. Господарський суд може ухвалити рішення про ліквідацію підприємства в разі:

- визнання недійсними або такими, що суперечать законодавству, установчих документів;
- здійснення ним діяльності, що суперечить установчим документам і законодавству;
- несвоєчасного повідомлення підприємством про зміну його назви, організаційно-правової форми власності та місцезнаходження;

⁶⁷Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

- неподання впродовж року до органів державної податкової служби податкових декларацій, документів бухгалтерської звітності згідно із законодавством;

- визнання підприємства банкрутом.

Умовно можна визначити сім основних етапів ліквідації юридичної особи.

Перший етап. Ухвалює відповідне рішення уповноважений на це орган. У разі ліквідації суб'єкта підприємницької діяльності за умови визнання його банкрутом господарський суд ухвалює відповідну постанову і надсилає її засновнику, банку та органу, який зареєстрував суб'єкт підприємницької діяльності. Таку саму процедуру застосовують і в інших випадках ліквідації за рішенням господарського суду. Якщо підприємство самостійно ухвалило рішення про ліквідацію, то це рішення оформлюють протоколом загальних зборів засновників. Орган, який ухвалив рішення про ліквідацію підприємства, призначає ліквідатора і ліквідаційну комісію, встановлює порядок і строки проведення ліквідації, а також визначає строк для заяви претензій кредиторів (у разі оголошення підприємства банкрутом діє інший порядок збору претензій кредиторів.)

Ліквідаційна комісія – це робочий орган, який здійснює ліквідацію суб'єкта підприємницької діяльності, що призначають інстанції, які ухвалили рішення про ліквідацію підприємства. У разі банкрутства ліквідаційну комісію призначає господарський суд. Якщо рішення про ліквідацію ухвалено зборами засновників підприємства, то вони ж призначають і ліквідаційну комісію. До ліквідатора (ліквідаційної комісії) переходять повноваження з управління справами підприємства, право розпоряджатися майном, а також усі майнові права та обов'язки суб'єкта господарювання, що ліквідується.

Членами ліквідаційної комісії можуть бути:

- розпорядник майна, який був призначений під час провадження справи про банкрутство;

- представники зборів кредиторів; банків; фінансових органів;

- представники Фонду державного майна, якщо ліквідується державне підприємство;

- інші особи за пропозицією зацікавлених сторін.

Другий етап. Ліквідаційна комісія звертається до податкового органу, щоб зняти з податкового обліку підприємство, яке ліквідується.

Третій етап. Ліквідаційна комісія виконує свої функції, передбачені чинним законодавством. До основних функцій ліквідаційної комісії (ліквідаторів) належать такі:

- управління майном підприємства, що ліквідується;
- опублікування оголошення про ліквідацію суб'єкта підприємницької діяльності в офіційних друкованих органах;
- інвентаризація та оцінювання наявного майна підприємства, що ліквідується;
- визначення ліквідаційної маси та розпорядження нею;
- реалізація майна та інші заходи, спрямовані на задоволення вимог кредиторів;
- стягнення дебіторської заборгованості та виконання розрахунків із кредиторами;
- складання ліквідаційного балансу та подання його на затвердження власнику або органу, який призначив ліквідаційну комісію;
- ухвалення рішення про звільнення персоналу, зокрема директора;
- виконання дій, що мають на меті повну ліквідацію юридичної особи, тобто вилучення її з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій.

Найважливішою функцією ліквідаційної комісії є робота з майном підприємства: інвентаризація, оцінювання, визначення ліквідаційної маси (активів) та реалізація.

Після реалізації майна підприємства ліквідаційна комісія розраховується з найманими працівниками, бюджетом, кредиторами та власниками корпоративних прав по черзі та згідно з реєстром вимог кредиторів. За результатами своєї діяльності комісія складає звіт і ліквідаційний баланс і подає його на затвердження вищому органу, який її призначив.

Арбітражний керівник (ліквідатор) за виконання функцій ліквідатора майна банкрута отримує винагороду, розмір якої визначають кредитори. Коли ліквідаційну комісію призначають

збори засновників підприємства, вони ж визначають і розмір винагороди її членам.

Четвертий етап. Державний податковий орган, отримавши від платника податків заяву про зняття з обліку, а також на підставі інформації про порушення справи про банкрутство ухвалює рішення про документальну перевірку такого платника податків. Після відповідної перевірки в разі, коли встановлено відсутність заборгованості перед бюджетами, державний податковий орган знімає підприємство з обліку та складає довідку про зняття з обліку платника податків, яку надсилає до органів державної реєстрації.

Платник податків знімається з обліку в державному податковому органі за наявності повідомлення від установи банку про закриття такому платнику рахунків. Облікові справи стосовно платників податків, які зняті з обліку в податкових органах, зберігають впродовж року і після закінчення цього терміну здають до архіву державного податкового органу.

Якщо після проведеної перевірки платника податків встановлено факт заборгованості його перед бюджетом, державний податковий орган не знімає його з обліку, а складає повідомлення про наявність обов'язків зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) за спеціальною формою, яку надсилають ліквідаційній комісії. Вимоги податкових органів потрібно задовольняти за кошти виручки від реалізації ліквідаційної маси. Підприємство знімають із податкового обліку, якщо воно погасило заборгованість перед бюджетом.

Коли боржник, щодо якого власник ухвалив рішення про ліквідацію, не має майна, якого б вистачило, аби погасити заборгованість перед бюджетом та задовольнити вимоги інших кредиторів, таке підприємство ліквідується в порядку, передбаченому КУЗПБ, де передбачено, що в разі недостатності майна для задоволення вимог кредиторів ліквідатор (ліквідаційна комісія) зобов'язаний звернутися до господарського суду із заявою стосовно порушення справи про банкрутство такої юридичної особи.

За результатами розгляду заяви стосовно порушення справи про банкрутство юридичної особи, майна якої недостатньо для задоволення вимог кредиторів, господарський суд

визнає боржника, який ліквідується, банкрутом, відкриває ліквідаційну процедуру, призначає ліквідатора.

Недотримання цього порядку є підставою для відмови внести запис про ліквідацію юридичної особи до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

У разі виникнення спорів щодо виплати заборгованості підприємства його активи не підлягають розподілу між зацікавленими особами до вирішення спору в судовому порядку.

Після завершення розрахунків із кредиторами та бюджетом складають ліквідаційний баланс.

П'ятий етап. Розглядає та затверджує ліквідаційний баланс підприємства орган, який призначив ліквідаційну комісію. За результатами розгляду затверджують (чи не затверджують) ліквідаційний баланс та (у разі затвердження балансу) ухвалюють рішення про ліквідацію юридичної особи.

Шостий етап. Після закриття рахунків, зняття з податкового обліку та затвердження ліквідаційного балансу суб'єкт підприємницької діяльності звертається до відповідних органів внутрішніх справ і здає свої печатки та штампи. Документи, які належать підприємству і підлягають довгостроковому зберіганню, здають в архів.

Сьомий етап. Кінцевий етап ліквідації підприємства зводиться до виключення юридичної особи з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

Перед тим, як господарський суд ухвалюватиме рішення про те, чи переходить до санації чи ліквідації банкрута, відповідне рішення має ухвалити орган самоорганізації кредиторів (збори кредиторів, комітет кредиторів боржника), яким господарський суд обов'язково повинен надавати оцінку для визначення подальшої долі боржника.

1.3.4 Компетенція зборів і комітету кредиторів (представницьких органів кредиторів)

На введенні судової процедури чи переході до наступної судової процедури у справі про банкрутство активна участь кредиторів не закінчується. Зокрема кредитори як учасники у справі про банкрутство можуть через комітет кредиторів або самостійно

ініціювати процес відсторонення арбітражного керівника. Водночас клопотання комітету кредиторів про відсторонення арбітражного керівника являє собою відсторонення арбітражного керівника – незалежно від наявності чи відсутності підстав такого відсторонення.

Зазначимо, що кредитори та арбітражний керівник наділені правом бути ініціатором визнання недійсними правочинів боржника в порядку з КУзПБ. Арбітражний керівник, який виконує повноваження ліквідатора, може бути ініціатором для притягнення директора або інших осіб до субсидіарної відповідальності у зв'язку з доведенням боржника до банкрутства. Поєднання судового нагляду за реалізацією процедур у справі про банкрутство й активної участі кредиторів та арбітражного керівника має забезпечувати ефективне використання інструментів, передбачених КУзПБ, які спрямовані на погашення боргів боржника та відновлення його платоспроможності, є головною особливістю і складністю процедур у справах про банкрутство, що є логічним і справедливим засобом захисту прав кредиторів. КУзПБ встановлює обов'язок арбітражного керівника визначати такі умови (склад майна (лот); початкову ціну; крок аукціону) за погодженням із комітетом кредиторів. Також арбітражні керівники виконують повноваження щодо погодження умов продажу майна боржника (крім майна, що є предметом забезпечення) у процедурі санації відповідно до плану санації або у процедурі ліквідації банкрута.

У Кодексі значно розширено компетенцію зборів і комітету кредиторів (представницьких органів кредиторів), а саме: «передбачено повноваження щодо погодження умов продажу майна боржника (крім майна, що є предметом забезпечення) у процедурі санації відповідно до плану санації або у процедурі ліквідації банкрута»⁶⁸.

⁶⁸ Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

Збори кредиторів (комітет кредиторів) наділені правом надати згоду чи відмовити в цьому боржникові, що ймовірно входить до інших питань, які належать до компетенції комітету. Водночас суттєвим є визначення значних правочинів, наведене у статті 1 Кодексу. Так, значні правочини – це правочини щодо майна (робіт, послуг), ринкова вартість яких на день вчинення правочину становить 10 і більше відсотків вартості активів боржника за даними останньої річної фінансової звітності. Якщо замість кількох правочинів боржник міг вчинити один значний правочин, то кожен із таких правочинів вважають значним. Норма значно зменшує можливість зловживань боржника та виведення активів за допомогою укладення таких угод, вона спрямована на збереження потенційної ліквідаційної маси і, відповідно, на захист прав кредиторів, які отримають завдяки задоволенню своїх вимог. Однак у разі необґрунтованого ненадання згоди зборами (комітетом кредиторів) на укладення реальних, законних угод, що забезпечують діяльність боржника (продаж виробленої продукції тощо), його позбавляють права на захист своїх інтересів, що може вплинути на його господарську діяльність, платоспроможність і можливість задоволення вимог кредиторів.

Розширені права комітету кредиторів у разі звернення до суду із клопотаннями про призначення та припинення повноважень арбітражного керівника, надання права комітету кредиторів у будь-який час звернутися до господарського суду із клопотаннями про відсторонення арбітражного керівника від виконання повноважень незалежно від наявності підстав. Водночас у КУЗПБ визначено, що «за наявності підстав для відсторонення арбітражного керуючого від виконання повноважень або за клопотанням комітету кредиторів господарський суд протягом 14 днів постановляє ухвалу про відсторонення арбітражного керуючого від виконання повноважень»⁶⁹.

⁶⁹ Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

КУзПБ зменшує кворум під час повторного проведення перших зборів кредиторів, якщо на перші не прибули кредитори з необхідною кількістю голосів (перші збори – не менше ніж 2/3 голосів; повторні – більше ніж половина голосів; наступні збори – більше ніж 1/4 голосів), що дозволить зменшити строки ухвалення рішень кредиторами.

Регламентация статусу зацікавлених осіб у справах про банкрутство в частині зазначених напрямків спрямована на захист прав кредиторів, які не є такими особами, і запобігання зловживанням боржника щодо формування заборгованості перед дружніми кредиторами та уникнення задоволення вимог перед іншими кредиторами.

1.3.5 Вимоги кредиторів

КУзПБ встановлює обов'язок конкурсних кредиторів за вимогами, що виникли до дня відкриття провадження у справі про банкрутство, подати до господарського суду письмові заяви з вимогами до боржника, а також документи, що їх підтверджують, протягом 30 днів із дня офіційного оприлюднення оголошення про відкриття провадження у справі про банкрутство.

КУзПБ містить порядок задоволення вимог кредиторів⁷⁰, зокрема нормами КУзПБ забезпечено рівні умови ймовірності задоволення вимог конкурсних кредиторів як тих, що заявлені в межах строку, встановленого для їхнього подання, так і тих, які заявлені після закінчення такого строку в процедурі розпорядження майном, тобто вимог кредиторів, які заявлені після закінчення строку, встановленого для їхнього подання, та які визначені «відкладеними вимогами». Водночас кредитори з «відкладеними» вимогами до боржника є конкурсними, однак не мають права вирішального голосу на зборах і в комітеті кредиторів. Незважаючи на те, що заяви з вимогами конкурсних кредиторів або забезпечених кредиторів, подані в межах строку, визначеного

⁷⁰Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

КУЗПБ, розглядає господарський суд у попередньому засіданні суду, а «відкладені вимоги» розглядає господарський суд у порядку черговості їхнього отримання в судовому засіданні, яке проводять після попереднього засідання господарського суду, рівність умов для таких кредиторів щодо забезпечення права на повноту і пропорційність задоволення (погашення) їхніх вимог полягає в тому, що «за результатами розгляду зазначених заяв господарський суд постановляє ухвалу про визнання чи відхилення (повністю або частково) вимог таких кредиторів, яка є підставою для внесення відомостей про таких кредиторів до реєстру вимог кредиторів»⁷¹. Водночас на стадії судової процедури розпорядження майном боржника розпорядник майна згідно з КУЗПБ «зобов'язаний розглядати заяви кредиторів із грошовими вимогами до боржника, що надійшли в установленому цим Кодексом порядку, та вести реєстр вимог кредиторів»⁷². Вимоги конкурсних кредиторів, заявлені після закінчення строку, установленого для їхнього подання («відкладені вимоги»), розглядає господарський суд протягом процедури розпорядження майном і вносить розпорядник майна до реєстру вимог кредиторів за допомогою здійснення наданих повноважень. Тобто забезпечено право таких конкурсних кредиторів на повноту і пропорційність у наступному задоволенні (погашенні) грошових вимог у судовій процедурі. «Відкладені вимоги», заявлені в судовій процедурі ліквідації банкрута, можуть бути розглянуті господарським судом у судовому засіданні та внесені ліквідатором до реєстру вимог кредиторів. У судовій процедурі ліквідації банкрута ведення реєстру вимог кредиторів прямо належить до повноважень ліквідатора із дня його призначення, що вказує на внесення ліквідатором до реєстру вимог кредиторів відомостей саме

⁷¹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁷²Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

про конкурсних кредиторів. Право конкурсного кредитора, вимоги якого заявлено в ліквідаційній процедурі, на повноту та пропорційність задоволення його вимог не забезпечено.

Задоволення «відкладених вимог» передбачено судовою процедурою санації боржника.

Платоспроможність вважають відновленою за умови погашення вимог кредиторів згідно з реєстром вимог кредиторів.

План санації боржника відповідно до КУЗПБ повинен передбачати погашення вимог кредиторів з урахуванням черговості⁷³. У процедурі санації підлягають погашенню вимоги конкурсних кредиторів, внесені до реєстру вимог кредиторів протягом процедури розпорядження майном. Водночас неабияку роль відведено саме факту внесення до реєстру вимог кредиторів відомостей про таких конкурсних кредиторів, тобто процедурі ведення реєстру. Проте на користь того, що «відкладені вимоги» конкурсних кредиторів після переходу до наступної судової процедури – санації боржника – можуть бути розглянуті господарським судом і внесені до реєстру вимог кредиторів керівником санації в межах цієї судової процедури, свідчить наявність у керівника санації повноважень щодо розгляду вимог конкурсних кредиторів і заперечення щодо таких вимог, які кореспондуються з повноваженнями господарського суду щодо розгляду таких вимог у порядку черговості їхнього отримання в судовому засіданні, яке проводять після попереднього засідання господарського суду⁷⁴. За умови такого підходу до застосування проаналізованих норм є можливим забезпечення застосування принципу повноти та пропорційності задоволення в процедурі санації «відкладених вимог», які були заявлені протягом судової процедури санації до моменту здійснення розрахунків з іншими креди-

⁷³Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁷⁴Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

торами. Однак наявність певних чинників свідчить про ймовірність неоднозначності такого підходу. Зокрема таким чинником є відсутність у розділі, який регулює судову процедуру санації, норми щодо повноважень господарського суду розглядати вимоги кредиторів, заявлені протягом процедури санації боржника, та відсутності повноважень керівника санації, на відміну від розпорядника майна та ліквідатора, щодо ведення реєстру вимог кредиторів⁷⁵. Оскільки відображення вимог кредитора у відповідному реєстрі є умовою погашення його вимог з урахуванням черговості, за умови відсутності норми, яка б дозволила керівнику санації внести до реєстру вимог кредиторів вимоги, розглянуті господарським судом у межах процедури санації, можна зробити висновок, що норма в цій редакції не забезпечує права конкурсного кредитора, вимоги якого заявлені після закінчення строку, встановленого для їхнього подання, на повноту та пропорційність задоволення його вимог. КУЗПБ визначено, що розпорядник майна за результатами попереднього засідання вносить до реєстру вимог кредиторів відомості про кожного кредитора, розмір його вимог за грошовими зобов'язаннями, наявність права вирішального голосу в представницьких органах кредиторів, черговість задоволення кожної вимоги⁷⁶. Проаналізована норма встановлює, зокрема, для реєстру вимог кредиторів таку категорію, як черговість задоволення кожної вимоги. Зважаючи, що у процедурі санації боржника реєстр вимог кредиторів вже є сформованим на стадії попередньої судової процедури, відсутність норми щодо ведення керівником санації реєстру вимог кредиторів дозволяє зробити висновок про ймовірність неоднозначного застосування норм під час процедури розгляду «відкладених

⁷⁵Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁷⁶Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

вимог» конкурсного кредитора, які заявляють у судовій процедурі санації боржника. Задоволення відповідно до реєстру вимог кредиторів вимог конкурсних кредиторів, крім неустойки (штрафу, пені), заявлених після закінчення строку, встановлено для їхнього подання, може відбутися також завдяки певним учасникам у справі про банкрутство та третіх осіб протягом провадження у справі про банкрутство⁷⁷. Такий механізм задоволення вимог кредиторів теж передбачає обов'язковою умовою внесення відомостей про кредитора до реєстру вимог кредиторів. Загалом питання внесення вимог до реєстру має основне значення для подальшої процедури задоволення (погашення) вимог кредиторів.

Основні положення та норми КУЗПБ, які захищають законні права та інтереси заставного кредитора в справах про банкрутство

Під час порушення справи та процедури розпорядження майном до заяви боржника додають: перелік майна, що перебуває в заставі або є обтяженим в інший спосіб, його місцезнаходження, вартість, а також інформація про кредиторів, на користь яких вчинено обтяження майна боржника, їхнє ім'я або найменування, місцезнаходження або місце проживання, ідентифікаційні коди юридичних осіб або реєстраційний номер облікової картки платника податків (за наявності), суми їхніх грошових вимог, підстави виникнення зобов'язань, а також строки їхнього виконання згідно із законом або договором. Згідно з КУЗПБ розпорядник майна зобов'язаний окремо внести до реєстру вимоги кредиторів, які забезпечені заставою майна боржника, згідно з їхніми заявами, а за їхньої відсутності – згідно з даними обліку боржника, а також внести окремо до реєстру відомості про майно боржника, яке є предметом застави згідно з державним реєстром застав⁷⁸. Отже, майно боржника, що перебуває в заставі,

⁷⁷Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁷⁸Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL:

підлягає особливому обліку з метою забезпечити право заставодержателя на задоволення своїх вимог із такого майна. Розпорядник майна зобов'язаний окремо повідомити господарський суд про вимоги кредиторів, які забезпечені заставою майна боржника, згідно з їхніми заявами, а за відсутності таких заяв – згідно з даними обліку боржника, а також внести окремо до реєстру відомості про майно боржника, яке є предметом застави згідно з відповідним державним реєстром⁷⁹. Під час процедури санації КУЗПБ передбачає, що з метою ухвалення рішення про схвалення або відхилення плану санації всі конкурсні кредитори поділяються на класи. Кредитори, внесені до кожної черги, формують окремий клас кредиторів. Кредитор, вимоги якого підлягають внесенню до двох і більше черг, підлягає внесенню відповідно до двох і більше класів кредиторів. Вимоги забезпечених кредиторів утворюють окремий клас, до якого вносять вимоги в тій їхній частині, яка забезпечена заставою майна. У частині вимог, не забезпечених заставою, вимоги таких кредиторів підлягають внесенню до класу незабезпечених кредиторів. Якщо план санації передбачає зміну пріоритету вимог забезпечених кредиторів, план санації має бути схвалений кожним таким кредитором. Частиною четвертою зазначеної статті встановлено, що план санації вважають схваленим класом забезпечених кредиторів, якщо за схвалення плану санації віддано дві третини голосів кредиторів, внесених до класу забезпечених кредиторів, а також якщо за схвалення плану санації проголосувало не менше ніж половина кредиторів, які мають право голосу в цьому класі. В іншому разі вважають, що план санації відхилений відповідним класом кредиторів. Крім того, план санації може містити умову про надання права одному або декільком забезпеченим кредиторам звернути стягнення на заставлене майно після затвердження плану санації господарським судом. У цьому разі такі забезпечені креди-

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁷⁹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

тори (у межах вимог, забезпечених заставою) не беруть участі в голосуванні щодо питання про схвалення, внесення змін або відхилення плану санації⁸⁰. У разі відкриття ліквідаційної процедури КУЗПБ встановлює, що за кошти, отримані від реалізації майна, що є предметом забезпечення, відшкодовують витрати, пов'язані з утриманням та збереженням такого майна, сплачують винагороду оператору електронного майданчика. Склад і розмір таких витрат підлягають погодженню в порядку, визначеному цим Кодексом. Кошти, що залишилися після здійснення зазначених виплат, використовують виключно для задоволення вимог кредиторів за зобов'язаннями, які забезпечує таке майно. Установлення саме такого порядку вбачається справедливим, оскільки трапляються випадки, коли все майно підприємства-банкрута перебуває в заставі, але існує об'єктивна необхідність відшкодувати витрати ліквідатора щодо утримання заставленого майна, його охорони та витрати, пов'язані з реалізацією такого майна. КУЗПБ передбачено необхідність визначення умов продажу арбітражним керівником, який визначає умови продажу за погодженням з комітетом кредиторів і забезпеченим кредитором (щодо майна, яке є предметом забезпечення). До обов'язкових умов продажу належать: склад майна (лот); початкова ціна; крок аукціону. Якщо продажу підлягає майно, яке є предметом забезпечення, до умов продажу належить також умова про витрати, пов'язані з утриманням, збереженням і продажем цього майна, які підлягають відшкодуванню з коштів, отриманих від реалізації такого майна. Якщо до складу майна може входити майно, яке не є предметом забезпечення, і майно, яке є предметом забезпечення, умови продажу розглядають і комітет кредиторів, і забезпечені кредитори. Водночас у початковій ціні окремо виділяється початкова ціна обох зазначених видів майна. Кошти, отримані від продажу такого лота, розподіляються між забезпеченими кредиторами та іншими кредиторами пропорційно до

⁸⁰Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

початкової ціни майна, що є предметом забезпечення, та іншого майна. Відповідно до КУзПБ, якщо комітет кредиторів або забезпечений кредитор ухвалив рішення про відмову в наданні згоди на продаж майна або не ухвалив жодного рішення на засіданні комітету кредиторів чи протягом 20 днів із дня, коли забезпечений кредитор одержав чи мав одержати умови продажу, або якщо арбітражний керівник не згоден з ухваленим комітетом кредиторів або забезпеченим кредитором рішенням, арбітражний керівник зобов'язаний звернутися до суду. У цьому разі умови аукціону визначає суд⁸¹. КУзПБ передбачає можливість продажу майна забезпеченому кредитору, так, якщо майно боржника, що є предметом забезпечення, не продано на повторному аукціоні, кредитор, вимоги якого воно забезпечує, має право протягом 20 днів із дня закінчення цього аукціону звернутися до арбітражного керівника із заявою про продаж йому непроданого майна. Арбітражний керівник протягом трьох днів складає протокол про продаж забезпеченому кредитору майна за початковою вартістю повторного аукціону. Якщо майно боржника, що є предметом забезпечення, не продано на другому повторному аукціоні, кредитор, вимоги якого воно забезпечує, має право протягом 20 днів із дня закінчення цього аукціону звернутися до арбітражного керівника із заявою про продаж йому непроданого майна. Арбітражний керівник протягом трьох днів складає протокол про продаж забезпеченому кредитору майна за початковою ціною другого повторного аукціону⁸². Тобто заставний кредитор отримав можливість набути право власності на предмет забезпечення, якщо він вважає, що подальша реалізація такого майна не призведе до задоволення його вимог, які забезпечені заставою.

⁸¹Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁸²Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

Потрібно звернути увагу, що Кодексом взагалі не передбачено укладення мирової угоди під час провадження у справі про банкрутство. Можна дійти висновку, що в цьому разі господарські суди повинні керуватися нормами Господарського процесуального кодексу України. Неврегульованість зазначеного питання дає підстави вважати, що проблема укладення мирової угоди в процедурі банкрутства відкриє широкі можливості для різноманітної судової практики господарським судам усіх інстанцій. Отже, проаналізувавши норми Кодексу, можна зробити висновок, що законодавець зробив крок уперед у питанні захисту інтересів заставних кредиторів у справах про банкрутство. Але лише практика застосування норм нового Кодексу дасть відповідь на питання, чи належно захищені права таких кредиторів у процедурі банкрутства та як забезпечені кредитори матимуть можливість реалізувати свої права та захистити охоронювані законом інтереси.

Набули розвитку заходи захисту прав забезпечених кредиторів у справах про банкрутство. Так, забезпечені кредитори внесені до складу сторін справи, раніше вони мали лише статус учасника. Крім того, забезпечені кредитори отримали право ініціювати справу про банкрутство, голосувати із правом дорадчого голосу під час ухвалення рішень зборами та комітетом кредиторів.

КУзПБ встановлено обов'язковість припинення дії мораторію автоматично через 170 днів із дня введення процедури розпорядження майном (щодо предмета забезпечення). Під час процедури санації боржника за клопотанням забезпеченого кредитора суд може ухвалити рішення про припинення дії мораторію щодо майна (предмета забезпечення), якщо таке майно не задіяне у виконанні плану санації або є швидкозношуваним предметом чи товаром, що швидко псується. Покращено положення забезпечених кредиторів і за допомогою удосконалення процедури продажу майна банкрута, зокрема того, що перебуває в заставі, з обов'язковим погодженням усіх умов продажу з ними. Так, передбачено обов'язкове погодження із забезпеченими кредиторами стартової ціни майна, складу лоту, кроку аукціону, тексту оголошення, вартості утримання, зберігання та витрат на продаж заставного майна; зниження ціни на першому повтор-

ному аукціоні тільки за згодою забезпеченого кредитора; право придбання майна забезпеченим кредитором за стартовою ціною після першого повторного аукціону; розрахунок за придбане майно за допомогою взаємозаліку.

Надано право задоволення вимог кредиторів на будь-якій стадії боржника, власнику майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, власнику корпоративних прав боржника, а у випадках, передбачених законодавством, – третій особі протягом провадження у справі про банкрутство з метою погашення вимог кредиторів і закриття провадження. Вони мають право задовольнити всі вимоги конкурсних кредиторів відповідно до реєстру вимог кредиторів, крім неустойки (штрафу, пені). Для одночасного погашення всіх вимог кредиторів арбітражний керівник зобов'язаний надати особі, яка виявила намір погасити вимоги кредиторів, реєстр вимог кредиторів. Варто зазначити, що план санації потрібно розробити та подати на затвердження суду в процедурі розпорядження майном боржника (170 днів), а практика розгляду справ про банкрутство свідчить про наявність проблеми невиконання цими органами своїх обов'язків із розгляду плану санації в розумні строки.

Порядок і строки подання заяви ліквідатора

За приписами ЦК України для виставлення вимоги особі кредитор повинен:

- поставити вимогу спочатку до основного боржника (це заява конкурсного кредитора після відкриття справи із грошовими вимогами до боржника, визнана судом);

- після постанови банкрут не здатен задовольнити вимогу кредитора, і кредитор має право поставити вимогу до особи, яка має субсидіарну відповідальність. Право вимоги в інтересах кредиторів належить ліквідатору. Відповідно до ЦК України в разі солідарного обов'язку боржників ліквідатор має право вимагати виконання обов'язку частково (за наявності ліквідаційної маси) або в повному обсязі як від усіх боржників разом, так і від будь-кого з них окремо. Відповідальність субсидіарного боржника є додатковою.

Процесуальний порядок розгляду Справи про банкрутство завжди мають суспільний (публічний) інтерес, зачіпають інтереси великої кількості фізичних і юридичних осіб. З урахуванням приписів ГПК України справа про покладання субсидіарної відповідальності за доведення до банкрутства на винних осіб не може бути розглянута в порядку спрощеного позовного провадження, зважаючи: що справу розглядають у межах справи про банкрутство; на великий розмір кредиторських вимог; значення справи для сторін і суспільства; категорію та складність справи; обсяг і характер доказів у справі, зокрема необхідність у справі призначити експертизу, залучати спеціалістів, викликати свідків тощо; кількість сторін та інших учасників справи; заява ліквідатора вирішується в межах справи про банкрутство за правилами загального позовного провадження. Ініціатором справи про притягнення до відповідальності винних осіб є лише ліквідатор.

1.3.6 Арбітражний керівник

«Арбітражний керуючий має право залучати для забезпечення виконання своїх повноважень на договірних засадах інших осіб та спеціалізовані організації з оплатою їхньої діяльності за рахунок боржника, якщо інше не встановлено цим Кодексом чи угодою з кредиторами»⁸³.

Обов'язок арбітражного керуючого передбачений КУзПБ, де «розпорядник майна зобов'язаний виявляти ознаки доведення до банкрутства»⁸⁴, а «ліквідатор має право заявити вимоги до третіх осіб про субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями боржника у зв'язку з доведенням його до банкрутства»⁸⁵.

Суд своєю ухвалою може:

– залучити до участі у справі державний орган із питань банкрутства (Головне управління юстиції в області) та зо-

⁸³Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

⁸⁴Там само.

⁸⁵Там само.

бов'язує його здійснити такий аналіз із метою визначення ознак доведення до банкрутства. Для забезпечення виконання державний орган може залучати відповідні організації та спеціалістів. Обов'язок державного органу з питань банкрутства (Головного управління юстиції в області) закріплено КУЗПБ, зокрема «сприяти створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур банкрутства; готувати висновки про наявність ознак доведення до банкрутства»⁸⁶;

- може призначити експертизу, на вирішення якої поставити питання наявності ознак доведення до банкрутства;
- може запропонувати власнику або керівнику боржника надати висновок із метою доказування відсутності ознак доведення до банкрутства.

1.3.7 Фінансові процедури процесу ліквідації під час банкрутства підприємств

Для з'ясування окремих аспектів банкрутства використовують судову практику, 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 застосовують до неплатоспроможного боржника; майнових активів неплатоспроможного боржника; державної політики з питань банкрутства; відповідальності за порушення законодавства про банкрутство. У Господарському кодексі України містяться лише загальні підходи, які застосовують до боржника-банкрута. Більш докладні норми і правила поведінки суб'єктів відносин банкрутства містить спеціальне законодавство України.

⁸⁶Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакц. від 6 жовтня 2021 р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 08.10.2021).

Основним законодавчим актом із питань банкрутства є КУзПБ. 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 в разі банкрутства передбачають:

1. Оцінювання майна підприємства за балансовою вартістю. Таке оцінювання здійснюють на основі інвентаризації майна підприємства.

2. Визначення обсягу та складу ліквідаційної маси. Основу формування ліквідаційної маси становить усе майно підприємства, оцінене за балансовою вартістю, за окремим винятком, передбаченим чинним законодавством. Так, не підлягає внесенню в 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.

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

До ліквідаційної маси належать і майнові активи інших осіб, які згідно із законодавчими актами або установчими документами банкрута відповідають за його зобов'язаннями.

Рішення продати майно банкрута ухвалює 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 строки 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 спеціалі-

зованому підприємству. Усі форми продажу майна банкрута передбачають укладання договору купівлі-продажу між ліквідаційною комісією, що діє від імені банкрута, та покупцем.

3. Оцінювання 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 оцінювання майна арбітражний керівник має право залучити фахівців.

4. Вибір найбільш ефективних форм продажу майна. Після проведення інвентаризації та оцінювання 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 завдяки 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 разі 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.

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 і розподілу виручених сум між кредиторами.

У ліквідаційному балансі наводять показники виявленої ліквідаційної маси (дані інвентаризації) і відображають стан активів і 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 в 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 в першому розділі буде відбито непокриті збитки; у другому та третьому розділах – суми непогашеної кредиторської заборгованості. Водночас 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 додають:

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 приймання-передавання 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 підприємни-

цьку діяльність, а також відсутніх боржників (боржників за відсутності будь-якої відомості про їхнє 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 подають до органу, що зареєстрував підприємство, а також до місцевого органу статистики, який повинен вилучити підприємство з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

1.3.8 Розгляд справ про банкрутство державних підприємств

Банкрутство державних підприємств є більш важливою юридичною площиною, аніж банкрутство «простих» юридичних осіб, адже державні підприємства, зазвичай, відповідають за формування певних секторів економіки, а тому просто «обанкрутити» якийсь із них, може бути просто небезпечно для самої ж економіки. Саме тому КУзПБ встановлює особливості здійснення відповідних банкрутних процедур щодо них наряду з іншими законами.

Відкриття провадження у справі про банкрутство державного підприємства

КУзПБ встановлює особливості відкриття провадження у справі про банкрутство державного підприємства, однак не визначає умов, за яких така справа буде відкрита. Оскільки таких умов у «спеціальній» КУзПБ не визначено, то, відповідно, таке провадження стосовно державних підприємств відкривається на загальних умовах, точніше, на тих самих підставах, що і банкрутство «звичайних» підприємств. Ці загальні умови відкриття провадження у справі про банкрутство містяться в КУзПБ,

який установлює випадок відмови господарським судом у такому відкритті за умов:

- що вимоги кредитора свідчать про наявність спору про право, який підлягає вирішенню в порядку позовного провадження;

- вимоги кредитора (кредиторів) задоволені боржником у повному обсязі до підготовчого засідання суду.

Оскільки ця норма не містить сполучника «та», то доходимо висновку, що суд відмовить у відкритті такого провадження щодо державного підприємства за наявності хоча б однієї з вищезазначених умов.

Аналізуючи ці дві умови в їхній сукупності, варто зазначити, що вони не будуть існувати в таких випадках:

- буде відсутнє «безспірне» рішення суду; тобто таке, яке набуде законної сили, про стягнення з державного підприємства суми боргу будь-якого розміру (оскільки **КУЗПБ** не встановлює мінімального грошового розміру такої безспірної суми);

- державне підприємство навіть за умови існування «безспірного» рішення суду та поданої ініціативним кредитором заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство все-таки погасить «безспірну» заборгованість до підготовчого засідання суду – засідання, яке визначатиме чи порушить суд, власне, саме банкрутство державного підприємства.

Особливості банкрутства державних підприємств

Починаючи розгляд особливостей банкрутства державних підприємств, потрібно зауважити критерій, за яким відповідне підприємство підпадатиме під регулювання КУЗПБ. Ним є повна належність підприємства до державної власності або володіння державою в підприємстві не менше ніж 50 % + 1 його статутного капіталу.

Отже, визначивши, що підприємство, стосовно якого суд відкриває провадження у справі про банкрутство є державне підприємство, далі потрібно проаналізувати судові процедури банкрутства, можливі до застосування щодо нього.

Процедура розпорядження майном

Це перша судова процедура банкрутства, яку вводять строком до 170 календарних днів. Основною її метою є виявлення арбітражним керівником (розпорядником майна) наявного в державного підприємства майна, його інвентаризація, зокрема інвентаризація кредиторської та дебіторської заборгованостей, збереження майна (усунення умов його втрати державного підприємства), а найголовніше: розгляд кредиторських вимог державного підприємства, формування їх у реєстр вимог кредиторів і подання його господарському суду на затвердження.

Порука як засіб запобігання банкрутству

Завершивши процедуру розпорядження майном, державне підприємство теоретично може розраховатися з усіма конкурсними грошовими вимогами, що стане підставою закрити провадження у справі.

1.3.9 Досудова санація боржника

Хто ініціює санацію

Відповідно до КУзПБ санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство – це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника за допомогою вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство. В окремо присвяченій досудовій санації КУзПБ визначено, що вона може бути ініційована винятково боржником за рішенням його засновників.

Строки проведення санації

Перше, що привертає увагу, це відсутність обмеження строку проведення досудової санації у КУзПБ. З іншого боку, КУзПБ інакше регулює питання поширення мораторію на задоволення вимог кредиторів (*далі – мораторій*) за досудової санації. У КУзПБ мораторій вводять лише протягом періоду в часі,

який починає свій перебіг із дня прийняття заяви про затвердження плану санації до розгляду, та завершує його ухваленням судом ухвали про затвердження плану санації. Відповідно до КУзПБ господарський суд розглядає заяву про затвердження плану санації не пізніше ніж 1 місяць із дня прийняття відповідної заяви до розгляду. Відповідно, можна вважати, що мораторій у разі введення досудової санації діє саме протягом цього часу. Зі свого боку, КУзПБ визначає, що дія мораторію щодо задоволення забезпечених вимог кредиторів за кошт майна боржника, яке є предметом забезпечення припиняється автоматично після спливу 60 календарних днів із дня прийняття до розгляду заяви про затвердження плану санації, якщо господарський суд протягом цього часу не розглянув заяву про затвердження плану санації.

Отже, КУзПБ припускає, що суд може вчасно не розглянути заяву про затвердження плану санації, а тому встановлює додаткову гарантію для забезпечених кредиторів – автоматичне припинення дії мораторію на задоволення їхніх грошових вимог у відповідні 60 календарних дні.

Застосування мораторію

Відповідно до КУзПБ мораторій є зупиненням виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), строк виконання яких настав до дня введення мораторію, і припинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань.

Протягом дії мораторію:

- заборонено стягнення на підставі виконавчих та інших документів, що містять майнові вимоги;
- не нараховують неустойку (штраф, пеню), не застосовують інші фінсанкції за невиконання чи неналежне виконання зобов'язань;
- не застосовують індекс інфляції за весь час прострочення виконання грошового зобов'язання, 3 % річних від простроченої суми тощо.

Тому мораторій можна розглядати як інструмент фінансового оздоровлення без необхідності фіксування наслідків його дії у плані досудової санації.

Відкриття процедури санації

КУЗПБ зобов'язує господарський суд відмовити у прийнятті заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство, якщо така заява надійшла від кредитора, вимоги якого внесені до затвердженого плану досудової санації, і відсутні докази невиконання зобов'язань за таким планом санації. Відповідно до КУЗПБ до плану санації додають *ліквідаційний аналіз*, який свідчить про вигідність для кредиторів виконання плану санації порівняно з ліквідацією боржника.

Такий аналіз надають суду як додаток до виконання формальних процедур, визначених КУЗПБ, які передбачають:

- скликання зборів кредиторів;
- схвалення плану санації в кожній категорії забезпеченими кредиторами (за їхньої наявності);
- схвалення плану санації в кожній категорії незабезпеченими кредиторами, які мають більше ніж 50 % від загальної суми незабезпечених вимог, внесених до плану санації, у такій категорії.

Загалом досудова санація є таким собі превентивним заходом щодо уникнення факту відкриття справи про банкрутство боржника, яке як кредитори, так і боржник вбачають у недалекоглядній перспективі та намагаються уникнути його. Ця процедура, по-суті, нічим не відрізняється від судової процедури санації боржника, щодо якого відкрита справа про банкрутство з економічного аспекту. КУЗПБ визначає, що план досудової санації може передбачати низку економічних заходів, які можуть сприяти відновленню платоспроможності боржника: реструктуризація підприємства; перепрофілювання виробництва; закриття нерентабельних виробництв; відстрочення, розстрочення або прощення боргу чи його частини; виконання зобов'язання боржника третіми особами; ліквідація дебіторської заборгованості; реструктуризація активів боржника; продаж частини майна боржника; виконання зобов'язань боржника власником боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; одержання позик і кредитів, придбання товарів у кредит тощо.

Податковий аспект санації

У питанні, власне, застосування відповідних заходів, які повинні запобігти банкрутству боржника за досудової санації, не зайвим буде звернути увагу на аспект відносин боржника з органами контролю, зокрема податковими. Адже питання сплати податків саме і можуть створювати ту скрутну ситуацію, коли розглядають можливість введення процедури досудової санації. КУЗПБ передбачено можливість передбачити у плані досудової санації можливість розстрочення чи відстрочення або прощення (списання) податкових зобов'язань. У такому разі план санації вважають схваленим органом стягнення в частині задоволення вимог із податків, зборів (обов'язкових платежів) на умовах плану санації без необхідності голосування органу стягнення. Водночас податковий борг, який виник у строк, що передував 3 рокам до дня проведення зборів кредиторів, визнають безнадійним і списують, а податковий борг, який виник пізніше, розстрочують (відстрочують) або списують на умовах плану санації, що мають бути не гіршими, ніж умови задоволення вимог кредиторів, які проголосували за схвалення плану санації.

Друге – це податкова оптимізація для боржника в разі здійснення господарських операцій у межах плану досудової санації. Не вдаючись у її деталі, коротко можна охарактеризувати, що така оптимізація полягає:

а) у відсутності до 01.01.2020 нарахування ПДВ на базу постачання боржником товарів із метою погашення його заборгованості перед кредиторами в межах плану досудової санації;

б) зменшенні фінрезультату до оподаткування:

– на суму доходів, визнаних унаслідок списання йому податкового боргу, анулювання (прощення) та/або розстрочення (відстрочення) його зобов'язань;

– суму доходів, визнаних у зв'язку з розформуванням резервів унаслідок реструктуризації підприємством зобов'язань відповідно до плану досудової санації;

в) збільшенні фінрезультату до оподаткування на 1/3 частину суми доходів, визнаних у зв'язку із зменшенням (розформуванням) резервів, на яку зменшували фінрезультат за вищезазначеними підставами, у кожному із 3 років, наступних за роком,

у якому було затверджено план досудової санації, – ця норма встановлює боржнику 3-річну розстрочку на збільшення фінрезультату на суму розформованих резервів фінустановами;

г) особливості виконання *органами контролю* плану досудової санації:

- реструктуризація податкового боргу та грошових зобов'язань боржника не потребує укладення окремого договору про розстрочення (відстрочення);

- операції з реструктуризації заборгованості відповідно до плану досудової санації не визнають контрольованими операціями;

- майно платника податку звільняють із податкової застави та від адмінарешту із дня затвердження плану санації.

1.3.10 Ліквідаційна процедура

КУзПБ, не змінюючи суті та призначення ліквідаційної процедури банкрутства, дещо змінює процес її здійснення.

Ці зміни полягають у такому:

- особливості заяви кредиторами їхніх грошових вимог (відсутності строку на такі заяви);

- особливості реалізації майна банкрута на аукціоні в електронній торговій системі.

Коли боржника вважають банкрутом

З моменту введення процедури ліквідації в межах процедури банкрутства боржника останній набуває статусу банкрута, до цього моменту він ще називається боржником. Для того, щоб такий боржник став банкрутом, необхідним є ухвалення рішення його зборами кредиторів (не комітету кредиторів), яке повинно бути адресоване господарському суду.

Строки здійснення ліквідаційної процедури

КУзПБ відводить на здійснення ліквідаційної процедури 12 місяців із моменту її введення з можливістю проведення її і за менший проміжок часу.

Наслідки відкриття ліквідаційної процедури

З моменту відкриття ліквідаційної процедури банкрутства, яку оформлюють постановою господарського суду, для банкрута настають наслідки, передбачені КУзПБ:

- господарська діяльність банкрута завершується;
- строк виконання всіх грошових зобов'язань банкрута вважають таким, що настав;

- у банкрута не виникає жодних додаткових зобов'язань, зокрема зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), крім витрат, безпосередньо пов'язаних із здійсненням ліквідаційної процедури;

- припиняється нарахування неустойки (штрафу, пені), процентів та інших економічних санкцій за всіма видами заборгованості банкрута;

- відомості про фінансове становище банкрута перестають бути конфіденційними чи становити комерційну таємницю;

- продаж майна банкрута допускається в порядку, передбаченому цим Кодексом;

- скасовують арешт, накладений на майно боржника, визнаного банкрутом, та інші обмеження щодо розпорядження майном такого боржника. Накладення нових арештів або інших обмежень щодо розпорядження майном банкрута не допускається;

- припиняються повноваження органів управління банкрута щодо управління банкрутом і розпорядження його майном, якщо цього не було зроблено раніше, члени виконавчого органу (керівник) банкрута звільняються з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства, а також припиняються повноваження власника (органу, уповноваженого управляти майном) майна банкрута;

- посадові особи банкрута зобов'язані передати бухгалтерську та іншу документацію, печатки і штампи, матеріальні та інші цінності банкрута ліквідатору;

- з метою виявлення кредиторів боржника, грошові вимоги яких виникли *під час* здійснення процедур банкрутства (розпорядження майном і санація), господарський суд здійснює офіційне оприлюднення повідомлення про визнання боржника банкрутом

і відкриття ліквідаційної процедури на офіційному вебпорталі судової влади України.

Отже, з обсягу застосовуваних до банкрута наслідків можна побачити, що до ліквідатора банкрута переходять всі повноваження щодо управління суб'єктом господарювання, діяльність якого повинна припинитися з моменту винесення відповідної постанови господарського суду. Припинення такої діяльності передбачає відсутність нарахування всіх видів штрафних санкцій за заборгованостями останнього. І якщо з цим питань, зазвичай, не виникає, то з відсутністю виникнення додаткових зобов'язань зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), органи контролю намагаються не погоджуватися.

Податкові наслідки реалізації майна

Метою ліквідаційної процедури є задоволення грошових вимог кредиторів за допомогою продажу активів банкрута. Зі свого боку, податкові органи розцінюють такий продаж як постачання товарів на виконання ПКУ та вимагають нараховувати ПДВ на суму такої реалізації. Аргументують податківці свій підхід тим, що ПКУ встановлює, що будь-які питання щодо оподаткування регулює цей Кодекс і вони не можуть встановлюватися або змінюватися іншими законами України. Протилежна позиція банкрута полягає в тому, що норми КУзПБ є спеціальними щодо норм ПКУ, а оскільки такі спеціальні норми не передбачають виникнення додаткових грошових зобов'язань, зокрема зі сплати податків, то і нарахування ПДВ на суму реалізованих активів у ліквідаційній процедурі банкрутства відбуватися не може.

Строки заяви кредитором грошових вимог

КУзПБ не встановлює поточним кредиторам жодного строку в цій ситуації та зазначає, що господарський суд здійснює офіційне оприлюднення повідомлення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури на офіційному вебпорталі судової влади України. У КУзПБ врегульовано, що суд розглядає заяви з вимогами поточних кредиторів, які надійшли до господарського суду після офіційного оприлюднення повідомлення про визнання боржника банкрутом у порядку черговості

їхнього надходження. За результатами розгляду зазначених заяв господарський суд своєю ухвалою визнає чи відхиляє (повністю або частково) вимоги таких кредиторів. Вимоги поточних кредиторів погашаються в порядку черговості, визначеної КУЗПБ. Якщо кредитор заявив вимоги після здійснення розрахунків з іншими кредиторами, *сплачені таким кредиторам кошти поверненню не підлягають*.

Реалізація майна боржника

КУЗПБ визначає, що початковою вартістю продажу майна банкрута є його вартість, визначена ліквідатором, який таку вартість визначає в розмірі визнаних судом вимог кредиторів згідно з реєстром. КУЗПБ дозволяють ліквідатору реалізовувати майно банкрута й іншим способом. З питанням реалізації майна банкрута, зокрема на аукціоні, пов'язане інше, не менш важливе питання, а саме зняття арешту з майна банкрута та заборона накладення в межах цієї процедури інших арештів. Метою таких положень є можливість, власне, реалізації відповідного майна, оскільки це є єдиним джерелом отримання коштів для зарахування на єдиний ліквідаційний рахунок банкрута для розрахунку з кредиторами. Утім існує особливість зняття арешту на майно, накладеного в межах Кримінального процесуального кодексу України.

Порядок задоволення вимог кредиторів

У КУЗПБ міститься *шість черг* задоволення вимог кредиторів.

До *першої черги* переважно належать «трудові» вимоги, які пов'язані з оплатою праці, вихідної допомоги тощо. Щодо інших вимог першої черги, то Кодекс їх значно звузив: виключено порівняно із Законом витрати зі сплати судового збору, вимоги щодо виплати основної грошової винагороди арбітражного керівника, вимоги щодо відшкодування витрат арбітражного керівника за виконані ним повноваження тощо; та додав одну нову: вимоги щодо виплати заборгованості із компенсації збитків, завданих Державному бюджету України внаслідок виконання рішень Європейського суду із прав людини, постановлених проти України.

У *другій черзі* – вимоги із зобов’язань, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров’ю громадян, за допомогою капіталізації в ліквідаційній процедурі відповідних платіжів, зокрема до Фонду соціального страхування України за громадян, застрахованих у цьому фонді; зобов’язань із сплати страхових внесків на загальнообов’язкове державне пенсійне страхування та інше соціальне страхування тощо.

Третя черга – вимоги щодо сплати податків і зборів (обов’язкових платежів); вимоги центрального органу виконавчої влади, що здійснює управління державним резервом.

У *четвертій черзі* – вимоги кредиторів не забезпечені заставою: по суті, це основний об’єм грошових вимог юридичних і фізичних осіб (підприємців) – контрагентів банкрута.

П’ята черга передбачає вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного капіталу підприємства.

У *шосту чергу* задовольняють інші вимоги.

Як зазначає КУЗПБ, вимоги кожної наступної черги задовольняють у міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги. Якщо ж коштів одержаних від продажу майна банкрута недостатньо для повного задоволення всіх вимог однієї черги, вимоги задовольняють пропорційно до суми вимог, що належить кожному кредитору однієї черги. Збережено в Кодексі також положення про позачергове задоволення вимог забезпечених кредиторів.

Питання для самоконтролю

1. Роль інституту банкрутства в ринковій економіці.
2. Становлення інституту банкрутства в Україні.
3. Види банкрутства.
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 їхні особливості.

10. Причини та симптоми банкрутства.
11. Ліквідація збанкрутілих підприємств.
12. Критерії класифікації санації на підставі правової сутності.
13. Критерії класифікації санації на підставі економічної сутності.
14. Етапи ліквідації підприємства. Функції ліквідаційної комісії.
15. З якого моменту вважають, що суб'єкт підприємницької діяльності підприємство є ліквідованим?
16. Що таке «чиста санація»?
17. Що таке фіктивне і навмисне банкрутство?
18. Коли порушується справа про банкрутство боржника в господарському суді?
19. Які вимоги ставлять до заяви про порушення справи про банкрутство?
20. Яку інформацію повинна містити заява про порушення справи про банкрутство, подана боржником до господарського суду?
21. Яку інформацію повинна містити заява про порушення справи про банкрутство, подана кредитором до господарського суду?
22. За яких обставин припиняється порушення справи про банкрутство?
23. Які питання розглядають на підготовчому засіданні господарського суду?
24. Які питання розглядають на попередньому засіданні господарського суду?
25. З якою метою вводять процедуру розпорядження майном боржника?
26. Який порядок введення процедури розпорядження майном боржника?
27. Які права й обов'язки розпорядника майном боржника?
28. Хто може бути розпорядником майна боржника?
29. Що являє собою мирова угода?
30. Охарактеризуйте сутність банкрутства.
31. Охарактеризуйте дії осіб в оголошенні підприємства банкрутом.

32. У яких випадках господарський суд може ухвалити постанову про ліквідацію підприємства?
33. Охарактеризуйте етапи проведення ліквідації підприємства.
34. Охарактеризуйте сутність банкрутства громадянина-підприємця.
35. Охарактеризуйте сутність банкрутства сільськогосподарського підприємства.
36. Охарактеризуйте сутність банкрутства банку.
37. Які судові процедури застосовують до неспроможного підприємства?
38. Як відбувається врегулювання банкрутства?
39. З якою метою вводять процедуру санації підприємства боржника?
40. Який порядок введення процедури санації?
41. Які права й обов'язки керівника санації?
42. З якою метою вводять процедуру ліквідації боржника?
43. Який порядок введення процедури ліквідації?
44. Які права й обов'язки ліквідатора?
45. Особливості санації деяких категорій суб'єктів підприємництва.
46. Черговість погашення вимог кредиторів у процедурі санації та ліквідації підприємства-боржника.
47. Порядок складання реєстру вимог кредиторів.
48. Особливості провадження санації боржника його керівником.
49. Особливості банкрутства відсутнього боржника.
50. Особливості банкрутства професійних учасників ринку цінних паперів. Особливості банкрутства страховиків.
51. Особливості банкрутства особливо небезпечних підприємств.
52. Особливості банкрутства містоутворювальних підприємств.
53. Ліквідаційний баланс підприємства-банкрута.
54. Порядок продажу майна підприємства у процедурі санації та ліквідації підприємства.

1.4 Фінансова стратегія як засіб запобігання банкрутству

1.4.1 Економічна сутність фінансової стратегії

Фінансова діяльність будь-якого підприємства ґрунтується на засадах, методах та інструментах фінансового менеджменту, які використовують під час розроблення фінансової стратегії. Фінансова стратегія відіграє значну роль у забезпеченні ефективної фінансової діяльності підприємства, оскільки, по-перше, спрямована на залучення та використання фінансових ресурсів, координацію їхніх потоків, а по-друге, – забезпечення фінансової безпеки, зростання ринкової вартості підприємства. Ступінь ефективності реалізації фінансової стратегії можна визначити її відповідністю чинникам впливу на підприємство та її розробленням.

Застосування окремих елементів фінансової стратегії має ситуаційний характер: конкретні чинники, зокрема соціально-економічні і політичні, визначають вибір тієї чи іншої їхньої комбінації в різних варіантах.

Аналіз та узагальнення досліджень за даною проблематикою доводить:

– по-перше, визначення поняття «фінансова стратегія підприємства» має два аспекти трактування: 1) фінансова стратегія – це сукупність цілей, завдань, планових фінансових результатів, які підприємство використовує у фінансовій діяльності для ухвалення рішень. Цієї думки дотримуються І. Бланк, З. Шершньова, С. Оборська та інші; 2) фінансова стратегія – це система методів перспективного планування, орієнтована на фінансове збалансування та координацію дій. На цьому наполягають Л. Павлова, А. Крутик, М. Хайкін, Н. Горицька та інші;

– по-друге, зміст фінансової стратегії визначено чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища, а сутність фінансової стратегії розкривається її функціями, які поєднують функції фінансів підприємств і функції стратегічного управління підприємством, а саме: організаційну, інформаційну, забезпечення ресурсами, розподільчу, оптимізаційну, адаптивну, контрольну, антикризову.

Чинники, що визначають вибір фінансової стратегії підприємства

Розроблення фінансової стратегії вимагає обґрунтованого підходу. Стратегічні рішення нелегко стандартизувати і не існує однієї схеми, за допомогою якої можна було б розв'язувати всі стратегічні проблеми. Саме тоді цей процес здійснюється в конкретних межах, залежить від великої кількості чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому для запобігання помилкам у виборі виду фінансової стратегії і напрямків розвитку важливо визначити, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні й інші чинники впливають на підприємство, виявити ступінь їхнього впливу на підприємство, розробити заходи для зменшення залежності від їхнього впливу. Усі чинники можна розділити на дві групи: зовнішні й внутрішні. Класифікація чинників, що впливають на розроблення фінансової стратегії підприємства, наведена на рисунку 1.4.2. Фінансову стратегію повною мірою визначено вищенаведеними чинниками, водночас у процесі її розроблення і реалізації необхідно враховувати специфіку їхнього впливу на фінансові показники діяльності підприємства.

1.4.2 Модель розроблення фінансової стратегії підприємства

Розроблення фінансової стратегії є необхідною умовою успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Процес ухвалення управлінських рішень щодо майбутньої діяльності підприємства у фінансовій сфері варто віднести до стратегічного фінансового управління. За допомогою постановки цілей і завдань, вибору й обґрунтування варіантів їхнього досягнення реалізується процес розроблення фінансової стратегії підприємства.

Фінансова стратегія формується у процесі стратегічного фінансового планування, що, на відміну від довгострокового фінансового планування, яке ґрунтується на концепції екстраполяції сформованих тенденцій розвитку, враховує не лише ці тенденції, але й систему можливостей і небезпек та припускає вибудовування вектора аналізу й ухвалення управлінських рішень із майбутнього сьогодні.

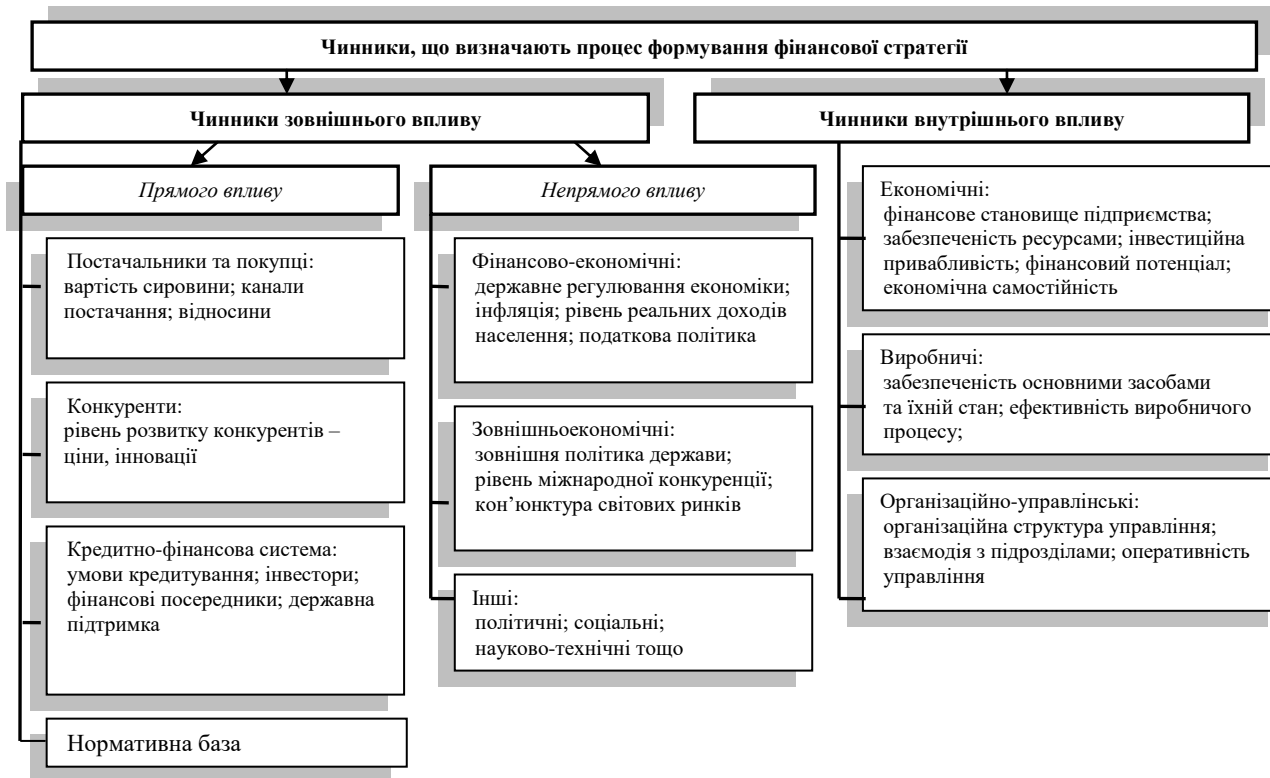


Рисунок 1.4.1 – Чинники, що впливають на процес формування фінансової стратегії

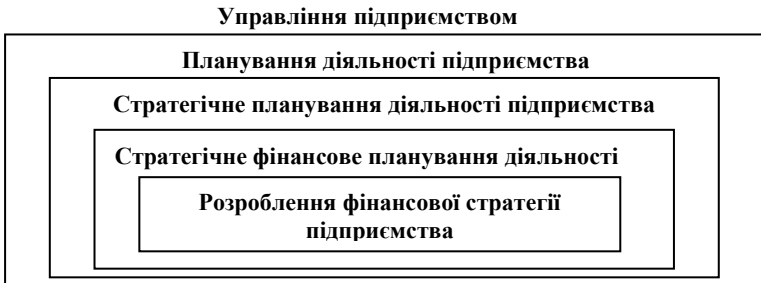


Рисунок 1.4.2 – Місце розроблення фінансової стратегії в управлінні підприємством

На відміну від стратегічного фінансового планування, що являє собою визначення перспективних фінансових завдань і розроблення програми ефективних дій, спрямованих на виконання цих завдань, процес розроблення фінансової стратегії використовує спеціальні інструменти і методи, що дозволяють одержати дані про тенденції розвитку середовища й адекватні йому дії підприємства.

Зважаючи на вищезазначене, а також те, що стратегічне фінансове планування діяльності підприємства є функцією управління, яка забезпечує основу для всіх управлінських рішень, наведемо такий взаємозв'язок перелічених вище елементів (див. рис. 1.4.2).

Модель розроблення фінансової стратегії підприємства містить такі взаємозалежні етапи:

1. Аналіз наявних загальної та функціональних стратегій.
2. Постановка цілей і завдань.
3. Аналіз та оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ, фінансового потенціалу підприємства.
4. Вибір критеріїв (показників) оптимізації фінансової діяльності.
5. Оцінювання стратегічних альтернатив і вибір найбільш ефективної фінансової стратегії.
6. Планування заходів і реалізація стратегії; контроль.

Реалізацію етапів щодо розроблення фінансової стратегії, а також її опрацювання і коригування, одержання інформації

про сьогодення і побудову прогнозів стосовно майбутнього здійснюють за допомогою способів досягнення її цілей і завдань, спрямованих на формування і розподіл фінансових ресурсів, забезпечення фінансової безпеки і підвищення якості фінансової діяльності. Першорядними методами фінансової стратегії є такі: метод стратегічного фінансового планування, метод фінансового прогнозування, метод фінансового моделювання і метод сценаріїв.

Зокрема як методи фінансової стратегії також існують інструменти фінансової стратегії, за допомогою яких досягають ефективного розроблення і реалізації фінансової стратегії. До інструментів фінансової стратегії відносять: фінансову політику, фінансову реструктуризацію, глобалізацію, диверсифікацію, інформаційне забезпечення.

Розроблення фінансової стратегії повинно відповідати таким вимогам:

1. Послідовність розроблення.
2. Перманентність розроблення.
3. Відповідність генеральної стратегії.
4. Відповідність зовнішньому і внутрішньому середовищу.

Усі вимоги важливі, але останнє є основним: фінансова стратегія повинна спиратися на систему фінансових показників діяльності підприємства, утілення яких у стратегічному періоді дозволить досягти поставленої цілі, домогтися переваги перед конкурентами, підвищити ринкову вартість підприємства.

Пропоновані інструменти і методи дозволяють не лише дати відповідь на питання про значення того чи іншого підсумкового показника, але і вивчити вплив визначальних його фінансових параметрів. Це важливо для розроблення фінансової стратегії, яка повинна мати ієрархічну структуру: формування основної мети фінансової стратегії; розроблення системи завдань, що забезпечують її досягнення; розрахунок фінансових показників, що є в основі поставлених завдань; оцінювання впливу нормативів на основні фінансові показники; вироблення пропозицій з оптимізації значень нормативів і фінансових показників (рис. 1.4.3).

За базовий варіант розроблення фінансової стратегії може бути взятий такий, як на рисунку 1.4.4.

1.4.3 Методи й інструменти розроблення фінансової стратегії

Основою фінансової стратегії є фінансові показники, а до інструментів фінансової стратегії відносять: фінансову політику, фінансову реструктуризацію, диверсифікацію тощо. Цілі та напрями фінансової стратегії впливають на вибір інструментів і методів розроблення фінансової стратегії. Під час розроблення фінансової стратегії відповідно до напрямів (цілей) використовують такі інструменти та методи:

1) для оцінювання та вибору ефективного використання капіталу: рентабельність активів і рентабельність власного капіталу (модель Дюпона).

Основним фінансовим показником, що характеризує використання активів, цільове значення якого повинно бути обґрунтоване у процесі розроблення фінансової стратегії, є рентабельність активів (ROA). Його моделювання здійснюється з використанням формули Дюпона, що дає можливість оцінювати менеджмент підприємства не лише з боку прибутковості продажів, але і з боку ефективності використання активів і дозволяє визначити, завдяки яким чинникам відбувається зміна рентабельності інвестованого капіталу

$$ROA = \frac{NP}{A} \cdot 100, \quad (1.4.1)$$

$$ROA = P_s \cdot RO, \quad (1.4.2)$$

де ROA – рентабельність активів;

NP – чистий прибуток;

A – активи;

P_s – рентабельність продажів;

RO – коефіцієнт оборотності активів, ресурсовіддача.

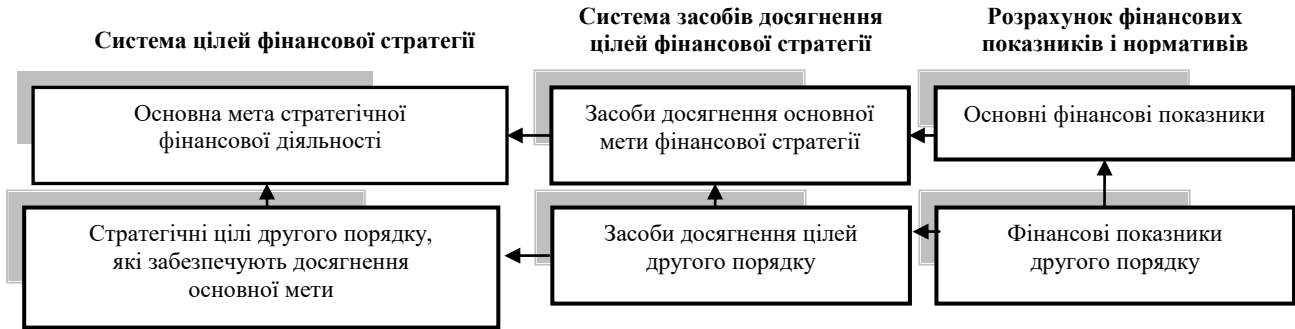


Рисунок 1.4.3 – Процес розроблення фінансової стратегії підприємства

177



Рисунок 1.4.4 – Базовий варіант розроблення фінансової стратегії підприємства

Для власників (акціонерів) основним показником ефективності використання акціонерного капіталу є рентабельність акціонерного капіталу, що прогнозується за допомогою модифікованої формули Дюпона

$$ROE = \frac{NP}{E} \cdot 100, \quad (1.4.3)$$

$$ROE = RO \cdot AFL, \quad (1.4.4)$$

$$ROE = P_s \cdot RO_e, \quad (1.4.5)$$

де ROE – рентабельність акціонерного (власного) капіталу;

E – акціонерний (власний) капітал;

FL – фінансовий важіль, мультиплікатор власного капіталу;

ROe – коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Моделювання показників рентабельності активів і власного капіталу в межах розроблення фінансової стратегії дозволить управляти нормою прибутку на капітал, тобто виявляти способи її підвищення, удосконалювати напрями вкладення капіталу;

2) визначення можливостей розвитку підприємства з урахуванням взаємозв'язаних маркетингових, виробничих і фінансових вимог: модель SGR (Sustainable growth rate) – рівень досягнення зростання.

Важливим інструментом фінансового прогнозування під час розроблення фінансової стратегії є моделювання майбутнього підприємства з позиції його стійкого зростання за допомогою коефіцієнта стійкого зростання – моделі SGR. На його основі визначають компроміс між бажаними показниками зростання підприємства і реальними умовами зовнішнього і внутрішнього середовища. Розраховане значення SGR демонструє максимальний коефіцієнт зростання продажів, погоджений з іншими фінансовими коефіцієнтами.

Для розрахунку SGR застосовують такі формули.

Моделювання за стабільних чинників середовища

$$SGR = \frac{r \cdot Ps \cdot RO \cdot FL}{1 - r \cdot Ps \cdot RO \cdot FL} \cdot 100, \quad (1.4.6)$$

де r – коефіцієнт реінвестування прибутку, який відображає дивідендну політику.

Моделювання за чинників середовища, що змінюються

$$SGR = \frac{(E_0 + E_{NEW} - Div) \cdot FL \cdot RO \cdot \left(\frac{1}{S_0}\right)}{1 - Ps \cdot RO \cdot FL} - 1, \quad (1.4.7)$$

де E_0 – величина власного капіталу у звітному році;

S_0 – виторг від продажів у звітному році;

E_{NEW} – планові надходження від емісії акцій;

Div – сума дивідендів, що плануються.

Модель SGR враховує характеристику різних сторін фінансово-господарської діяльності підприємства: виробничої (RO – ресурсовіддача), фінансової (FL – структура джерел фінансування), відносини між власниками підприємства і його менеджерами (r – дивідендна політика), положення підприємства на ринку (Ps – рентабельність продажів);

3) оцінювання фінансової безпеки діяльності підприємства: моделі оцінювання імовірності банкрутства.

Вид розроблюваної фінансової стратегії повинен відповідати умовам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Для вибору конкретного її виду, а саме – визначення доцільності формування фінансової стратегії виживання чи стабілізації використовують різні методики оцінювання ймовірності банкрутства. Використання їх у межах уже розробленої фінансової стратегії дозволяє підвищити рівень фінансової безпеки підприємства;

4) вибору раціонального співвідношення джерел фінансування: метод ЕБІТ-EPS (Earnings before interest and taxes / Earnings per share: прибуток до виплати відсотків і податків / прибуток на акцію).

Найважливішим показником, що характеризує фінансовий стан акціонерного товариства, є прибуток у розрахунку на одну звичайну акцію EPS. Зростання показника EPS трактується інвесторами як зростання вартості компанії-емітента.

Для розрахунку показника застосовують таку формулу:

$$EPS = \frac{(EBIT-I)(1-T)-Dp}{S}, \quad (1.4.8)$$

де ЕВІТ – прибуток до виплати відсотків і податків;

I – відсотки з позикових коштів, що відносять на витрати;

T – ставка оподаткування прибутку;

Dp – дивіденди, що виплачують за привілейованими акціями;

S – кількість розміщених звичайних акцій.

Для правильного розрахунку важливо визначити середнє число акцій з урахуванням усіх змін, що відбулися за рік, у їхньому складі.

Управління структурою капіталу підприємства входить до складу пріоритетних напрямів фінансової стратегії.

Цей процес повинен відповідати таким принципам:

– оптимізація структури капіталу з метою зростання ринкової вартості компанії;

– вибір раціональних джерел фінансування за критерієм мінімізації середньозваженої ціни капіталу;

– забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості компанії.

Перший із названих принципів реалізується за допомогою методу ЕВІТ-EPS, що застосовується для вибору оптимальної схеми фінансування за критерієм максимізації показника EPS. Метод дозволяє визначити таку величину прибутку до сплати податків і відсотків за кредит (ЕВІТ), за якої величина прибутку на акцію (EPS) за умови фінансування як позиковими, так і власними коштами буде однаковою. Визначення такої рівності дозволяє у стратегічному періоді робити мотивований вибір між фінансуванням діяльності власними чи позиковими коштами, визначити їхнє краще співвідношення;

5) оцінювання ресурсів: середньозважену вартість капіталу (WACC – Weighted Average Cost of Capital); метод EVA (Economic Value Added).

Вибір раціональних джерел фінансування здійснюють за критерієм мінімізації середньозваженої вартості капіталу (WACC), що є важливим параметром під час розроблення фінансової стратегії.

Обмеженням ціни капіталу з конкретного джерела є рівень прогнозованої рентабельності активів, у які інвестуються ці фінансові ресурси. Обмеженням середньозваженої вартості капіталу є прогнозована рентабельність усіх активів підприємства. Тому необхідною умовою, яку повинні задовольняти положення розробленої фінансової стратегії, є така: $ROA > WACC$.

Середньозважену величину витрат із залучення капіталу (WACC) розраховують у такий спосіб:

$$WACC = \sum_{i=1}^n K_i D_i, \quad (1.4.9)$$

де K_i – ціна i -го джерела залучення капіталу;

D_i – частка i -го джерела в загальному обсязі фінансування.

Під час визначення оптимальної структури капіталу з урахуванням необхідного забезпечення необхідної фінансової стійкості підприємства доцільно використовувати коефіцієнт фінансового важеля, що становить відношення позикового капіталу до власного.

Під час визначення раціонального рівня фінансового важеля необхідно виходити з таких положень:

- підприємство поза екстремальними умовами не повинне цілком вичерпувати свою позикову здатність, завжди повинен залишатися резерв позикової сили, щоб у разі потреби покрити недолік коштів;

- оскільки загроза банкрутства по-різному впливає на ринкове оцінювання матеріальних і нематеріальних активів, то підприємства, у структурі активів яких переважають матеріальні активи, можуть мати більш високий фінансовий важіль;

- чим вищий комерційний ризик очікуваного доходу, тим менше повинне бути значення фінансового важеля;
- обсяг залучення позикових коштів повинен ґрунтуватися на стратегічних аспектах фінансової діяльності підприємства, що враховують обсяг капіталізації власних коштів і потребу в зовнішньому фінансуванні.

Індикатором зростання ринкової вартості підприємства є збільшення економічної доданої вартості EVA, що визначають за формулою

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot NA, \quad (1.4.10)$$

де NOPAT – прибуток від звичайних видів діяльності після оподаткування;

NA – чисті активи.

EVA дозволяє визначити фактичний прибуток підприємства після покриття всіх витрат на капітал. Позитивне значення EVA характеризує ефективне використання капіталу й означає створення доданої вартості.

Метод EVA правомірно вважати основним елементом розроблення ефективної фінансової стратегії, оскільки він поєднує два найважливіших показники – NOPAT і WACC, перший із яких характеризує процес використання активів, другий – витрати на залучення капіталу, інвестованого в активи;

б) оцінювання ефективності діяльності підприємства: система збалансованих показників.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть фінансової стратегії?
2. Охарактеризуйте етапи розроблення фінансової стратегії.
3. Які методи та інструменти використовують під час розроблення фінансової стратегії? Охарактеризуйте їх.
4. Які інструменти та методи використовують під час розроблення фінансової стратегії відповідно до напрямів (цілей)?

5. Яким вимогам повинно відповідати розроблення фінансової стратегії?
6. Які взаємозалежні етапи містить модель розроблення фінансової стратегії підприємства?

1.5 Національні системи банкрутства

1.5.1 Розвиток інституту банкрутства за рубежом і в країнах СНД

Історія розвитку світового конкурсного права.

Римське право

Основні положення сьогоденного конкурсного права походять із римського права. Відповідно до цього права кредиторам надавали можливість розпоряджатися всім станом боржника. Обраний самими кредиторами представник складав опис усього стану боржника (*missio in bona*). Кредитори реєстрували свої вимоги керівника майна боржника (*curator bonorum*). Увесь стан потім продавали на аукціоні. Отриманий унаслідок цього дохід розподіляли між кредиторами на основі квот. Кредитори, що мали особливе заставне право, могли зажадати виділення предмета застави з конкурсної маси. Задоволення інтересів таких кредиторів здійснювали поза межами загального конкурсного провадження за допомогою реалізації відповідних речей, на які накладали арешт. Визначені кредитори могли користуватися привілеями.

Німецьке конкурсне право

Німецьке конкурсне право, тобто сукупність правових норм, що регулюють питання неплатоспроможності фізичних і юридичних осіб, у середні століття визначало право, що діяло в окремих містах (Аугсбурзі, Нюрнберзі, Любеці). Метою було досягнення найбільш справедливого, рівного задоволення всіх кредиторських претензій. Майно боржника водночас підлягало конфіскації. На відміну від римського права, конкурсне впровадження піддавалося нагляду з боку держави. Державні органи,

тобто бургомістри і фогти (керівники великих маєтків) залучалися одночасно до участі в проведенні конкурсного впровадження. Привілеями могло користуватися тут державне казначейство, а також інші фізичні та юридичні особи.

Особливі закони

Особливого згадування заслугове Пруський конкурсний статут 1855 р. Цей закон був обґрунтований відповідним французьким законом – «код комерції» (Code de Commerce). А цей французький закон був обґрунтований, зі свого боку, римським правом.

Світова історія банкрутства містить досить довгі періоди різних оцінювань несплати боргів і різних форм впливу щодо боржників.

Зазвичай виділяють *чотири* порівняно відособлених періоди ставлення до боржників:

1) «*суворий*» (він починається від зародження економічної цивілізації і до ХХ ст. і характеризується найважливішими, аж до страти, заходами покарання боржників);

2) «*обачний*» (його настання зв'язують із появою в середині ХVІ ст. законодавства про неспроможність, у якому останнє трактується як явище, що супроводжує комерційну діяльність. Однак і тут заходи впливу на боржників були дуже суворі);

3) «*справедливий*» (друга половина ХVІІІ – початок ХХ ст., його особливість – у прагненні до справедливого розподілу майна боржника між кредиторами, у наданні звільненому від боргів банкруту можливостей поновлення підприємницької діяльності);

4) «*гуманний*» (це сучасний період оцінювання неспроможності і форм, і методів роботи з банкрутами).

Основний зміст сучасного («гуманного») підходу до боржників полягає в диференційованому аналізі стану справ у кризових організаціях, пошуку способів і засобів збереження їхньої життєдіяльності. Цей підхід має на меті захист таких суб'єктів відносин:

- кредиторів – від несумлінного боржника;

- кредиторів – від несумлінних кредиторів;
- боржника – від несумлінних кредиторів;
- боржника, що прагне до розвитку, – від формально-бюрократичних дій посадових осіб.

Державним механізмом рішення питання про подальшу долю підприємства є *інститут банкрутства*. Водночас можуть бути ухвалені такі рішення: припинення господарської діяльності і примусового продажу майна підприємства-боржника для погашення його зобов'язань чи надання можливостей і державної підтримки його фінансового оздоровлення (санації).

Процес примусового погашення боргів підприємства-банкрута повинний обов'язково відбуватися під контролем органів правосуддя, на підставі загального й одночасного розгляду всіх позовів і вимог.

Вирішення питання про надання можливостей санації підприємства та установаження визначеного мораторію на задоволення вимог кредиторів також вимагає державного регулювання, оскільки він зв'язаний із фінансовим і майновим положенням багатьох суб'єктів господарювання, впливає на стан економіки країни загалом, визначає його підприємницький і інвестиційний клімат.

Інститут банкрутства – це інститут законодавства, що регулює різноманітні відносини відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом.

Отже, інститут банкрутства – це юридичний засіб розв'язання економічної проблеми, пов'язаної з неможливістю підприємства розрахуватися за своїми зовнішніми зобов'язаннями і продовжувати фінансування бізнесу.

Основні цілі інституту банкрутства:

- розвитку бізнесу (підприємництва) і зростання ефективності економіки. Погроза банкрутства суттєво впливає на поведінку ринкових суб'єктів, змушуючи підприємців виявляти обачність в ухваленні господарських рішень і підтримувати рівень рентабельності, достатній для обслуговування боргу;
- контролювання господарських відносин між окремими суб'єктами ринку, забезпечення рівності прав, обов'язків і відповідальності. Банкрутство має загальний характер і може

поширюватися на всіх без винятку суб'єктів ринку незалежно від організаційно-правової форми господарювання, розміру, форми власності, кредиторів. Захищаючи боржника, суд може визнати необґрунтованими і відхилити претензії окремих кредиторів, визнати недійсними й анулювати угоди, що призвели до банкрутства. Захищаючи кредитора, механізм банкрутства передбачає за можливості повну консолідацію реальних активів і їхній продаж для компенсації збитків кредиторів;

– очищення ринку від недієздатних учасників. Саме ринок змушує власників поступатися місцем більш успішним конкурентам, і закон про банкрутство повинний регламентувати ці явища в межах цивілізованих відносин. Він повинний передбачати порядок примусової заміни одних власників на інших за умови, що інші готові до ефективного ведення справ на ринку товарів чи послуг;

– справедливий розподіл коштів, отриманих від продажу майна банкрута, між його кредиторами. Досягненню цієї мети сприяє ранжирування кредиторів, тобто визначення пріоритетів у задоволенні їхніх претензій за недостатністю майна боржника. Пріоритетність задоволення претензій устанавлюється з урахуванням необхідності і ступеня захисту інтересів окремих кредиторів на підставі інтересів держави, а також захисту прав заставоутримувачів;

– умов для відродження бізнесу в разі доцільності і бажання власників підприємства. Фінансова неспроможність підприємства, по-перше, може бути одночасною характеристикою принципів перспектив підприємства; по-друге, ситуація банкрутства може бути результатом збігу обставин, негативних чинників, управлінських недоліків і помилок.

Законодавство у сфері банкрутства належить до основних правових актів регулювання підприємницької діяльності і повинне на підставі сучасних уявлень про його стратегічні цілі виконувати такі дві основні функції (рис. 1.5.1).

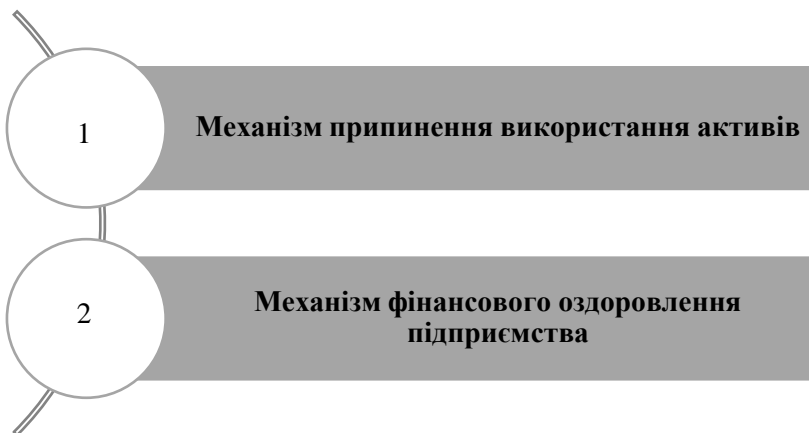


Рисунок 1.5.1 – Функції законодавства про банкрутство

Перша функція забезпечена механізмом ліквідації підприємства, що передбачає продаж активів чи бізнесу і розподіл виручених коштів між кредиторами. Її регламентація покликана виконати такі завдання:

- припинити використання активів (ресурсів), корисний термін використання яких збігся чи корисність яких є нульовою або негативною;
- забезпечувати передання життєздатних активів (ресурсів) новим власникам і менеджерам, що можуть гарантувати їхнє продуктивне використання;
- вивчати причини неплатоспроможності з метою захисту кредиторів і зацікавлених сторін від несумлінних дій боржника, що можуть привести до зменшення вартості його активів;
- забезпечувати швидку й ефективну акумуляцію і продаж активів боржника;
- забезпечувати справедливий розподіл власності боржника між кредиторами й іншими зацікавленими сторонами з урахуванням установлених правил і пріоритетів, запобігання можливості одержання окремими кредиторами «несправедливих переваг»;

- бути кінцевою стадією виявлення і стягнення боргів.
- Друга функція законодавства пов'язана з механізмом реорганізації. Його регламентація повинна забезпечувати:
- доцільність застосування, тобто визначення можливості (передумов) продовження життєдіяльності;
 - різноманітні форми й інструменти проведення реорганізаційних процедур, можливість їхнього вибору з урахуванням специфічних особливостей підприємства-банкрута;
 - захист підприємства, що є ініціатором чи проводить реорганізаційні процедури, від пріоритетних і забезпечених кредиторів;
 - можливість матеріальної, фінансової чи консалтингової допомоги підприємству в період реорганізації, рівність його прав і можливостей порівняно з іншими суб'єктами ринку;
 - достатній час для досягнення результату від проведення реорганізаційних процедур.

По суті, розроблення законодавства про банкрутство спрямовано на досягнення в межах єдиних процесуальних відносин компромісу між боржником і його кредиторами для гармонізації їхніх інтересів. Боржнику воно може забезпечувати можливість збереження бізнесу, а кредиторам – максимальне задоволення фінансових і майнових вимог. Характер компромісу залежить від конкретних умов економіки визначеної країни, стадії її економічного розвитку, політичної орієнтації, менталітету нації тощо.

Так, наприклад, для законодавства США і Японії характерна його спрямованість на відновлення функцій збанкрутілих фірм, підтримання їхніх зусиль із реабілітації за допомогою врегулювання інтересів кредиторів. Загалом інститути банкрутства в США, Японії і Франції можна кваліфікувати як такі, що радикально підтримують боржників, що не можна зауважити про британське законодавство (підтримка кредиторів).

Американська модель неспроможності банкрутства

У США першим офіційним документом про банкрутство є рішення Конституційного Конвенту в 1787 р. про наділення Конгресу повноваженнями з вирішення спорів між кредиторами

і боржниками. По своїй суті, це була відмова від суворої англійської системи щодо боржників, яка допускала навіть страту. У 1898 р. у США був ухвалений Закон про неспроможність, у якому було внесено значні зміни в 1938 і 1970 рр., а з 1979 р. діє новий закон. Останній передбачає цілу низку процесуальних можливостей врегулювання спорів між кредиторами і боржниками. Його лейтмотивом є не ліквідація фірми, а надання можливостей менеджменту, що опинився в кризовій ситуації, реабілітуватися, виправити помилки, надолужити упущене і заповнити недоплачене.

Французька модель банкрутства

У Франції історію законодавства про неспроможність звичайно пов'язують із Наполеоном, коли в 1807 р. було визначено заходи щодо кримінальної відповідальності до боржників. Істотні корективи в законодавство про банкрутство було внесено в 1838, 1898, 1935, 1955, 1967 рр. Ухвалений у 1985 р. закон «Про відновлення підприємств і ліквідації їхнього майна в судовому порядку», а також закон «Про конкурсне керування, ліквідаторів і експертів по визначенню стану підприємств» у своїй змістовній частині спрямовані переважно на захист фірм із метою збереження робочих місць. Водночас акцент тут зроблений на те, щоб попереджати, а не проводити санацію фірми. Закони передбачають досить тривалий період (6 місяців) зовнішнього спостереження за кризовою фірмою, коли оцінюють ситуацію і вибирають варіант рішення (реорганізація чи ліквідація). Одночасно найкращою процедурою варіанта банкрутства вважають здавання фірми (підприємства) в оренду тим, хто може провести ефективну санацію. Іншим кращим варіантом долі збанкрутілої фірми вважають її продаж як виробничого комплексу для продовження використання в цій її якості. Під час визначення долі банкрута досить вагомою є думка представника її трудового колективу.

Японська модель банкрутства

У Японії після Другої світової війни був уведений механізм державного управління багатьма підприємствами основних

галузей із фондовим розподілом ресурсів. У 1947 р. почали діяти закони про ліквідацію та реорганізацію фірм. У подальші роки відбувалися процеси, з одного боку, поетапного скасування державного регулювання цін, з іншого – розроблення заходів державної профілактики криз у бізнесі, попередження банкрутств і санації нежиттєздатних фірм. Водночас основним напрямком державного впливу на кризові процеси стало прагнення до збереження робочих місць, виробничої орієнтації і виду діяльності фірм. Такий підхід до банкрутства являє собою один із проявів японської специфіки в менеджменті на макро- і мікрорівні (міжфірмове і міжкласове співробітництво, довічний найм тощо). Загалом для сучасного японського законодавства характерна явно виражена підтримка передбанкротних і збанкрутілих фірм у справі їхнього відновлення і на цій основі врегулювання інтересів кредиторів, акціонерів і інших суб'єктів кризового процесу.

Англійська модель банкрутства

У Великобританії в 1914 р. було ухвалено Закон про банкрутство, у 1986 р. його замінив Закон про неспроможність і банкрутство. Відповідно до чинного закону в разі встановлення неплатоспроможності боржника щодо нього можуть бути застосовані такі процедури:

- 1) добровільне врегулювання боргів (куратор, призначений судом, формує і контролює реалізацію мирової угоди);
- 2) адміністрування доходів (здійснення зовнішнього керування фірмою);
- 3) ліквідація (продаж майна і повернення боргів кредиторам).

Особливістю англійського законодавства про банкрутство є його *спрямованість на повернення боргів кредиторам*. Проте останнім часом в англійському суспільстві підсилюються думки про переорієнтацію законодавства про банкрутство в напрямку лібералізації відносин до підприємців-боржників і розширення їхніх можливостей для реабілітації бізнесу.

Німецька модель банкрутства

У Німеччині першим нормативним документом з регулювання відносин між кредиторами і боржниками вважають Конкурсний Статут, ухвалений у 1877 р. на основі пруського закону. Він складався із трьох книг: «Матеріальне конкурсне виробництво», «Конкурсне виробництво» і «Карні постанови». У 1898 р. Конкурсний Статут піддали змінам. У 1976 р. з ухваленням Закону про боротьбу з економічними злочинами третя книга («Карні постанови») була скасована. У 1978 р. були істотно змінені дві книги норм про банкрутство. З 1 січня 1999 р. (в об'єднаній Німеччині) набуло чинності нове законодавство про неспроможність (*Insolvenzordnung* – порядок урегулювання неспроможності). Чинне німецьке законодавство обмежує боржника у відновленні платоспроможності, за межами якої він зобов'язаний подати в суд заяву про банкрутство. В іншому разі його будуть карно переслідувати. У разі відкриття судом справи про банкрутство призначають конкурсного керівника, що і здійснює заходи із розрахунків. Після закінчення півтора місяців із дня відкриття справи про банкрутство кредитори зобов'язані вирішити: або продавати майно, або проводити санацію (відновлення рентабельного бізнесу). Водночас перевагу надають збереженню цілісності господарчого суб'єкта (фірми) чи хоча б здатних до самостійного функціонування без зміни якості його виробничих площ. Санація може чи проводитися без зміни власника (за допомогою додаткових інвестицій у бізнес), чи зі зміною власника (продаж бізнесу). Загалом сучасне німецьке законодавство про банкрутство являє собою чітку, одночасно сувору, систему регулювання відносин між підприємцями (боржниками) і кредиторами, явно зорієнтовану на оптимізацію виробництва.

Характеризуючи загальносвітові тенденції в галузі кризисності і банкрутства, можна відзначити, що вони мають прагнення до гуманізації стосовно виробничих фірм, що, однак, не супроводжується потуранням їхній безвідповідальності і зневагою інтересів кредиторів.

Поступово було вироблено однаковий інтернаціональний підхід (чому підтвердженням є діяльність організації (INSOL – Міжнародна асоціація фахівців із реструктуризації,

неспроможності і банкрутства) до регулювання процесів банкрутства і розширення можливостей вибору процедури подолання банкрутства.

INSOL була створена в 1982 році і на сьогодні є провідною асоціацією у світі в галузі неспроможності.

INSOL разом з її асоціаціями-членами відіграє провідну роль у питаннях міжнародного фінансового оздоровлення, неспроможності і зв'язаних із ними питаннях кредиту; сприяє обміну інформацією та ідеями, сприяє більш тісному міжнародному співробітництву і спілкуванню між фахівцями в галузі неспроможності, кредитними установами й іншими зацікавленими структурами.

Цілі асоціації:

- взаємодіяти з асоціаціями-членами і залучати їх у діяльність асоціації;*
- застосовувати результати досліджень під час розгляду питань міжнародних і порівняльних аспектів фінансового оздоровлення і неспроможності;*
- брати участь в урядових, неурядових і міжурядових консультативних групах і взаємодіяти з цими установами за відповідними питаннями;*
- брати участь у роботі урядових консультативних груп і взаємодіяти з урядами з питань трансграничної неспроможності;*
- надавати допомогу в розробленні принципів трансграничної неспроможності, міжнародних правил і рекомендацій щодо їхнього найбільш ефективного виконання;*
- відігравати провідну роль у питаннях міжнародного утворення, пов'язаних із проблемами фінансового оздоровлення і неспроможності;*
- сприяти обміну знаннями серед асоціацій-членів за допомогою конференцій і видань INSOL;*
- на підставі вищезгаданих цілей INSOL International прагне надавати допомогу своїм членам, знайомлячи їх із результатами найважливіших досліджень, розробляючи законодавство і рекомендації, визнані міжнародним співтовариством.*

1.5.2 Загальна характеристика національних систем банкрутства: складові елементи

Важливо відзначити, що в розвинутих країнах із ринковою економікою давно створені й успішно функціонують національні системи банкрутства, а ставлення громадськості до банкрутства нейтрально-позитивне, його розглядають як своєрідний механізм «природного відбору» підприємств, що ефективно функціонують, і оздоровлення (чи ліквідації) неспроможних господарчих суб'єктів.

Будь-яка національна система банкрутства, зазвичай, містить у собі такі складові:

- законодавчу базу про банкрутство;
- спеціалізовану судову систему (господарські суди; арбітражні суди тощо);
- інститут фахівців, що забезпечують реалізацію законодавства про банкрутство (антикризові і тимчасові керівники; арбітражні керівники; кризис-менеджери тощо, а також їхні помічники, радники, консультанти й інші фахівці);
- органи державного управління у справах про банкрутство, що забезпечують здійснення регульованих і наглядових функцій під час реалізації процедур банкрутства (Департамент із санації і банкрутства Міністерства економіки; Федеральна служба із фінансового оздоровлення і банкрутства (ФСФО); Департамент нотаріату, банкрутства і функціонування центрального органу Міністерства юстиції тощо);
- державні органи, що представляють у справах про банкрутство інтереси держави як кредитора з обов'язкових та інших платежів (органи державного управління у справах про банкрутство, податкові органи, місцеві виконавчі органи державної влади тощо).

Законодавство про банкрутство

Законодавство про банкрутство в країнах, у яких розвиток економіки ґрунтується на конкуренції і безупинних структурних змінах, спрямовано на виховання дисципліни і дотримання правил ділового фінансового обігу, а також призначено сприянню реструктуризації неефективних підприємств. Завдання, розв'язу-

вані за допомогою законів про банкрутство в країнах із ринковою економікою, цілком конкретні.

Найважливішою з них є максимальне використання наявних можливостей «порятунку» підприємства чи його частин, що за допомогою процедури банкрутства можуть бути відновлені, щоб у подальшому зробити свій внесок в економіку країни. Водночас держава підтримує захист активів підприємства-боржника в інтересах кредиторів і розподіл цих активів відповідно до Закону з метою максимального задоволення вимог кредиторів. Закон визначає порядок повернення боргів кредиторам за допомогою розподілу виторгу від продажу активів і/чи у вигляді акцій реорганізованого робочого підприємства, або використання чи відстрочки скорочення боргу підприємства в разі наявності можливості відновлення його платоспроможності (мирова угода). І, нарешті, законодавчо забезпечений механізм розгляду справ про порушення і зловживання в управлінні збанкрутілими підприємствами й анулювання неправомірних угод.

Відповідно до застосовуваної концепції банкрутства процедури, що реалізують вищеописані завдання, забезпечують інтереси і боржників, і кредиторів. Боржник чи його бізнес може бути звільнений від боргів, що виникли внаслідок збиткової господарської практики, а також від продовження реалізації колишньої управлінської стратегії. Кредитори ж зацікавлені у встановленні відповідального контролю чи спостереження за справами боржника, у скороченні його збитків і, – якщо бізнес боржника вдається зберегти, – у збереженні ділових відносин із боржником у майбутньому.

Законодавство країн із перехідною економікою, присвячене процедурі банкрутства, розвинуто слабкіше, ніж законодавство в інших сферах комерційного права. Особливо це зауваження стосується ефективності застосування цього законодавства. Слухання із справ про банкрутство часто виявляються затягнутими і безрезультатними. Викликає визначені сумніви і кваліфікація призначуваних зовнішніх керівників, а також їхнього повноваження. Незважаючи на те, що останніми роками в країнах Центральної і Східної Європи, Балтії і СНД починалися серйозні кроки з удосконалення як законодавства, так і практики у сфері

банкрутств компаній, значущі поліпшення не спостерігаються. Конкурсне законодавство, що має *проборжникову спрямованість*, характерно для Узбекистану, Молдови, Литви, України (хоча в останньому випадку загальна проборжникова спрямованість сполучається із серйозними окремими прокредиторськими положеннями). Як *прокредиторська* може бути охарактеризована система конкурсного права Азербайджану, Казахстану і Грузії. Сильні прокредиторські елементи наявні в законодавстві Латвії й Естонії.

Споконвічно перед країнами Центральної і Східної Європи і СНД стояв вибір між цим двома моделями (проборжникова модель і прокредиторська модель).

Однак оскільки більшість розвинених країн застосовує *змішану модель*, що містить елементи як американської, так і англійської, намагаючись знайти баланс між правами кредиторів і боржників (так, управління підприємством, що перебуває в процедурі банкрутства, звичайно покладається на керівника, нейтрального як стосовно кредиторів, так і щодо боржника), багато країн із перехідною економікою спробували йти цим самим шляхом.

На думку західних юристів для того, щоб закон про банкрутство відповідав вимогам ринково орієнтованого законодавства, він повинний, як і інші сучасні нормативно-правові акти, містити можливості реорганізації і ліквідації підприємств-боржників у межах процедури банкрутства. Процедура ліквідації повинна бути структурована і відповідати сучасним уявленням. Покладання відповідальності за процедуру банкрутства на суди і навчання (ліцензування) зовнішніх керівників Державним органом із банкрутства має дозволити в порівняно короткий час ознайомити фахівців, що спеціалізуються на цих питаннях, керівників і юристів із новим законодавством про банкрутство. Однакові процедури банкрутства служать тому, щоб уникнути можливих порушень інтересів учасників процесу в разі застосування різних процедур, як наприклад, мирової угоди чи ліквідації. Крім того, ця однаковість дозволяє продати бізнес.

Закордонні системи державного регулювання діяльності антикризових фахівців

Головними функціями фахівця з питань неспроможності (антикризового керівника) є забезпечення кваліфікованої допомоги в процесі керування боржником, що реорганізується або ліквідується.

Законодавство більшості країн із ринковою економікою передбачає процедуру обов'язкової екзаменації антикризових керівників. Кандидати повинні дотримуватися кодексу професійної етики. У зв'язку з цим державний орган із банкрутства, відповідно до загальноприйнятого у закордонних країнах правила, організує або координує створення для антикризових керівних систем навчання, екзаменації, ліцензування, контролю професійної етики. У професійно-етичному кодексі, зазвичай, містяться такі положення, як збереження керівником незалежності, недопущення конфлікту інтересів стосовно боржника, а також заборона на дії, злочинні цілі особистого збагачення керівника понад установлений законом рівень під час врегулювання справ боржника.

Закордонний досвід свідчить на користь створення професійних фірм арбітражних керівників чи спеціалізованих відділів у юридичних, бухгалтерських чи консалтингових фірмах, що займаються банкрутствами. У закордонній практиці матеріальну винагороду керівників варто розглядати не як заробітну плату керівника підприємства, а як персональний гонорар за надання професійних послуг. Водночас керівник повинний зі свого доходу оплачувати витрати, пов'язані з веденням своєї професійної практики.

Організація професійної діяльності керівників на базі спеціалізованих фірм, зазвичай, сприяє виконанню завданню підготовки кадрів, оскільки навчання забезпечено безпосередньо на робочому місці.

Найбільш розповсюдженим підходом є дозвіл арбітражним керівником працювати одночасно на декількох підприємствах. Для здійснення великих проектів необхідні комплексні послуги групи фахівців, а не однієї людини. Якщо керівник веде

тільки одне підприємство, у разі скорочення обсягу роботи з цього проекту його робота стає неефективною. Якщо група фахівців працює одночасно на декількох проектах, арбітражний керівник може значно поглибити свої знання і збагатити досвід. Якщо мова йде про великий проект, то може виникнути ситуація, за якої арбітражний керівник повинний буде перебувати одночасно в декількох місцях (на підприємстві і за його межами) у зв'язку з його бізнесом. Цю проблему легше розв'язати, якщо працює ціла група («команда») приваблених керівником фахівців.

У Великобританії й інших країнах, що використовують систему зовнішнього керування, керівника призначають як фізичну особу, що має особисту відповідальність. Однак у нього є окрема угода з його фірмою про розподіл винагороди і використання допоміжного персоналу, інших послуг фірми, на оплату яких йде частина його гонорару.

Отже, основні принципи діяльності арбітражних керівників у закордонних країнах полягають у такому: фахівців із неспроможності ніколи не змушують приймати призначення проти їхньої волі; фахівцям із неспроможності не забороняють працювати більш ніж над однією справою одночасно; фахівці з неспроможності мають право залучати додаткові ресурси за кошт підприємства-боржника (наприклад, консультування з правових питань та ін.); фахівці з неспроможності визначено відповідають за неналежне виконання своєї роботи, однак за жодних умов вони не відповідають за боргами, що виникають у підприємства-боржника до їхнього призначення. Особливо потрібно зазначити, що основною спеціалізацією для арбітражного керівника в багатьох західних країнах є питання неспроможності, а не галузеві (виробничі) проблеми. У разі потреби фахівець із неспроможності повинний мати можливість оплатити послуги консультанта будь-якої галузі економіки. Отже, західна практика заперечує необхідність галузевої спеціалізації антикризового керівника.

*Органи державного управління у справах про банкрутство,
що забезпечують здійснення регульованих і наглядових функцій
під час реалізації процедур банкрутства*

Як свідчить практика більшості країн із розвинутою ринковою економікою (США, Канада, Великобританія, Австралія, Швеція, Нідерланди та ін.), одним із основних елементів сучасної системи банкрутства є наявність спеціального державного органу (відомства) з конкретними обов'язками з питань банкрутства. У повноваженнях цього органу – контроль дії законодавства і підготовка відповідних рекомендацій уряду щодо дій останнього в цій галузі. Іншими основними елементами системи неспроможності є законодавство, інститут фахівців, судова система і розуміння необхідності банкрутства в суспільстві.

Можна виділити функції повноваження державних органів із банкрутства в закордонних країнах, що часто трапляються:

- розроблення законодавства з банкрутства і виступ у цій сфері із законодавчою ініціативою;
- збирання, аналіз і подання уряду статистичної інформації зі справ про банкрутство;
- збирання та аналіз результатів здійснення і наслідків різних рішень у справах про банкрутство;
- вироблення рекомендацій уряду щодо державної політики у сфері неспроможності;
- організація системи підготовки, оцінювання професійного рівня і ліцензування фахівців із банкрутства;
- розроблення і забезпечення твердження шкали і правил винагороди арбітражних керівників;
- організація контролю таких аспектів діяльності арбітражних керівників, як дотримання професійно-етичного кодексу; звітність із виявлених активів; відповідне і своєчасне інвестування грошових надходжень; відповідний розподіл засобів від реалізації активів; правильне визнання позовів; чи збереження анулювання бухгалтерської звітності, затверджені судом; одержання винагороди чітко відповідно до затвердженої шкали і правил його схвалення;

- консультування суддів, юристів і фахівців із банкрутства;
- здійснення функцій конкурсного керівника в разі ліквідації підприємств із малими активами;
- забезпечення виплат заборгованостей із зарплати і вихідних допомог співробітникам неспроможних підприємств у разі недостачі конкурсної маси;
- контроль і забезпечення адекватності інформації про підприємства-боржники, що надають судам;
- контроль якості керування неспроможними підприємствами, виявлення випадків несумлінного чи некомпетентного керування, вживання заходів із дискваліфікації несумлінних директорів;
- захист інтересів суспільства за допомогою виявлення серйозних порушень у керуванні підприємствами (наприклад, підробки з інвестиційними засобами, маніпуляції з акціями на біржі, незаконне відчуження активів, ведення аморального чи безчесного бізнесу) і втручання у справи таких підприємств аж до порушення в судах справ про їхнє банкрутство;
- захист інтересів великих груп дрібних кредиторів (вкладників, акціонерів) під час здійснення процедур неспроможності.

Специфіка державних органів із банкрутства деяких країн

Зазвичай компетенція і функції державних органів із банкрутства встановлені законом. Водночас державні органи з банкрутства багатьох країн мають свої специфічні особливості. Так, державні органи з банкрутства країн Європейського Союзу мають повноваження подавати в Суд ЄС запити щодо постанов Суду про тлумачення положень Європейської Конвенції з банкрутства.

В Австралії державним органом із банкрутства є державна Комісія з корпоративних справ, що має повноваження: аналізувати фінансовий стан підприємств, що піддаються процедурам неспроможності; забезпечувати адекватність інформації про боржника; робити висновки про ступінь відповідальності директорів боржника за доведення підприємства до банкрутства; дис-

кваліфікувати винних директорів самостійно або клопотатися про таку дискваліфікацію в суд.

Багаторічний багатий досвід державного регулювання банкрутств існує в Сполучених Штатах Америки. З 1934 р. роль державного органу з банкрутства стала виконувати Комісія з бірж і цінних паперів (КБЦБ) уряду США. Відповідно до реформованого в 1978 р. американського Закону про банкрутство в КБЦБ є три функції. Перша: виступати в суді і бути заслуханим із будь-якого питання справи про банкрутство, зокрема кандидатури і рівня оплати арбітражного керівника, призначення комісії кредиторів і акціонерів, використання, продажу й оренди власності. Друга: контролювати і забезпечувати адекватність заяви підприємства-боржника про свій фінансовий стан і наявність активів. І третя – заперечувати проти твердження судом плану реорганізації в разі зловживань із боку боржника. У низці випадків КБЦБ втручалася в умови продажу робочих неплатоспроможних підприємств, наполягаючи і домагаючись інших умов продажу. У 1983 р. додатково до КБЦБ як до Державного органу з банкрутства в США з'явилися державні федеральні конкурсні керівники, завдання яких, серед іншого, полягає в контролі діяльності й оплати незалежних конкурсних керівників, а також у запобіганні шахрайству, нечесності і порушенню законності під час здійснення процедур банкрутства.

Державний орган із банкрутства Швеції є в єдиній системі з податковою службою й органами судового виконання і складається в спільній компетенції Міністерства фінансів і Міністерства юстиції. Цей орган, що має відділення у всіх провінціях країни, контролює і регулює здійснення процедур неспроможності. Повноваження його такі:

- вироблення і контроль здійснення державної політики в галузі банкрутств;
- консультування судів, що займаються процедурами неспроможності;
- підготовка, ліцензування, консультування арбітражних керівників;
- консультування кредиторів під час здійснення процедур банкрутства;

- контроль рівня оплати конкурсних керівників, доплата за послуги цих фахівців у разі недоліків ресурсів у підприємства-боржника;
- контроль за дотриманням інтересів забезпечених кредиторів;
- здійснення публікацій про визнання підприємств банкрутами.

У Великобританії роль державного органу з банкрутства виконує Служба неспроможності, що входить у систему Міністерства торгівлі і промисловості і нараховує 2 700 постійних співробітників. Функції цієї служби такі:

- розроблення рекомендацій Уряду щодо політики в галузі банкрутства;
- обстеження фінансового стану і контроль фінансової діяльності всіх фізичних і юридичних осіб, щодо яких у суді порушена справа про неспроможність (банкрутство), з метою виявлення ймовірних причин банкрутства боржника і понесених ним збитків;
- здійснення функцій арбітражного керівника у справах, що становлять суспільний інтерес;
- здійснення функцій конкурсного керівника у справах, за якими активів банкрутства, підприємства, що піддається процедури, не вистачає для оплати незалежного професіонала;
- виявлення кримінальних порушень у справах про неспроможність (банкрутство) і порушення в судах справ про судове переслідування відповідних осіб (керівників чи боржників арбітражних керівників);
- спрямування відповідної інформації в правоохоронні органи;
- за потреби (за скаргами іншими чи показаннями) – заступання й одержання від конкурсного керівника звіту про діяльність колишніх керівників підприємства-боржника; у разі виявлення зловживань і злісної некомпетентності – порушення в суді справи про дискваліфікацію таких керівників на максимальний термін до 15 років;
- ліцензування і регулювання діяльності фахівців із банкрутства (або безпосередньо, або за допомогою делегування

відповідних повноважень акредитованим професійним асоціаціям); контроль відповідності діяльності арбітражних керівників професійно-етичному кодексу і законодавству про банкрутство;

- одержання статистичних даних від судів і від призначених арбітражних керівників для складання бази даних не тільки за кількістю і галузевою приналежністю банкрутств, але також за результатами рішення справ про банкрутство для того, щоб рішення, що будуть ухвалювати в майбутньому, були краще обґрунтовані і підкріплені відповідною інформацією;

- виявлення причин із подання заяви про банкрутство директорами боржника щойно стало зрозуміло, що порятунок бізнесу неможливий (невиконання цього обов'язку – порушення закону);

- перевірка документації будь-якої компанії в разі надходження скарг від клієнтів чи партнерів громадськості;

- розпорядження сумнівним компаніям пройти аудиторську перевірку за кошт компанії і призначення визначених аудиторів;

- порушення справи про ліквідацію будь-якої компанії в разі, якщо Служба неспроможності дійшла висновку, що це відповідає інтересам суспільства. На такі випадки припадає приблизно 1 % усіх банкрутств у Великобританії.

У Канаді існує спеціалізований державний орган із справ про банкрутство, підлеглий уряду країни й іменований «Інститутом суперінтендантів з неспроможності». У компетенцію цього органу входить:

- законодавча ініціатива з питань неспроможності;

- узагальнення досвіду і практики банкрутств у країні;

- розроблення і контроль дотримання єдиного професійного стандарту арбітражних і конкурсних керівників;

- ліцензування, контроль діяльності і відкликання ліцензій у фахівців із банкрутства;

- порушення справ про банкрутство в судах».

Порівняльний аналіз функцій і повноважень державних органів із банкрутства деяких країн наведено в таблиці 1.5.1.

Співвідношення судових і позасудових процедур банкрутства. У закордонних країнах досить широко застосовують

позасудові процедури неспроможності, здійснювані з ініціативи як боржників, так і кредиторів. У деяких країнах заохочують саме позасудові процедури реструктурування боргів як форми реорганізації неспроможного підприємства – досить м’які, добровільні форми. У Законі про банкрутство Німеччини передбачено, що основні рішення в процесі виробництва з неспроможності ухвалює не суддя із справ про банкрутство, а збори кредиторів, на яких голоси розподіляються відповідно до реальної вартості прав вимоги.

Таблиця 1.5.1 – Функції і повноваження державних органів із банкрутства

Найменування функцій і повноважень державного органу у справах про банкрутство	Великобританія	США	Швеція	Україна
<i>1. Державний орган із банкрутства і державній політиці в цій сфері</i>				
Державний контроль виконання законодавства про банкрутство	+	+	+	+
Розроблення законодавства з банкрутства і право законодавчої ініціативи	-	+	+	-
Розроблення рекомендацій уряду країни щодо державної політики у сфері неспроможності	+	+	+	-
Надання роз’яснень із питань застосування законодавства про банкрутство	+	-	+	+
Аналіз і надання уряду статистичної інформації зі справ про неспроможність	+	-	+	-
Збір і аналіз результатів здійснення конкретних рішень у справах про банкрутство і розроблення рекомендацій уряду, судам і фахівцям із банкрутства	+	+	+	-
Консультавання державних службовців, суддів, юристів і фахівців із банкрутства	+	+	+	-

Продовження таблиці 1.5.1

Найменування функцій і повноважень державного органу у справах про банкрутство	Великобританія	США	Швеція	Україна
2. Державний орган з банкрутства і неспроможні підприємства				
Одержання будь-якої інформації про сумнівні у фінансовому плані підприємства, зокрема із правом вільного входу на такі підприємства	+	-	-	-
Подання обов'язкових для виконання вимог про проведення аудиторської перевірки боржника, а також про проведення оцінювання вартості активів	+	-	+	+
Ведення реєстру юридичних осіб, що підлягають обліку відповідно до законодавства про банкрутство	+	+	+	+
Попередження неправомірних дій у разі банкрутства, виявлення ознак навмисного і фіктивного банкрутства	+	+	+	+
Виявлення неправомірних дій керівників (менеджерів) будь-яких робочих підприємств	+	+	+	-
Подання менеджеру боржника вимог про усунення порушень законодавства про банкрутство	+	+	+	+
Напрямок у суд клопотання про дискваліфікацію менеджера боржника	+	+	+	+
3. Державний орган із банкрутства і процедури неспроможності				
Звертання в суд із заявою про визнання боржника неспроможним (банкрутом) у випадках, передбачених законом	+	+	-	+
Експертиза справ про банкрутство (неспроможність)	+	+	+	+
Забезпечення реалізації процедури банкрутства підприємства з недостатніми засобами для здійснення ліквідаційних процедур (відсутнього боржника)	+	-	+	+

Продовження таблиці 1.5.1

Найменування функцій і повноважень державного органу у справах про банкрутство	Великобританія	США	Швеція	Україна
Захист інтересів великих груп дрібних кредиторів під час здійснення процедур банкрутства	+	+	+	-
Забезпечення виплат заборгованості із зарплати і вихідних допомог співробітника в разі неспроможності і недостачі конкурсної маси	-	-	+	-
4. Державний орган із банкрутства і фахівці з неспроможності				
Організація системи підготовки фахівців із банкрутства	+	-	-	+
Твердження вимог до осіб, що здійснюють професійну діяльність у сфері антикризового керування	+	+	+	+
Організація контролю діяльності арбітражних і конкурсних керівників	+	+	+	-
Ліцензування діяльності фахівців із банкрутства як арбітражних керівників	+	-	+	+
Контроль дотримання професійних і етичних стандартів діяльності фахівців із банкрутства	+	+	+	-
Розроблення і контроль дотримання шкали і правил винагороди арбітражних і конкурсних керівників	+	+	+	+

Загалом добровільне позасудове врегулювання проблем між боржником і кредиторами використовують повсюдно, хоча його можна тільки заохочувати, але жодному разі не нав'язувати.

Використання процедури добровільного визнання неспроможності типово для країн із загальним (прецедентним) правом (Великобританія та ін.). У цих країнах близько 60 % визнань підприємств неспроможними (банкрутами) відбувається за процедурою добровільного рішення кредиторів про ліквідацію компанії боржника відповідно до статуту компанії.

У Законі щодо процедур банкрутства Великобританії є безліч різних процедур визнання неспроможності боржника, зокрема широко використовувані позасудові процедури, коли кредитори ліквідують компанію зі своєї волі. У Великобританії ліквідацію підприємства за рішенням кредиторів здійснюють у разі, якщо за це проголосувало більшість акціонерів (не менш ніж 75 %) і після цього було винесене рішення суду. Однак будь-який кредитор має право подати прохання в суд і домогтися примусової ліквідації підприємства-боржника. Це здебільшого трапляється тоді, коли кредитори мають підстави підозрювати, що перевірка діяльності боржника проведена несумлінно. За своєю структурою позасудове визнання неспроможності і примусова ліквідація по суду ідентичні і однаковою мірою забезпечують права кредиторів.

У цій самій країні деякі функції органу з банкрутства в частині здійснення позасудових процедур виконують також банки. За законом будь-який англійський банк у тому разі, якщо він дійде висновку про неплатоспроможність свого клієнта, має право призначити на таке підприємство зовнішнього керівника. Банк може призначити на підприємство аудитора за кошт самого підприємства. Цей аудитор може підготувати звіт банку не тільки про фінансовий стан боржника, але і про компетенцію його керівництва. Отже, англійський банк не може ліквідувати підприємства-боржника в позасудовому порядку, але може ініціювати його реорганізацію.

Законодавство Канади передбачає наявність превентивних реорганізаційних заходів, застосовуваних до боржника з метою недопущення його банкрутства, причому вживання таких заходів можна прямо вказувати в договорі, з якого випливають зобов'язання боржника (судові ж процедури виникають тільки з моменту появи предмета суперечки з реалізації зазначених процедур).

На думку провідних західних спеціалістів із питань банкрутства, за дійсного стану справ у країнах із перехідною економікою, коли не вистачає знань і досвіду в галузі судових розглядів із комерційних питань, доцільно залучати судові органи до розв'язання проблем неспроможності тільки в найгірших ви-

падках і набагато ширше практикувати позасудові процедури банкрутства.

Співвідношення реорганізаційних і ліквідаційних процедур, а також норм, що захищають боржника і кредитора, у закордонному законодавстві

Останніми роками ставлення законодавців, практиків із банкрутства і суспільної думки більшості закордонних країн до проблеми вибору між реорганізаційними і ліквідаційними процедурами неспроможних підприємств набуло значних змін.

Найбільш типовим прикладом законодавства про банкрутство, що надає перевагу реорганізації неспроможного підприємства перед його ліквідацією і продажем новому власнику, був Закон про банкрутство США. Під впливом цього закону після Другої світової війни аналогічні положення були введені в законодавства деяких інших країн, зокрема Німеччині і Франції.

Однак форми реорганізації неспроможних підприємств у цих країнах виявилися на практиці не настільки успішні, як спочатку передбачали, частково через негативний вплив на бізнес обнародування інформації про фінансові труднощі підприємства-боржника, частково через відсутність подальшого фінансування. Тому в більшості західних країн законодавче закріплення пріоритету реорганізаційних процедур над ліквідаційними було скасовано, і сьогодні єдиною країною, у якій принцип збереження підприємств і робочих місць пріоритетний порівняно з принципом банкрутства, є Франція, де дотримання цього принципу призвело до негативних наслідків у вигляді втрати конкурентоздатності на світових ринках багатьох французьких підприємств і навіть галузей. Деякі західні юристи вважають, що цей принцип настільки далекий від ідеї банкрутства, що інші країни не повинні визнавати французьке законодавство правомірним законодавством про банкрутство загалом.

Відповідно до загальноприйнятої зараз на Заході думки, будь-яке положення в законодавстві, що надає перевагу порятунку бізнесу порівняно із забезпеченням відшкодування кредиторам, може означати, що неспроможні і нежиттєздатні підприємства будуть продовжувати свою діяльність, шкодячи кредиторам, що

призводить до недостатньої підтримки підприємства, а не викликає труднощі з боку кредиторів і ускладнює одержання нових кредитів. Збереження робочих місць як пріоритетний напрямок порівняно з поверненням боргів ускладнює одержання кредиту підприємствами насамперед трудомістких галузей.

Такі самі проблеми виникли у Франції, водночас, рівень порятунку бізнесу там залишився надзвичайно низьким. Вимоги пріоритетного збереження робочих місць порівняно з оголошенням підприємства банкрутом не тільки контрпродуктивні, але і не потрібні, оскільки здебільшого робочі місця зберігаються не в разі реорганізації неспроможних підприємств, а за умови продажу їхнього робочого бізнесу. До того ж за цієї форми банкрутства кредитори одержують найбільше відшкодування.

Відповідно до сформованої на Заході практики, банкрутство – це ефективний засіб для перерозподілу ресурсів незалежно від того, чи репрезентовані ці ресурси основними чи фондами із кваліфікованою робочою силою. Жодна економіка не може виграти від того, що на неробочому підприємстві будуть зайняті кваліфіковані кадри, що могли б бути притягнуті до роботи на підприємстві процвітаючому. Якщо прибуток – нагорода підприємця за успіх, то банкрутство – це ціна невдачі. Загальновизнаний той факт, що той, хто не витримує конкуренції, зрештою, ліквідується – в іншому разі не буде достатніх стимулів для конкуренції. Спроба уникнути банкрутств за будь-яку ціну не є гарною альтернативою.

Останніми роками на Заході можна спостерігати рух до реформи законодавства про неспроможність, що, зокрема, указує на пошук способів підвищення ефективності процедур реорганізації неспроможних підприємств. Законодавство про банкрутство Канади встановило, що закон і процедури неспроможності потрібно переглядати кожні три роки з метою приведення їх у відповідність з економічними реаліями, що змінюються. Особливе судочинство, спрямоване на захист боржників чи на стимулювання світової угоди між ними і кредиторами, і, що проводиться окремо від процедур визнання підприємства банкрутом, було скасовано в країнах Заходу (Франція, США, Німеччина) унаслідок реформ законодавства про банкрутство. Таке судочинство

виявилось нездатним у сучасних фінансових умовах допомогти в порятунку підприємств, що потерпають. У Німеччині, наприклад, тільки в 1 % випадків такого єднального судочинства було досягнуто згоди між боржником і незабезпеченими кредиторами. До того ж умови таких угод недостатньо враховують положення забезпечених кредиторів.

На думку німецьких юристів, найбільш практичним і часто використовуваним способом порятунку підприємства-боржників є повний продаж активів таких підприємств новому власнику. У 1989 р. Федеральне міністерство юстиції Німеччини опублікувало реформований Закон про банкрутство, у якому метою виробництва по неспроможності заявлено максимальне збільшення вартості активів боржника і розподіл цієї вартості серед різних претендентів на неї відповідно до відносної черговості прав фінансових вимог. Німецький підхід полягає в тому, що потрібно надати змогу ринковим силам вирішувати, що краще підходить для максимального збільшення вартості активів робочого підприємства: реорганізація боржника чи продаж його бізнесу й активів після ліквідації. На підставі цієї мети німецьке законодавство про банкрутство не надає переваги продовженню діяльності наявного підприємства-боржника порівняно із продажем підприємства іншому чи суб'єкту, навіть розчленовування активів боржника з подальшим їхнім більш ефективним розподілом. Інакше кажучи, сучасна мета процедур неспроможності в Німеччині – ефективне використання активів, а не захист фірм, що потрапили у скрутне становище, від дії ринкових сил.

На думку провідних західних спеціалістів із неспроможності, якщо принцип пріоритетності збереження підприємства і робочих місць, а не задоволення позовів кредиторів візьме гору в Росії, то ні в російських, ні в західних інвесторів не буде стимулу вкладати кошти в російські підприємства чи надавати їм кредити, тому що не буде гарантії хоча б часткового повернення вкладених коштів у разі їхнього неефективного використання.

За підсумками аналізу закордонного досвіду можна зробити висновок про те, що застосування позасудових, наприклад, економіко-підприємницьких процедур антикризового керування є більш доцільним.

Докладна характеристика національних систем економічної неспроможності (банкрутства) у деяких країнах буде розглянута в наступних лекціях.

1.5.3 Особливості регулювання банкрутства в Китаї

У 1986 р. у Китаї був уведений закон про банкрутство, але він стосувався винятково державних підприємств і захищав лише права працівників цих підприємств. Виплати боргів із зарплати здійснювали за коштів держбюджету, а борги фірми-банкрута перед банками просто списували, оскільки всі банки теж були державними.

27 серпня 2006 р. Постійним комітетом ВСНП був ухвалений Закон КНР «Про неспроможність (банкрутство) підприємств», який містить 9 глав:

Глава I. Загальні положення.

Глава II. Клопотання про банкрутство і ухвалення його до розгляду.

Глава III. Керівник.

Глава IV. Майно боржника.

Глава V. Витрати на банкрутство і загальні зобов'язання.

Глава VI. Заява про права кредитора.

Глава VII. Збори кредиторів.

Глава VIII. Фінансове оздоровлення.

Глава IX. Світова процедура (посередництво).

Цей нормативно-правовий акт уводить єдину процедуру банкрутства для державних і приватних компаній, усіх фінансових інститутів і навіть передбачає процедуру банкрутства фізичних осіб; він покликаний регулювати процес ліквідації збанкрутілих підприємств, оскільки це впливає не тільки на економічну безпеку країни, але й на соціальну стабільність у суспільстві.

Основною причиною, з якої закон не міг бути ухвалений протягом такого тривалого періоду (обговорення законопроекту тривало 12 років), є проблема соціального забезпечення працівників збанкрутілих держпідприємств. Раніше процедура ліквідації збанкрутілих держпідприємств відбувалася за підтримки

держави, і підприємство, визнане неспроможним (банкрутом), передусім виплачувало борги із заробітної плати (за кошт закладеного майна та додаткової фінансової допомоги від банків) і тільки потім кредиторам. Після набуття чинності новим законом держпідприємства після оцінювання майна повинні насамперед задовольнити вимоги кредиторів, а потім із засобів, що залишилися, – виплатити заробітну плату і соціальну допомогу працівникам і службовцям. Отже, після набуття чинності новим законом ліквідацію підприємств, визнаних неспроможними (банкрутами), будуть регулювати тільки ринковими механізмами, що виводить національні ринкові реформи на новий етап. Порядок виплати боргів кредиторам, установлений новим законом, цілком відповідає вимогам міжнародних конвенцій і дозволяє краще захистити інтереси інвесторів і кредиторів.

Закон виключає положення, які регулюють ситуації, пов'язані з фіктивним банкрутством, унаслідок чого керівництво підприємств, що оголосили свідомо про помилкову неспроможність (банкрутство) чи які ухиляються від задоволення вимог кредиторів, може бути притягнуте до відповідальності.

Відповідно до закону директори підприємств, ревізори, керівники вищої ланки й інші співробітники, що належать до керівного персоналу, у разі несумлінного виконання своїх обов'язків, що призвели до банкрутства підприємства, мають цивільну відповідальність. Крім того, перераховані вище особи не мають права посідати відповідні посади на інших підприємствах протягом 3 років після припинення справи про неспроможність (банкрутство) підприємств.

Важливим є також те, що в новий закон внесені статті, які стосуються банкрутства банків, компаній, що здійснюють операції з цінними паперами, страхових компаній і інших фінансових інститутів. Відповідно до даних статей органи Держради КНР з регулювання діяльності у фінансовій сфері мають право звернутися в суд із клопотанням про оголошення фінансового інституту банкрутом чи про проведення його реорганізації, якщо активи даного фінансового інституту не покривають його боргів. Судочинство у справах фінансових інститутів, обтяжених боргами, може бути припинено у разі, якщо керуван-

ня даними фінансовими інститутами було взято під контроль органів Держради КНР з регулювання діяльності у фінансовій сфері.

1.5.4 Особливості Французької моделі банкрутства

Концепція французької системи правового регулювання неспроможності ґрунтується на твердженні, що цілями законодавства про неспроможність є такі: по-перше, збереження робочих підприємств; по-друге, збереження робочих місць; по-третє, задоволення вимог кредиторів.

Суд може почати процедуру неспроможності, ухваливши рішення про оздоровлення підприємства. Це рішення відкриває період спостереження з метою складання звіту про економічний і соціальний стан підприємства і рішення про продовження діяльності підприємства чи про передання прав на нього, якщо ні те, ні інше не є можливим, суд наприкінці періоду спостереження ухвалює рішення про ліквідацію.

У рішенні про відкриття процедури спостереження суд призначає спеціального суддю і двох уповноважених: адміністратора і представника кредиторів. Суд наділяє адміністратора такими функціями: спостерігати за діями з керування, допомагати боржнику чи здійснювати керування самостійно. Суд у будь-який момент може змінити функції адміністратора. Судове рішення про відкриття відповідної процедури автоматично забороняє виплати з будь-яких зобов'язань, що виникли раніше за це судове рішення, чи припиняє (забороняє) будь-який позов із боку всіх кредиторів, вимоги яких виникли за зазначеним рішенням.

Законодавство про банкрутство Франції однозначно оперує лише критерієм неоплатності: «Процедури неспроможності можуть бути початі, якщо суб'єкт не задовольняє вимоги кредиторів, термін виконання яких настав...». Стан неплатоспроможності чи неоплатності трансформується в неспроможність (банкрутство) тільки після того, як компетентний суд констатує наявність відповідних ознак, що є відповідно до закону достатньою підставою для застосування відповідних правових процедур, чи боржник добровільно оголосить себе банкрутом.

У Франції правом ініціювати процедури неспроможності наділені боржник і кредитори, а також прокурор і сам суд у разі невиконання фінансових зобов'язань, ухвалених у світовій угоді. Законодавство побудовано на підставі припущення про те, що фінансові труднощі боржника є тимчасовими і випадковими; отже, серйозну увагу приділяють оздоровчим процедурам, що вводяться і досить тривалі в часі. Ці процедури – навіть у разі неможливості повного задоволення всіх вимог – можуть звільнити боржника від колишніх боргів і не закінчуватися ліквідацією. Крім того, боржнику надають пільги за наявності висновку світових угод.

Суд, почавши процедуру неспроможності (банкрутства), призначає спеціального суддю і двох уповноважених (адміністратора і представника кредиторів). Суд запрошує також представників трудового колективу. Суддя призначає від 1 до 5 контролерів із кредиторів, що звернуться до нього з таким проханням. Вони допомагають призначеному судді і представнику кредиторів у виконанні обов'язків. Суду належать великі повноваження у визначенні і розмежуванні функцій адміністратора й управлінського персоналу.

Законодавство передбачає для запобігання конкурсного виробництва процедуру відновлення діяльності (судового оздоровлення) підприємства.

Рішення суду про ліквідацію майна підприємства означає припинення спостережливого періоду і функцій керівника. Це рішення автоматично звільняє боржника від обов'язків з керування і розпорядження своїм майном, зокрема і тим, що він придбав до закінчення збудженої справи. Усі права боржника щодо його майна переходять до ліквідатора, що здійснює їх протягом усього терміну ліквідації майна.

Насамперед погашають вимоги із заробітної плати й інших виплат, пов'язаних із трудовими відносинами; із судових витрат; із застави інструменту й устаткування працівників. Потім погашають вимоги із зобов'язань, що регулярно виникають унаслідок продовження діяльності підприємства. Після цього задовольняють вимоги забезпечених кредиторів. Майно, що залишилося, зменшується на суму допомоги керівнику підприємства

і після цього розподіляють між незабезпеченими кредиторами відповідно до їхніх вимогам. Варто зазначити, що під час формування активів для розподілу кредиторам заборонено використовувати право заліку взаємних вимог. Спізнілі кредитори також не мають права на участь у розподілі.

Доходи від акцій чи інвестиційних сертифікатів перелічуються на спеціальний рахунок. Операції із засобами цього рахунку можна здійснювати тільки з дозволу судді-комісара.

1.5.5 Професія фахівця з питань банкрутства у Великобританії

У Великобританії основним завданням діяльності Департаменту торгівлі і промисловості як державної установи, відповідального у справах про банкрутство, є сприяння, допомога і забезпечення належного регулювання британської торгівлі, промисловості і господарській діяльності, а також створення клімату, що сприяє поліпшенню діяльності в цих сферах і зростанню національного добробуту.

На підставі цієї мети роль законодавства про банкрутство полягає в такому:

- установити ефективні і прозорі процедури розгляду справ неплатоспроможності фізичних і юридичних осіб в інтересах їхніх кредиторів;
- установити законодавчу базу, яка б змушувала компанії стежити за своїм фінансовим станом і виявляти проблеми на ранньому етапі їхнього виникнення до того, як інтересам кредиторів буде заповдіяний значний збиток;
- за допомогою залучення до відповідальності стримувати безвідповідальну поведінку і протизаконні дії тих, хто керує справами компанії;
- для рішення справ про банкрутство призначати компетентних фахівців, що дотримуються відповідних норм;
- сприяти процесу реорганізації компаній, що мають фінансові труднощі, з метою зведення до мінімуму збитків кредиторам і економіці в разі неплатоспроможності підприємства.

П'ять зазначених елементів інтерпретують у *законодавстві* в такий спосіб.

По-перше, існують різноманітні процедури припинення діяльності неплатоспроможних компаній. Це і «обов'язкова ліквідація», яку контролює суд, і «добровільна ліквідація кредиторів», що починається з ініціативи директорів і набуває чинності за рішенням зборів акціонерів і кредиторів. Такі процедури встановлені й у разі неплатоспроможності фізичних осіб, хоча регулюються іншим законом.

По-друге, існують три основні попереджувальні заходи за умови, якщо компанії не надавали достатньої уваги своєму фінансовому стану і де поведінка директорів вийшла за межі встановлених правил (норм). Двома з них є цивільні заходи – дискваліфікація і залучення до особистої відповідальності, а третє – залучення до кримінальної відповідальності. Дискваліфікацію з позбавленням права обіймати посаду директора можна застосовувати на термін від двох до п'ятнадцяти років. Особиста відповідальність за «неправильну діяльність», що означає продовження ведення бізнесу, якщо очевидно, що реальної перспективи уникнути неплатоспроможності і ліквідації немає, може застосовувати суд на термін, поки компанія не погасить усі свої борги. Кримінальна відповідальність за правопорушення, зазначені в Акті «Про банкрутство», передбачає штраф чи позбавлення волі терміном до 7 років, якщо правопорушення полягало в наданні недостовірних відомостей чи шахрайстві.

По-третє, для запобігання порушень чи залучення до відповідальності за незаконні дії необхідні відповідні компетентні органи, які б займалися розслідуванням і виявленням правопорушників, а також тих, хто своїми діями довів, що не відповідає посаді директора компанії. Насамперед завдання покладено на офіційних розпорядників майна, що є державними службовцями і яким доручено розслідувати причини невдач компанії в разі обов'язкової ліквідації і звітувати про результати таких розслідувань відповідним правоохоронним органам, якщо виникне така необхідність. Законодавство вимагає, щоб у разі добровільної ліквідації фахівець із питань банкрутства, призначений на посаду ліквідатора, звітував про виявлені ним порушення директора, за які може настати дискваліфікація чи які містять ознаки злочину.

По-четверте, існує спеціально розроблена система, яка гарантує, що особи, котрі беруть участь у процедурах банкрутства компаній, є компетентними і дотримуються професійних норм. У грудні 1986 року у Великобританії набула чинності схема самоврядування, визначена законодавством. Надалі ця схема була розширена. Визначені професійні органи, що видають фахівцям із питань банкрутства ліцензії, які щороку обновляються, і далі удосконалюють процеси регулювання і професійної підготовки.

По-п'яте, існують процеси сприяння реорганізації компаній, що мають фінансові труднощі. Поняття «культура порятунку» має достатню підтримку в законодавстві про банкрутство. Зокрема це підтверджується, по-перше, заснованою в 1986 році адміністративною процедурою з відповідним сприянням добровільної ліквідації (якщо рішення 75 % кваліфікованої більшості голосів змушує всіх кредиторів погодитися на одержання менше ніж 100 % належної їм суми), а по-друге, запровадженням процедури адміністративного розпорядження майном, де призначення, зазвичай, здійснює банк, що має боргові зобов'язання, забезпеченими майном компанії.

Окремі нормативні акти. Основні норми, що регулюють питання банкрутства у Великобританії, знайшли відображення в актах «Про банкрутство» і «Про дискваліфікацію директорів компаній» 1986 року. Крім цього, існують «Правила проведення процедур банкрутства» (1986).

Ліцензування фахівців із питань банкрутства у Великобританії. Ліцензії надають в індивідуальному порядку фізичним особам із правом їхнього відновлення щороку всіма професійними асоціаціями, визнаними державним секретарем торгівлі і промисловості. Він також має право видавати ліцензії фахівцям із питань банкрутства, якщо ті відповідають необхідним кваліфікаціям.

Більшість ліцензованих фахівців із питань банкрутства одержують свої чи ліцензії від Інституту присяжних бухгалтерів Англії або Уельсу від Асоціації фахівців із питань банкрутства.

Правила Асоціації фахівців із питань банкрутства, наприклад, вимагають, щоб кожен претендент, який хоче одержати ліцензію вперше, відповідав таким вимогам:

- мав сертифікат практика;
- міг переконати ліцензійний комітет у тому, що він/вона є належним кандидатом на посаду фахівця з питань банкрутства;
- успішно склав іспит Об'єднаної екзаменаційної комісії з неплатоспроможності;
- безпосередньо перед поданням заяви на ліцензію має мінімальний п'ятирічний досвід постійної роботи у справах про банкрутство, з якого не менш ніж два роки (обов'язково постійної роботи) присвячені виконанню відповідальних завдань процесу банкрутства.

Термін «постійна робота» водночас означає в середньому 1 000 годин на рік, а під «відповідальними завданнями процесу банкрутства» йдеться про участь у роботі, пов'язаної з розпорядженням майна, для чого і призначають відповідну особу, яка керує чи спостерігає за веденням справи про банкрутство. Також ліцензійному органу повинна бути сплачена плата за видану ліцензію. Усі ліцензійні органи встановлюють дисциплінарний контроль над тими своїми членами, яким вони видали ліцензії як фахівцям із питань банкрутства.

Ліцензії можуть бути зупинені чи скасовані, якщо на то буде поважна причина. На фахівців можуть накладати штрафи чи інші санкції.

У березні 1994 року два основних органи – Інститут присяжних бухгалтерів Англії й Уельсу й Асоціація фахівців із питань банкрутства – створили Об'єднаний керівний комітет із банкрутства (ОККБ), на який вони поклали функції свого агента під час здійснення процесу контролю. Цей комітет фінансується здебільшого з річних внесків членів цих органів і спрямовує їм свої звіти.

У 1997 році було проведено моніторинг роботи ОККБ, унаслідок чого введено нову структуру, що значною мірою використовує для оцінювання діяльності комп'ютерні дані, надані самими фахівцями, з одночасним використанням програми візитів, яка передбачає, що кожного фахівця відвідує контрольний орган щонайменше один раз на шість років.

Кожен ліцензійний орган має власні правила поведінки для своїх членів загалом і для тих, кому вони надають ліцензії фахівців із питань банкрутства. Однак кожний із них також намагається забезпечити виконання своїми працівниками загально-новстановлених етичних норм.

Будь-яке виявлене порушення законодавства, правил чи норм, про яке повідомили ОККБ чи треті особи, може стати предметом офіційного розслідування комітетом, який складається із членів відповідного професійного органу.

Якщо розслідування встановить, що існує підстава для притягнення до відповідальності, справу можуть розглядати чи самостійно передавати на розгляд дисциплінарного комітету.

Результатом такого розслідування може бути накладення одного чи декількох стягнень на порушника, що будуть відрізнятися за ступенем суворості – від штрафу до позбавлення ліцензії і виключення із членів професійного органу.

Апеляційний процес може бути проведено в кожній із цих дисциплінарних систем. У разі, якщо виявляють злочинну діяльність, таким результатом може бути залучення до притягнення відповідальності.

1.5.6 Характеристика національних систем банкрутства країн Центральної Азії

Загальна характеристика національних систем банкрутства Туркменістану

Основні нормативні положення, що визначають зміни стану суб'єктів господарювання Туркменістану:

1. Припинення діяльності підприємства може бути здійснено у вигляді його ліквідації чи реорганізації (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення на іншу організаційно-правову форму).

2. Ліквідація і реорганізація підприємства відбувається за рішенням власника його майна чи органу, уповноваженого засновувати такі підприємства, або за рішенням суду.

Підприємство ліквідують у такому разі:

- визнання органом, що реєструє підприємство, недійсними установчих документів і рішення про устанovu підприємства;
- порушення законодавства Туркменістану і рішення суду, що забороняє діяльність підприємства;
- тривалої відсутності (не менш ніж рік) якої-небудь діяльності;
- визнання його банкрутом;
- за іншими підставами, передбаченим законодавчими актами Туркменістану.

Підприємство вважають реорганізованим чи ліквідованим із моменту виключення його з Єдиного державного реєстру. У разі злиття одного підприємства з іншим усі майнові права й обов'язки кожного з них переходять до підприємства, що виникли внаслідок злиття. Під час поділу підприємств до виниклих унаслідок цього поділу новим підприємствам переходять у відповідних частинах за розділовим актом (балансом) майнові права й обов'язки колишнього підприємства.

Загальна характеристика національної системи банкрутства Узбекистану

Чинний закон про банкрутство встановлює, що перші збори кредиторів повинні відбуватися не менш ніж за десять днів до дати проведення засідання господарського суду. З метою прискорення термінів ліквідаційного процесу цей термін скорочується удвічі і становить п'ять днів, а термін передання протоколу зборів кредиторів із прикладеними документами в господарський суд також скорочується з п'яти до двох днів.

Існує порядок, за якого суд виносить визначення про прийняття до виробництва заяви про визнання боржника банкрутом, повідомляючи в ньому про введення процедури спостереження, і призначає день розгляду справи. Відповідно до закону про банкрутство термін розгляду справи не може перевищувати трьох місяців із дня винесення такого визначення й у виняткових випадках може бути продовжений на два місяці. Установлення тримісячного терміну влаштовується тим, що в момент ухвалення закону на практиці був відсутній інститут судових

керівників, також не було визначено офіційне видання для публікації відповідних зведень. А це перешкоджало прискоренню ведення справи про банкрутство. Сьогодні у країні сформований склад судових керівників. У зв'язку з цим термін розгляду господарським судом справи про банкрутство скорочено до двох місяців. Загальне правило для всіх господарських суперечок – термін розгляду в 30 днів. Тим часом справи про банкрутство мають свої особливості, що наближають їх до специфіки спорів, які стосуються адміністративно-правових відносин. Їхній розгляд відповідно до Господарсько-процесуального кодексу Республіки Узбекистан не повинний перевищувати 15 днів. Тому розбіжності, що виникли між судовим керівником і кредиторами, розглядають господарські суди протягом не більш ніж 15 днів.

У Закон України «Про банкрутство» вносять і інші зміни. Вони стосуються виставлення майна підприємства-банкрута на торги і його продажу, причому пропонують використовувати більш спрощений метод реалізації. Сьогодні заходи щодо проведення ліквідації підприємств здійснюються без зупинення діяльності боржника, зважаючи на його специфіку.

Загальна характеристика національної системи банкрутства Казахстану

Законодавство про банкрутство є інструментом, що дозволяє застосовувати до неплатоспроможних боржників процедури банкрутства з метою подолання кризи неплатежів, подальшого зростання прострочених заборгованостей організацій і запобігання негативних соціальних наслідків, пов'язаних із цими процесами, а так само визначає правове регулювання сфер суспільної діяльності, зокрема і таких процесів, як функціонування і ліквідація юридичних осіб.

Державне регулювання даної сфери суспільних відносин здійснює спеціалізований уповноважений орган. Комітет із роботи з неспроможними боржниками Міністерства фінансів (далі – Комітет) здійснює в межах компетенції реалізаційні і контрольні функції у сфері контролю за проведенням процедур банкрутства (за винятком банків, страхових (перестраховувальних) організацій і накопичувальних пенсійних фондів). Цілями і завданнями Комітету як уповноваженого органу в галузі банкрутства є забезпечення

організації ефективної роботи реабілітаційних і конкурсних керівників, спрямованої на повернення незаконно виведеного майна в конкурсну масу, найбільш повне погашення вимог кредиторів, виявлення ознак навмисного і помилкового банкрутства, запобігання використанню несумлінними підприємцями банкрутства як інструменту з відходу від зобов'язань та ін.

З метою забезпечення інтересів кредиторів і ухвалення рішень із їхньою участю в реабілітаційній процедурі і конкурсному виробництві створюють *комітет кредиторів*. Закон надає комітету кредиторів широке коло контрольних повноважень, таких як право вимагати від реабілітаційного чи конкурсного керівника надання інформації про фінансовий стан боржника і процес здійснення реабілітаційної процедури і конкурсного виробництва, оскаржити в уповноважений орган чи суд його дії, ухвалювати рішення про звертання в уповноважений орган про їхнє усунення від виконуваних обов'язків, затверджувати поданий конкурсним керівником план реалізації конкурсної маси, затверджувати статті і кошторис витрат для проведення реабілітаційної процедури і конкурсного виробництва.

Щодо неплатоспроможності підприємств варто зазначити, що застосування процедур банкрутства необов'язково повинно означати ліквідацію юридичної особи, тобто продаж усіх його активів із метою сплати боргів.

Законодавство Казахстану передбачає такий захід для відновлення платоспроможності підприємства, як реабілітаційна процедура. Згідно із Законом Республіки Казахстан «Про банкрутство» за наявності можливості відновлення своєї платоспроможності неспроможний боржник може заявити клопотання про застосування щодо нього реабілітаційної процедури в уповноважений орган до звертання в суд із заявою про визнання його банкрутом. З подібним клопотанням можуть звернутися також кредитори чи треті особи до порушення справи про банкрутство.

Реабілітаційна процедура є процедурою відновлення платоспроможності підприємства, і вона спрямована на порятунок підприємства, неплатоспроможність якого утворилася, наприклад, через непрофесійний менеджмент. Це гарна альтер-

натива для неплатоспроможного боржника уникнути ліквідації, а для кредиторів – одержати повне задоволення своїх вимог.

Після введення процедури реабілітації настають такі наслідки:

1. На період здійснення щодо боржника реабілітаційної процедури призначають реабілітаційного керівника, до якого переходять повноваження всіх органів юридичної особи з керування його майном і справами. Реабілітаційний керівник вправі робити дії відповідно до плану реабілітації, спрямовані на досягнення мети реабілітації боржника (звільнити працівників, здійснювати внутрішню реорганізацію: ліквідувати внутрішні підрозділи і застосовувати інші заходи). Продаж майна (активів), передбачену планом реабілітації, здійснюють за допомогою проведення торгів.

2. Вимоги кредиторів неспроможного боржника протягом терміну здійснення реабілітаційної процедури задовольняються у встановленому законом порядку.

3. З моменту введення реабілітаційної процедури припиняється нарахування неустойки (пені, штрафів) з усіх видів заборгованості боржника, а також винагороди за отриманими кредитами.

План реабілітації боржника повинний містити конкретні заходи щодо відновлення платоспроможності боржника (реабілітаційні заходи) і терміни погашення заборгованості перед кредиторами, що, зазвичай, надають банкруту відстрочення виплати кредиторської заборгованості, що є одним із важливих чинників, що впливають на відновлення платоспроможності підприємства. Крім того, реабілітаційні заходи можуть містити будь-які господарські, організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові й інші, що не суперечать законодавству Республіки Казахстан, заходи, спрямовані на запобігання ліквідації нерентабельного підприємства. Реалізація зазначених заходів дозволяє відновити платоспроможність боржника.

Застосування до боржників реабілітаційних і ліквідаційних процедур дозволяє не тільки задовольнити вимоги кредиторів і звільнити банкрута від боргів, але і зберегти, і вивести із кризи неплатоспроможності нерідко стратегічно важливе

промислове виробництво великих підприємств, зберегти на них робочі місця й оподатковувати базу, а також очистити єдиний Державний реєстр юридичних осіб Республіки Казахстан від неплатоспроможних суб'єктів господарювання.

Конкурсне впровадження є організаційно-правовим механізмом застосування процедури безпосередньої ліквідації до організації-боржника. Доцільність застосування конкурсного виробництва стосовно організацій-банкрутів полягає в тому, що внаслідок проведення цієї процедури новий ефективний власник прийде на звільнене від боргів життєздатне ядро виробництва.

Крім того, законом передбачена черговість погашення вимог кредиторів. Причому насамперед задовольняють вимоги із сплати утриманих із заробітної плати і (чи) іншого доходу аліментів, а також вимоги громадян, перед якими ліквідований банкрут відповідає за заподіяння шкоди життю чи здоров'ю, за допомогою капіталізації відповідних платежів, другою чергою погашають розрахунки з оплати праці і виплати компенсацій особам, що працювали за трудовим договором, заборгованостей із соціальних відрахувань у Державний фонд соціального страхування, за сплатою утриманих із заробітної плати обов'язкових пенсійних внесків, а також винагород за авторськими договорами, у третю чергу задовольняють вимоги кредиторів за зобов'язаннями, забезпеченим заставою майна ліквідованого банкрута, у межах суми забезпечення, у четверту чергу погашають заборгованість з податків і інших обов'язкових платежів до бюджету і в п'яту чергу погашають розрахунки з іншими кредиторами відповідно до чинного закону. Після завершення розрахунків із кредиторами банкрута звільняють від виконання зобов'язань і інших вимог, поставлених до боржника і внесених до реєстру вимог кредиторів, тобто підприємець може заново почати займатися бізнесом.

Питання для самоконтролю

1. Які основні функції законодавства про банкрутство?
2. Охарактеризуйте американську модель неспроможності банкрутства.
3. Охарактеризуйте французьку модель банкрутства.
4. Охарактеризуйте японську модель банкрутства.

5. У чому полягає особливість англійської моделі банкрутства?
6. Наведіть особливості німецької моделі банкрутства.
7. Наведіть загальну характеристику національних систем банкрутства: складові.
8. Охарактеризуйте закордонні системи державного регулювання діяльності антикризових фахівців.
9. Укажіть специфіку державних органів із банкрутства деяких країн.
10. Перелічіть функції і повноваження Державних органів із банкрутства.
11. Особливості регулювання банкрутства в Китаї.
12. Охарактеризуйте національні системи банкрутства країн Центральної Азії.

Розділ 2

ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ

У цьому розділі розглянуто стратегію й тактику санації, проблеми залучення фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел, механізми управління реструктуризацією кризового підприємства, сутність санації балансу та призначення санаційного прибутку, сутність і методи санаційного аудиту, методика проведення санаційного аудиту, документальне оформлення результатів санаційного аудиту, проблеми теорії, методології та практики управління фінансовою санацією. Зазначено, що залучення фінансових ресурсів для відновлення платоспроможності й фінансування виробничо-технічних санаційних заходів дедалі більшою мірою має здійснюватися за кошт власників. Однак у вітчизняній науково-практичній літературі, у законодавстві питанню мобілізації фінансових ресурсів завдяки залученню додаткових внесків, емісії акцій тощо приділено недостатньо уваги. Також необхідно враховувати, що за наявності балансових збитків суб'єктам господарювання дуже складно розраховувати на залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, оскільки як для кредиторів, так і для потенційних інвесторів збиткове підприємство є непривабливим об'єктом фінансування.

2.1 Фінансова санація та джерела її фінансування

2.1.1 Економічна сутність фінансової санації підприємства

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

Кодексом України з процедур банкрутства⁸⁷ 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 підкреслено, 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 боржника до порушення справи про банкрутство – система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника за допомогою вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства щодо порушення провадження у справі про банкрутство.

Санація – система заходів, що вживають під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом і його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів за допомогою кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу

⁸⁷Див.: Кодекс України з процедур банкрутства в редакції від 06.10.2021 № 2597-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 08.10.2021).

та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Визначення сутності терміна «санация»⁸⁸

Термін «санация» походить від латинського «sanare» – оздоровлення, видужання. Економічний словник тлумачить це поняття як систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутств промислових, торговельних, банківських монополій, визначаючи, що санация може відбуватися злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства.

І. Бланк із санациєю ототожнює заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації.

М. Титов пропонує таке визначення санації: санація – це оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (зокрема зарубіжних), спрямованих на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству.

Зарубіжні економісти Б. Бекенферде, М. Гелінг – провідні фахівці в питаннях виведення підприємств із фінансової кризи – дають таке визначення: «санация – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто сана-

⁸⁸Див.: Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. Киев : Эльга, 2003. 483 с.; Титов М. Банкрутство: Матеріально-правові та процесуальні аспекти. Харків : Консул, 1997. 197 с.

ція – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення»⁸⁹.

Санацію підприємства *проводять у зв'язку*:

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

Санація підприємства *здійснюється за допомогою*:

- погашення боргів підприємства;
- злиття збиткових підприємств із фінансово міцними підприємствами;
- переоформлення короткотермінових кредитів у довготермінові;
- випуску і розміщення цінних паперів для мобілізації фінансових ресурсів;
- продажу майна підприємства-боржника або передання його в оренду;
- перетворення підприємства-боржника в інше підприємство, зокрема засноване на колективній та інших формах власності.

На підставі правової сутності класифікувати санацію необхідно за такими критеріями:

- специфіки правового стану чи специфіки діяльності боржника: загальні і спеціальні процедури санації;
- порядку входження у судові процедури: добровільні і примусові процедури санації;
- формалізації порядку здійснення процедур: досудові і судові процедури;

⁸⁹Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : Вид-во СумДУ, 2014. 437 с.

– критерієм заходів, що вживають 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 узагальнює автор, але, на нашу думку, їх можна назвати фінансовими (переведення боргу, продаж майна тощо);

– критерієм термінів здійснення судові процедури розподіляють на: процедури, що здійснюються у межах чинного законодавства, та процедури, термін яких може бути продовжено згідно із законодавством.

Зважаючи на економічну сутність 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 після закінчення санації;
- наявність державної підтримки (див. табл. 1.5.24).

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. Водночас, 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 свободу дій підприємства, що є об’єктом санації, певною мірою обмежено намірами зовнішнього санатора.

У багатьох літературних джерелах розглядають також **автономну санацію**, здійснювану з використанням власних коштів підприємства та капіталу його власників, і **зовнішню санацію**, що відбувається за кошти кредиторів і держави. Окремий вид санації підприємств – це санація за державної фінансової підтримки. Держава може фінансувати санаційні заходи на по-

воротній або безповоротній основі. Іноді вона може вдатися до непрямих методів сприяння санації суб'єктів господарювання: податкові пільги, створення особливих умов підприємницької діяльності тощо.

Якщо в балансі підприємства за результатами звітного року відбито непокриті збитки минулих років (чи збитки звітного року), то повинно бути ухвалене рішення про джерела покриття цих збитків. У цьому контексті в науковій літературі з питань санації часто вживають 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, зазвичай, є необхідною передумовою для залучення коштів інвесторів і кредиторів.

2.1.2 Залучення фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел

Здійснення санаційних заходів вимагає від підприємства залучення та використання фінансових ресурсів, які забезпечать фінансування процедур оздоровлення підприємства в потрібних обсягах і 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. Форми фінансування та їхня класифікація наведено на рисунку 2.1.1.

За формальними ознаками розрізняють два види санації:

а) без залучення на підприємство додаткових фінансових ресурсів;

б) із залученням нового фінансового капіталу.

У першому випадку санація може набувати 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.

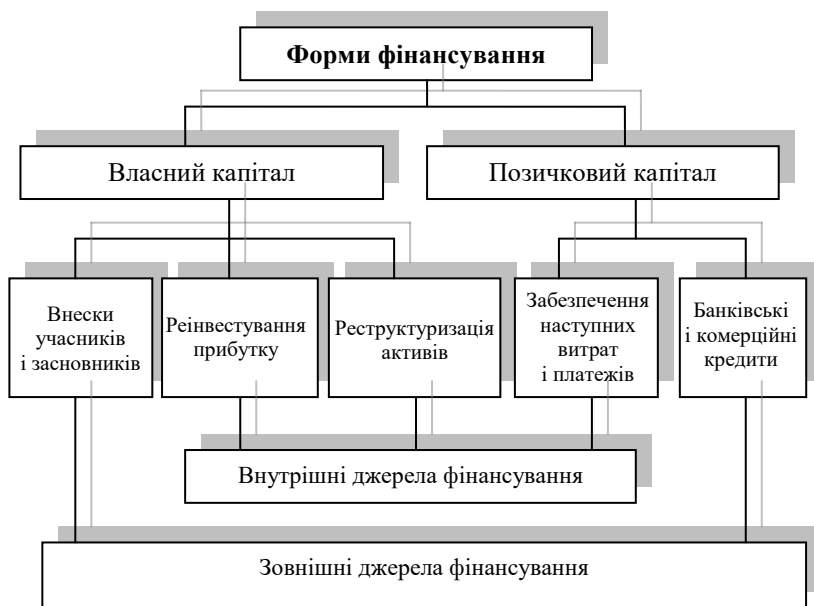


Рисунок 2.1.1 – Класифікація форм фінансування підприємств⁹⁰

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

Під час фінансування 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 і витрат грошових

⁹⁰ Див.: Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 268 с.

коштів. Кошти, вивільнені унаслідок зменшення вихідних грошових потоків і 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 їхню класифікацію з виділенням джерел відновлення платоспроможності та поліпшення фінансово-господарської діяльності.

Підприємства, які перебувають у фінансовій кризі, зазвичай, 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 чинником, «... полягає у використанні потенційних можливостей, подальшого розвитку науки і техніки, технології, організації виробництва, праці й управління, яке розкриває все нові й нові можливості зростання та якісного удосконалення виробництва»⁹¹;

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

1. Мобілізацію прихованих резервів (частини капіталу, що не відображається в балансі підприємства внаслідок різниці між балансовою вартістю окремих майнових об'єктів і їхньою реальною вартістю, якщо ця вартість більша), що здійснюється через реалізацію окремих майнових об'єктів, які безпосередньо не використовують у процесі виробництва продукції, робіт, пос-

⁹¹ Див.: Бизнес-план : метод. материалы / ред. Р. Г. Маниловский (ред.). Москва : Финансы и статистика, 1997. 160 с.

луг і через дооцінення основних засобів (у разі, якщо справедлива вартість більше, ніж їхня балансова вартість).

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 кредитору (чиннику) з попередньою або подальшою компенсацією вартості боргу першому кредиторові;

- облік або дисконтування векселів – банк, придбавши вексель за іменним індосаментом, оплачує його пред'явнику з вирахуванням дисконту, а платіж отримує лише за умови настання 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. Отже, 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 національних 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 в разі переходу на виробництво продукції з давальницької сировини, використання

енергозберігальних 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 такі: знижки, помірне зростання цін, реклама, заходи, спрямовані на максимізацію прибутку, підвищення якості тощо. Резерви збільшення доходу від реалізації продукції, робіт, послуг необхідно виявляти під час реалізації маркетингової політики підприємства.

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

Залучені кошти – це частина фінансових ресурсів підприємства, які отримують унаслідок обігу цінних паперів на фондовому ринку.

Кошти, які підприємство отримує внаслідок реалізації кредитних відносин, називають запозиченими.

Бюджетні асигнування – це кошти, які надає держава, перерозподіляючи доходи різних рівнів бюджету на користь певних державних програм або державних підприємств.

Фінансова санація за коштів 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. Водночас необхідно пам'ятати, що за зазначений термін (один рік) розраховують на підставі моменту отримання (зарахування на рахунок позичальника або сплати платіжних документів із 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 разі розглядають як кредити з підвищеним ризиком, що фактично означає встановлення «нереальних» відсоткових ставок для підприємства-боржника. Отже, чинна 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 в такий спосіб: за допомогою реструктуризації суттєвої заборгованості; за допомогою повної чи часткової відмови від зобов'язань; надання додаткових позикових коштів.

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

Особливості кредитування підприємств міжнародними фінансово-кредитними установами. В Україні репрезентовано 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 надають позики на придбання техніки, обладнання, отримання консультаційних послуг щодо впровадження західних ноу-хау.

Фінансування за кошт залучення венчурного капіталу. Фінансування санаційних заходів закладає основу для залучення коштів на потреби розвитку підприємства, тобто фінансування санаційних заходів повинно бути спрямовано 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 із високоризиковими довгостроковими вкладаннями в інноваційну діяльність підприємств на ранньому етапі їхнього 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. Водночас особа, що здійснює вкладання коштів, називається венчуром (донором), а особа, що залучає фінансові ресурси, – акцептор або реципієнт.

Венчурне фінансування характеризується такими рисами: кошти надають на безповоротній (безвідсотковий) основі, тобто ризиковий капітал розміщується не як кредит, а у вигляді частки у статутний капітал підприємства; участь інвесторів у проекті (підприємстві) обмежується наданням коштів і контролем за їхнім 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 підп-

риємницький, а засновницький дохід; прибуток отримують за допомогою 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 керівниками – співробітниками компанії-засновниці, а фінансування передбачено здійснювати за кошт материнської компанії.

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

Фінансування санації підприємства за кошт збільшення статутного капіталу. Положення про порядок збільшення (зменшення) статутного капіталу акціонерних товариств передбачає, що збільшення статутного капіталу може відбуватися завдяки використанню трьох джерел:

1) додаткових внесків акціонерів;

2) реінвестиції дивідендів;

3) спрямування прибутку до статутного капіталу.

Методами (способами) збільшення розміру статутного капіталу акціонерних товариств є такі: збільшення кількості акцій дійсної номінальної вартості; збільшення номінальної вартості акцій.

Збільшення розміру статутного капіталу за кошт додаткових внесків здійснюють виключно за допомогою збільшення кількості акцій дійсної номінальної вартості, які випускають додатково. Додаткова емісія за кошт додаткових внесків акціонерів, крім формування фінансових ресурсів, дозволяє здійснити перерозподіл прав власності на підприємстві. Водночас той власник-акціонер, який зацікавлений у подальшому його функціонуванні та розвитку за допомогою придбання додатково емітованих цінних паперів, змінює співвідношення прав власності на свою користь. Зважаючи, 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 задля покращання фінансового стану та діяльності суб'єкта господарювання.

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

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

На збільшення розміру статутного капіталу акціонерного товариства через спрямування прибутку до статутного капіталу має право акціонерне товариство, прибуток якого відповідно до закону не підлягає розподілу між засновниками.

Фінансова санація завдяки залученим коштам власника (власників) боржника та його працівників. Власники підприємства, що потребує санації, можуть надати фінансову допомогу своєму підприємству за допомогою виділення необхідних коштів для погашення зобов'язань боржника перед кредиторами, зокрема зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів. Така допомога із правового погляду може здійснюватися як безповоротна фінансова допомога, що збільшує статутний капітал. Однак одночасно 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 кошт 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 кошт державного бюджету України фінансують: 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 кошт трансфертів із державного бюджету. Державні та недержавні фонди під проведення програм фінансового оздоровлення підприємств можуть надавати некомерційні кредити. Такі кредити надають під конкретні плани санації, мають чітко визначені цілі використання, їх контролює держава.

Питання для самоконтролю

1. Укажіть форми і джерела фінансування санаційних заходів.
2. У чому полягає сутність потреби в капіталі для фінансування санаційних заходів.
3. Охарактеризуйте правила фінансування.
4. Наведіть класифікацію внутрішніх джерел фінансової стабілізації.
5. Зазначте порядок фінансування санації за кошт акціонерного капіталу.

2.2 Санація балансу

2.2.1 Сутність санації балансу та призначення санаційного прибутку

Фінансова санація підприємства розпочинається, зазвичай, 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 і 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 потрібно здійснювати на основі залучення коштів власників, водночас для залучення коштів збільшенням статутного капіталу не потрібна ні застава 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 завдяки залученню додаткових внесків, емісії акцій тощо приділяють недостатньо уваги.

За наявності балансових збитків суб'єктам господарювання дуже складно 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 чинників виробництва та зі 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 із погашення позик. Така структура балансу є незадовільною і свідчить про те, що підприємство є напівзбанкрутілим.

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

Санація балансу полягає в покритті відображених у балансі збитків і створенні необхідних резервних фондів завдяки одержанню 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». Санація балансу завдяки санаційному прибутку доцільна лише тоді, коли вичерпано решту можливостей покриття балансових збитків (після спрямування на це всіх резервів). Зазначений (балансовий) прибуток утворюється внаслідок зменшення статутного капіталу підприємства, добровільних внесків власників його корпоративних прав або в разі списання кредитором підприємства-боржника своїх вимог.

Санаційний прибуток – це прибуток, який виникає внаслідок викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, часток) за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав (дизажію), унаслідок їхнього безкоштовного передання до анулювання, зниження номінальної вартості або в разі одержання безповоротної фінансової допомоги від власників корпоративних прав, кредиторів та інших зацікавлених у санації підприємства осіб.

Перша складова санаційного прибутку – *дизажію* – дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та ціною його викупу емітентом і затратами, пов'язаними із процедурою викупу прав і зменшення статутного фонду. Якщо корпоративні права надають 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. Її можуть здійснювати:

- 1) власники корпоративних прав наданням фінансових ресурсів для покриття збитків і проведення санації;
- 2) кредитори підприємства в разі повного або часткового списання заборгованості;

3) інші зацікавлені в санації підприємства-боржника особи.

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 до власних коштів підприємства, які залишаються після сплати податків.

Якщо санація балансу здійснюється за кошт емісійного доходу, то внаслідок 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 їхнім подальшим анулюванням доцільний лише за курсом нижче, ніж номінальна вартість акцій. В іншому 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 і витратами, пов'язаними із процедурою викупу прав і зменшенням статутного капіталу

$$СП = H_a - \Phi_a - Z_c, \quad (2.2.1)$$

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 надають до анулювання безкоштовно, то санаційний прибуток буде дорівнювати номінальній вартості наданих до анулювання прав мінус витрати, пов'язані із зменшенням статутного капіталу

$$СП = H_a - Z_c. \quad (2.2.2)$$

Унаслідок санації балансу, зазвичай, досягають не лише покриття збитків, але і врівноважування (чи перевищення) номінальної вартості акцій із їхньою ринковою ціною. Це уможливорює залучення фінансових ресурсів за допомогою додаткової емісії корпоративних прав.

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

Одним із важливих питань у процесі санації балансу стає розрахунок вартості чистих активів господарського товариства, розмір яких відіграє вирішальну роль у визначенні способів подолання кризового стану на підприємстві. Ця величина об'єктивно характеризує доцільність виробничої діяльності та подальшого господарювання. 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 ТОВ.

2.2.2 Зменшення статутного капіталу підприємств для проведення санаційних заходів. Методи зменшення статутного капіталу

За економічним змістом зменшення статутного капіталу з метою покриття балансових збитків підприємства означає приведення у відповідність розміру номінального капіталу до його реальної вартості, яка виходить зі стану балансу. Збитки для власників виникають не в момент зменшення номіналу (чи ану-

лювання акцій), а тоді, коли підприємство зазнало збитків від фінансово-господарської діяльності.

Зменшення статутного капіталу підприємства здійснюють:

- для одержання санаційного прибутку, який спрямовують на покриття балансових збитків;
- зрівноваження (або перевищення) номінальної вартості акцій (часток) з їхньою ринковою ціною, оскільки в період фінансової кризи може скластися ситуація, коли біржова ціна буде суттєво меншою за номінальну вартість акцій;
- приведення у відповідність величини основних та оборотних засобів підприємства з розміром його власного капіталу, оскільки для підвищення платоспроможності підприємство може ухвалити рішення про продаж частини свого майна, що може стати причиною виникнення такої невідповідності;
- концентрації статутного капіталу в руках найбільш активних власників.

Обсяги зменшення статутного капіталу можна визначити рішенням зборів акціонерів, пайовиків. Рішення загальних зборів товариства про зміни статутного капіталу ухвалює більшість (3/4 голосів) акціонерів, які беруть участь у зборах (загальні збори визнають правочинними, якщо в них беруть участь акціонери, які мають відповідно до статуту товариства понад 60 % голосів).

Порядок зменшення статутного капіталу нормативно регулюється для захисту майнових інтересів кредиторів. Надзвичайно важливим є те, що рішення товариства про зміни розміру статутного фонду набуває чинності лише із дня внесення цих змін до державного реєстру. Випуск акцій та інформація про емісію акцій у зв'язку зі зменшенням статутного капіталу реєструють згідно з Положенням про порядок реєстрації випуску акцій і облігацій підприємств та інформацією про їхню емісію.

Зменшення статутного капіталу, яке пов'язане з виплатами компенсацій (у вигляді грошових коштів чи товарно-матеріальних цінностей) власникам корпоративних прав, **за наявності заперечень кредиторів не допускають**, оскільки в такому разі зменшується капітал, у межах якого власники відповідають

перед кредиторами підприємства, а також обсяг майна, за кошт якого могли б погасити його борги.

Якщо ж власники передають свої корпоративні права до анулювання безкоштовно, то обмеження щодо врахування інтересів кредиторів на цю операцію не поширюються, оскільки лише приводиться у відповідність розмір відбитого в балансі статутного фонду підприємства реальному обсягу майна. Обсяг майна суб'єкта господарювання водночас не зменшується.

Зауважимо, що виконавчі органи підприємства персонально відповідають за факт зменшення статутного капіталу та повернення внесків власникам за наявності заперечень кредиторів. Рішення зборів засновників не звільняє дирекцію (правління) від відшкодування збитків кредиторам, оскільки воно набуває правової чинності лише після внесення змін до державного реєстру.

Повідомлення про загальні збори акціонерів із приводу зміни розмірів статутного капіталу має містити:

- 1) мотиви, спосіб і мінімальний розмір збільшення або зменшення статутного капіталу;
- 2) проєкт змін до статуту, пов'язаних зі змінами розміру статутного капіталу;
- 3) дані про кількість акцій, що випускають додатково або вилучають, та їхню загальну вартість;
- 4) відомості про нову номінальну вартість акцій;
- 5) права акціонерів у разі додаткового випуску акцій або їхнього вилучення;
- б) дата початку і закінчення передплати на акції, що додатково випускають, або їхнє вилучення.

Передбачено **два методи зменшення статутного фонду (капіталу) акціонерного товариства:**

- 1) зменшенням номінальної вартості акцій (деномінація);
- 2) зменшенням кількості акцій чинної номінальної вартості (конверсія).

Зменшення номінальної вартості акцій (деномінація).

Застосування цього методу означає здійснення емісії акцій за новою номінальною вартістю, після чого старі акції обмінюють на нові.

Конверсія акцій – це об'єднання кількох акцій в одну (або обмін за встановленим співвідношенням однієї кількості акцій до іншої).

Конверсія і деномінація мають, зазвичай, на меті приведення у відповідність номінальної вартості випущених в обіг акцій із розміром статутного капіталу в разі його зменшення.

Деномінації не допускають, якщо номінальна вартість акцій дорівнює мінімально встановленому розміру. Тоді статутний капітал зменшується конверсією акцій або з допомогою комбінації різних методів, зокрема викупом частини акцій для їхнього анулювання.

Під час санації, що являє собою викуп емітентом корпоративних прав у їхніх держателів, попри тяжкий фінансовий стан підприємство повинно мати у своєму розпорядженні достатньо ліквідних засобів, необхідних для виплати відшкодування держателям акцій (часток). Водночас необхідно дотримуватися вимог щодо захисту прав кредиторів у разі зменшення статутного капіталу.

Загалом акціонерне товариство може викупити власні акції за цінами, установленими рішенням зборів акціонерів, або за цінами, які склалися на ринку (біржові ціни). В останньому випадку можливі три варіанти:

1) акції викупаються за ціною, вищою від номіналу, тобто це означає, що ринкова ціна акцій є вищою за номінал, оскільки за умови нормального функціонування фондового ринку підприємство може викупити акції власної емісії лише на таких самих умовах, як і інші інвестори (коли інше не передбачено рішенням зборів акціонерів, про що йтиметься далі). Джерелом викупу акцій є статутний фонд і додатковий капітал, зокрема емісійний дохід. Якщо ж останній відсутній, то на зазначені цілі можна спрямувати прибуток. Зрозуміло, що для санаційних цілей розглянутий варіант не придатний, оскільки санаційний прибуток не виникає;

2) викуп акцій за номіналом (суто теоретичний) передбачає, що ринкова ціна акцій дорівнює їхній номінальній вартості. На практиці такого майже не буває. Джерелом викупу акцій одночасно є статутний капітал;

3) акції викупляють за ціною, нижчою від номінальної вартості, тобто це означає, що ринкова ціна акцій є нижчою за їхню номінальну вартість, інакше жоден акціонер добровільно не продав би підприємству свої акції за ціною, нижчою від номінальної. Ціна акцій може бути нижчою від їхньої номінальної вартості насамперед у разі збиткової діяльності підприємства. Тоді на придбання акцій спрямовують лише частину активів підприємства, яка відповідає еквівалентній частці статутного фонду. Водночас підприємство отримує санаційний прибуток у вигляді емісійного доходу, який дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та ціною його викупу емітентом і затратами, пов'язаними із процедурою викупу прав і зменшення статутного фонду. Якщо корпоративні права надають до анулювання безкоштовно, то санаційний прибуток дорівнює номінальній вартості наданих до анулювання прав за відрахуванням витрат, пов'язаних зі зменшенням статутного капіталу.

Отже, найважливішою передумовою використання цього методу санації є те, що для акціонерного товариства викуп акцій є доцільним лише за курсом, нижчим за номінальну вартість. В іншому разі, санаційний прибуток, який може бути спрямований на покриття балансових збитків, не виникає, а отже, зменшувати статутний фонд не має сенсу. Під час використання цього методу санації підприємство може покрити збитки, відображені в балансі, однак платоспроможність і ліквідність підприємства дещо погіршиться, оскільки для придбання власних корпоративних прав витрачено ліквідні активи.

Власники контрольних пакетів акцій можуть надати свої акції до анулювання безкоштовно, здійснюючи в такий спосіб посильний внесок у фінансування санації.

2.2.3 Вартість чистих активів

Вартість чистих активів – величина, яку визначає господарське товариство за допомогою вирахування із суми активів, взятих до розрахунку, суми його зобов'язань, взятих до розрахунку.

Для визначення вартості чистих активів будь-яких видів господарських товариств використовують відповідні методичні рекомендації⁹². Особливості ведення бухгалтерського обліку за окремими сферами господарювання (банківська, страхова, інвестиційна) викликають деякі зміни в порядку розрахунку, але економічна сутність чистих активів одночасно не залежить від сфери діяльності підприємства.

Розроблення подальших заходів із фінансового оздоровлення підприємства ґрунтується на зіставленні величини чистих активів із розміром статутного капіталу та з мінімальним розміром статутного капіталу, який визначають у законодавстві для певного виду господарського товариства. Під час порівняння вартості чистих активів із розміром статутного капіталу рекомендовано враховувати вартість фактичних витрат товариства на викуп акцій для їхнього подальшого перепродажу чи анулювання та заборгованість учасників за внесками до статутного капіталу.

Якщо після закінчення другого та кожного наступного фінансового року вартість чистих активів акціонерного товариства виявиться меншою від статутного капіталу, товариство зобов'язане оголосити про зменшення свого статутного капіталу та зареєструвати відповідні зміни до статуту у встановленому порядку. Якщо вартість чистих активів товариства стає меншою від мінімального розміру статутного капіталу, установленого законом, товариство підлягає ліквідації.

Показник «вартості чистих активів» визначає можливість існування підприємства. Тому доцільним є обґрунтування пропозиції щодо використання сучасної методики факторного аналізу вартості чистих активів як інструменту фінансового аналізу та превентивного контролю в системі антикризового управління підприємством. Ця методика може бути застосована під час розроблення програми фінансової стабілізації підприємства

⁹²Див.: Методичні рекомендації щодо визначення вартості чистих активів акціонерних товариств із метою уніфікації розрахунку вартості чистих активів : Рішення НКЦПФР від 17.11.2004 № 485. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0485312-04#Text> (дата звернення: 08.10.2021).

або запобігання банкрутству підприємства. Проведення цього аналізу запропоновано здійснювати у два етапи⁹³.

Еман 1. Розрахунок темпу зростання вартості чистих активів ($T_{ВЧА}$) та темпу зростання виручки від реалізації ($T_{В}$). Водночас можливі такі співвідношення цих показників: 1) $T_{ВЧА} > 0$, $T_{В} > 0$; 2) $T_{ВЧА} > 0$, $T_{В} < 0$; 3) $T_{ВЧА} < 0$, $T_{В} < 0$; 4) $T_{ВЧА} < 0$, $T_{В} > 0$. Якщо в підприємства $T_{ВЧА} < 0$, $T_{В} < 0$ та траєкторія його розвитку спрямована на ситуацію, за якої $T_{В} > 0$, $T_{ВЧА} < 0$ або $T_{В} < 0$, $T_{ВЧА} > 0$, то підприємство має кризову ситуацію. Водночас для поточного управління фінансами до розрахунку беруть чисті активи на кварталні дати. Для стратегічного управління – чисті активи на дати річної звітності. Для визначення інтенсивності зміни вартості чистих активів необхідно використовувати геометричну середню, розраховану за формулою

$$\bar{T} = \sqrt[n]{T_1 T_2 \dots T_n}, \quad (2.2.3)$$

де \bar{T} – геометрична середня;

$T_1 T_2 \dots T_n$ – ланцюговий темп зростання у відсотках;

n – число рівнів ряду.

Еман 2. Факторний аналіз чистих активів.

Для управління чистими активами потрібно забезпечити реалізацію такої функції управління, як внутрішній контроль. Моніторинг чистих активів, середні темпи зростання (або приросту) дозволяють виявити проблемну ситуацію. Для усунення або недопущення проблемної ситуації потрібно проводити факторний аналіз чистих активів на основі моделювання. Будь-який факторний аналіз починається з моделювання багатофакторної моделі. Побудова моделі полягає у відображенні конкретної математичної залежності між чинниками. Принцип, що є в основі розрахунку чистих активів, визначає адитивний характер зв'язку. В адитивній моделі результативний показник являє собою алгеб-

⁹³Див.: Воронина В. М. Факторний аналіз стоимости чистых активов в целях управления предприятием. *Аудит и финансовый анализ*. 2006. № 4. С. 43–47.

раїчну суму чинників. Кількість чинників може варіювати. Загальна формула адитивної моделі

$$y = \sum_{i=1}^n X_i = X_1 + X_2 + \dots X_n. \quad (2.2.4)$$

Уявімо чисті активи (ЧА) у вигляді адитивної моделі

$$\text{ЧА} = A_p - P_p, \quad (2.2.5)$$

де A_p – активи, що беруть до розрахунку;

P_p – пасиви, що беруть до розрахунку.

Можна подати формулу розрахунку вартості чистих активів у розширеному вигляді, одночасно активи, що беруть до розрахунку, стануть алгебраїчною сумою статей бухгалтерського балансу. Формула розрахунку вартості чистих активів у розширеному варіанті набуде такого вигляду:

$$\begin{aligned} \text{ЧА} = & \text{НМА} + \text{ОС} + \text{НБ} + \text{ДФІ} + \text{ВПА} + \text{ДДЗ} + \text{ІНА} + \\ & + \text{З} + \text{Т} + \text{ВО} + \text{ДЗ} + \text{ПФІ} + \text{ГК} + \text{ІОА} + \text{ВМП} - \text{ДК} - \\ & - \text{ВПЗ} - \text{ІДЗ} - \text{КК} - \text{КЗ} - \text{ІПЗ} - \text{ПЗО} - \text{ПЗР}, \end{aligned} \quad (2.2.6)$$

де НМА – нематеріальні активи; ОС – основні засоби; НБ – незавершене будівництво; ДФІ – довгострокові фінансові інвестиції; ІДФІ – інші довгострокові фінансові інвестиції; ВПА – відстрочені податкові активи; ДДЗ – довгострокова дебіторська заборгованість; ІНА – інші необоротні активи; З – запаси; Т – товари; ВО – векселі отримані; ДЗ – дебіторська заборгованість; ПФІ – поточні фінансові інвестиції; ГК – грошові кошти; ІОА – інші оборотні активи; ВМП – витрати майбутніх періодів; ДК – довгострокові кредити банку; ВПЗ – відстрочені податкові зобов'язання; ІДЗ – інші довгострокові зобов'язання; КК – короткострокові кредити банків; КЗ – кредиторська заборгованість; ІПЗ – інші поточні зобов'язання; ПЗО – поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями; ПЗР – поточні зобов'язання за розрахунками.

Подана методика факторного аналізу вартості чистих активів дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства. Вона

може бути використана як інструмент внутрішнього та/або зовнішнього контролю і як інструмент діагностики для уникнення кризових явищ або банкрутства.

Наслідком неефективної фінансової діяльності акціонерних товариств, їхньої збитковості є спадання ринкового курсу корпоративних прав, водночас типовим для багатьох вітчизняних акціонерних товариств є падіння ринкового курсу акцій нижче за рівень їхньої номінальної вартості. За таких обставин залучення коштів за допомогою нової емісії неможливе, оскільки, реалізуючи акції нижче за номінал, підприємство одержує емісійні збитки, також діє законодавче обмеження щодо заборони випуску акцій для покриття збитків від господарської діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою санація балансу?
2. Унаслідок чого формується санаційний прибуток підприємства?
3. Складові санаційного прибутку та їхнє врахування під час оподаткування.
4. Як визначається санаційний прибуток?
5. У якому разі доцільно проводити санацію балансу за коштом санаційного прибутку?

2.3 Санаційний аудит

2.3.1 Сутність і методи санаційного аудиту

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

Аудиторську діяльність регулює Закон України «Про аудиторську діяльність». Аудиторські послуги надають із 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 і юридичних осіб.

На підставі 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 всебічного оцінювання та порівнянь. Аудит здійснюють незалежні особи (аудитори), аудиторські фірми. Аудит можна проводити 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.

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

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 в довгостроковому періоді.

Саме на основі оцінювання такої спроможності, тобто спроможності підприємства ефективно здійснювати свою роботу, ухвалюють рішення про його санацію чи ліквідацію. Санаційну

спроможність підприємства можна оцінити показниками поточної платоспроможності, забезпеченості власними оборотними коштами та поточної ліквідності. Якщо наприкінці звітнього кварталу хоча б один із зазначених коефіцієнтів перевищує своє нормативне значення або протягом звітнього кварталу спостерігається їхнє зростання, перевагу мають надавати позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації у процесі провадження справи про банкрутство. Якщо протягом терміну, передбаченого планом санації боржника, забезпечено 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 за одиницю й підприємство не отримало прибутку, такий його фінансовий стан свідчить, що задоволення визнаних судом вимог кредиторів можливе не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.

О. Терещенко⁹⁴ пропонує визначати санаційну спроможність за формулою

$$АП > ЛМ, \quad (2.3.1)$$

де АП – продисконтована очікувана вартість майбутніх активів підприємства (за умови успішної санації); ЛМ – вартість ліквідаційної маси підприємства перед проведенням санації.

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

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

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

⁹⁴Див.: Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.

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

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;
- керівника санації 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 і прийомів аудиту можна віднести такі: опитування, інспекція, запит, аналітичний огляд і 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 можна надсилати до банку, що обслуговує підприємство (про підтвердження залишку грошей на рахунках), або дебіторам і кредиторам. Крім того, широко використовують запит до юриста, який веде справи підприємства-клієнта (про наявність чи відсутність судових справ, законність укладених контрактів тощо).

Метод аналітичного огляду – це не є суто аналіз показників фінансової звітності підприємства, а до того ж, нетради-

ційний аналіз за допомогою порівняння фактичних даних із даними попереднього звітнього періоду чи плановими (бюджетними) показниками. 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 перевіряють. Існують і інші напрями аналітичного огляду.

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

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

Приєм 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 потрібно розглянути деякі методи аналізу, які використовують у 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 напрямів їхнього використання за минулий період, а також прибуткової та дивідендної політики. Особливу увагу звертають на наявність у звітності незвичайних показників і сум, а також на інформацію, що міститься у висновках і примітках.

Метод галузевого порівняльного аналізу. Використовують для порівняння фінансових показників із середньогалузевими та використання їх як основи для проведення аудиту. Позитивними рисами галузевого порівняльного аналізу є те, що внаслідок його проведення аудитор може глибше оцінити стійкість фінансових

позицій підприємства, його платоспроможність і кредитоспроможність.

Метод порівняльного аналізу облікових і 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. Водночас 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. Виконання цього завдання залежить від ступеня істотності виявленої різниці стосовно пов'язаних із нею показників усієї звітності загалом. Якщо значення виявленої різниці неприпустиме, то аудитор намагається знайти реальне пояснення чи провести додаткове тестування.

Метод коефіцієнтного аналізу. Цей метод ґрунтується на визначенні залежностей між окремими показниками звітності. Коефіцієнтний аналіз можна здійснювати як внутрішньогосподарський і як зовнішній.

2.3.2 Методика проведення санаційного аудиту

Санаційний аудит спрямований виконати незалежне оцінювання плану санації, тобто висловити думку про оптимальність такого плану, зважаючи на наявні ресурси і сильні, і слабкі позиції підприємства на ринку. Тому важливо для санаційного аудиту провести власне оцінювання складових плану санації, а саме: видами аудиторської діяльності в цьому разі буде аудит таких об'єктів.

Об'єкт 1 – Правова спроможність підприємства-боржника.

До того ж необхідно звернути увагу на таке:

1. Розмір вартості чистих активів відіграє вирішальну роль у визначенні способів подолання кризового стану на підп-

риємстві та характеризує доцільність виробничої діяльності та подальшого господарювання. Згідно з Цивільним кодексом України вартість чистих активів не може бути меншою від певного рівня. 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 визначають у законодавстві для певного виду господарського товариства. Якщо вартість чистих активів товариства стає меншою від мінімального розміру статутного капіталу, установленого законом, товариство підлягає ліквідації.

2. Окремі управлінські дії чи процедури із приводу фінансового оздоровлення підприємства регламентують закони України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність», «Про банки та банківську діяльність», Податковим кодексом України та інші.

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

4. Працівників, які не можуть бути задіяні внаслідок реалізації плану санації, звільняють відповідно до Кодексу законів про працю.

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

Аудит фінансового стану передбачає оцінювання облікової та іншої економічної інформації за допомогою вивчення наявних зв'язків і взаємозв'язків між показниками. Загалом програма санаційного аудиту може бути подана такими процедурами:

1. *Оцінювання та аналіз економічного потенціалу підприємства та результативності діяльності.*

Проводять аудит аналізу фінансового стану підприємства згідно з Методичними рекомендаціями⁹⁵ та висловлюють власну думку щодо фінансового стану підприємства. Загальноекономічний аналіз складається з кількох основних напрямів (рис. 2.3.1), зокрема:

а) аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства містить такі розділи:

- постановка завдань на проведення аналізу;
- проведення обліку виробництва продукції в натуральному та грошовому вимірі за всіма напрямками діяльності;
- визначення виручки від реалізації продукції;
- виділення відвантаженої продукції та продукції на складі;
- вимірювання обсягу виробництва;
- аналіз запасів комплектування, матеріалів і наявності допоміжного обладнання;
- вивчення ритмічності випуску та реалізації продукції;
- дослідження фондомісткості продукції та фондодіагностики обладнання;
- дослідження ритмічності оплати відвантаженої продукції;

б) аналіз якості продукції проводять за такими напрямками:

- визначення показників якості продукції – оцінювання рівня якості продукції, характеристики виконання плану та динаміки рівня якості продукції;
- аналіз ефективності роботи органів контролю якості підприємства;
- аналіз браку, фінансових витрат від браку та обслуговування реклами;
- дослідження якості технологічних процесів;

⁹⁵Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій із приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 4. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 08.10.2021).

в) аналіз сировини, матеріалів і палива, зазвичай, потрібно проводити під час дослідження наявності та руху, забезпеченості, а також використання сировини, матеріалів і палива;

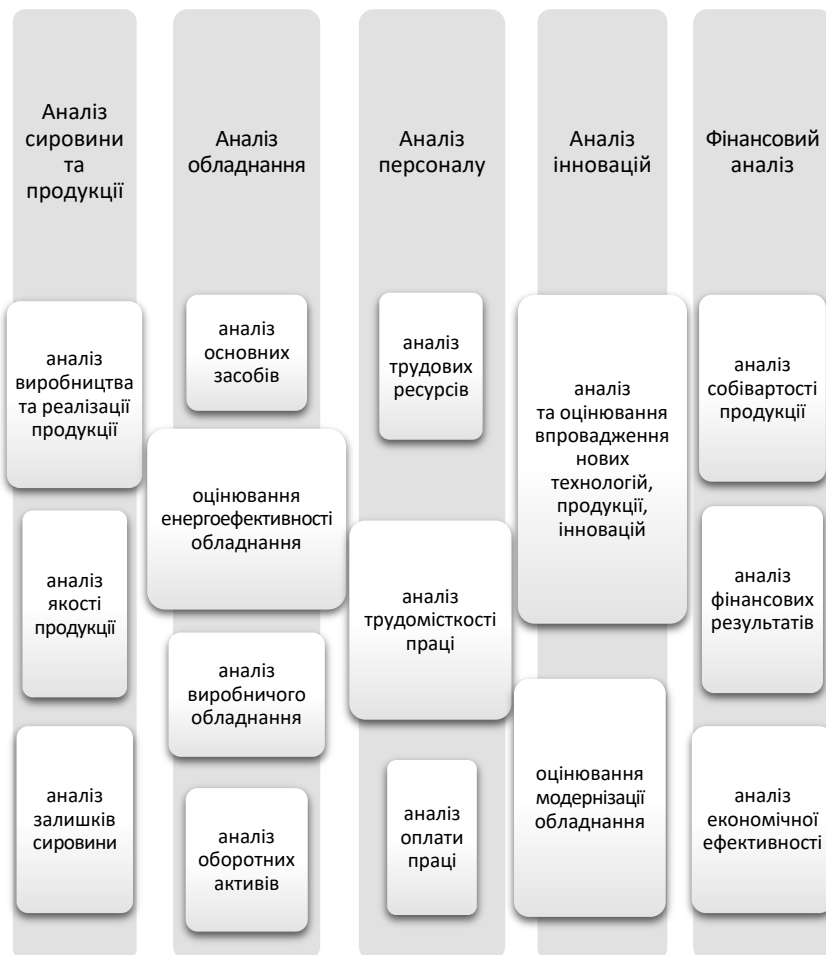


Рисунок 2.3.1 – Структура оцінювання та аналізу економічного потенціалу підприємства та результативності діяльності

г) *аналіз основних засобів*. Під час проведення аналізу основних засобів виявляють склад основних засобів, а також проводять їхню класифікацію, виділяють види оцінювання основних засобів, вивчають обсяг і динаміку основних засобів, визначають характеристику стану основних засобів, ступенів їхнього зношення, визначають показники використання основних засобів, показники використання виробничих площ підприємства, а також показники фондоозброєності. У процесі аналізу енергетичного обладнання проводять класифікацію енергетичного обладнання, визначають види виробничих потужностей і сумарне енергоспоживання підприємств, здійснюють вивчення часу роботи та необхідних енергоресурсів, розраховують коефіцієнти використання енергетичного обладнання, складають енергетичні баланси, розраховують показники економічної ефективності використання енергії, а також обсяги затрат на енергію за видами обладнання;

д) *аналіз оборотних активів* – проводять дослідження оборотоспроможності, прибутковості;

е) *аналіз трудомісткості праці*:

- оцінювання динаміки трудомісткості праці за допомогою порівняння фактичних рівнів трудових витрат;
- визначення динаміки трудомісткості праці за допомогою фіксованих рівнів трудової діяльності;
- розраховують показники виконання норм трудомісткості.

ж) *аналіз інноваційної діяльності* проводять для дослідження інтенсифікації виробництва та підвищення ефективності завдяки використанню нових методів і технологій та містить:

- вивчення впровадження у виробництво нової техніки та технології;
- вивчення модернізації обладнання;
- дослідження змін ефективності виробництва внаслідок впровадження нової техніки;
- дослідження ефективності інноваційної діяльності підприємств;
- дослідження освоєння та випуску нових видів продукції;

д) *аналіз собівартості продукції* – здійснюють вивчення:

- динаміки собівартості одиниць продукції;
- відхилення фактичної собівартості від запланованої;
- вплив асортименту продукції на економію (перевищення);

- зміну ціни;
- динаміка собівартості за статтями;

к) *аналіз фінансових результатів* – характеристика структури загальних сум прибутків, вивчення виконаних планів і динаміки сум прибутків та рентабельності реалізованої продукції, вивчення виконаних планів та динаміки загальних сум прибутків і рентабельності підприємств та його технологічних ланцюгів;

л) *аналіз економічної ефективності містить:*

- визначення ефективності використання ресурсів та ефективності поточних витрат;
- оцінювання показників економічної ефективності;
- вивчення впливу чинників змін економічної ефективності.

Фінансовий стан підприємства значною мірою обумовлено його виробничою діяльністю. Тому, аналізуючи фінансовий стан підприємства, варто оцінити його виробничий потенціал. Для характеристики виробничого потенціалу використовують такі показники: наявність, динаміку та питому вагу всіх 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 і їхнього співвідношення з фінансовими вкладеннями.

2. Аналіз причин фінансової кризи підприємства.

Санаційну спроможність підприємства значною мірою визначено його здатністю усунути причини фінансової кризи. Тому виявлення й аналіз причин кризи, наслідком яких є неплатоспроможність, його збитковість і неконкурентоспроможність, є гарантією того, що через певний період після проведення санації криза не повториться. Водночас зосереджуватися необхідно насамперед на ендегенних причинах, оскільки глибинні

причини кризи криються у самому підприємстві, у недоліках його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Такими причинами можуть бути:

– **хронічна збиткова діяльність.** У цьому разі необхідно проаналізувати причини такої діяльності. Згідно з положеннями цивільного законодавства до збитків належать:

– *додаткові витрати потерпілої сторони внаслідок порушень узгоджених чи регламентованих дій із боку контрагента.* Так, несвоєчасне постачання сировини, матеріалів, комплектувальних виробів може призвести до додаткових витрат через простой, екстрену доставку потрібних матеріалів з інших джерел, їхню заміну. Постачання неякісної продукції спричиняє брак у виробництві і, відповідно, додаткові витрати тощо. Крім того, порушення нормального ритму виробництва може призвести до неналежного виконання своїх обов'язків потерпілою стороною перед партнерами, унаслідок чого виникають додаткові витрати у вигляді економічних санкцій;

– *втрати або пошкодження майна.* Цей вид збитків може бути спричинений неналежним зберіганням і пакуванням продукції, несвоєчасним її постачанням тощо;

– *неодержаний прибуток (втрачена вигода).* Йдеться про прибуток, який одержала б потерпіла сторона за належного виконання контрагентом своїх зобов'язань.

Водночас необхідно пам'ятати, що збитки обчислюють за наслідками порушень договірних зобов'язань незалежно від змісту цих порушень. Під час розрахунку збитків важливо уникати повторного урахування деяких втрат. До основних наслідків порушення договірних зобов'язань належать:

1) заміна матеріалів і комплектувальних виробів. Тут можуть бути додаткові витрати внаслідок зміни ціни та кількості матеріалів і комплектувальних виробів. Їх обчислюють як різницю між вартістю фактично використаних матеріалів і замієних з урахуванням транспортно-заготівельних витрат. До того ж можливі додаткові витрати на оплату праці та інші експлуатаційні потреби.

У формалізованому вигляді загальні збитки обчислюють за формулою

$$C_{зб} = C_{мф} - C_{мз} + З_p \left(1 + \frac{P_c}{100}\right) \left(1 + \frac{P_d}{100}\right) + C_{ек}, \quad (2.3.2)$$

де $C_{зб}$ – загальна сума збитків, грн; $C_{мф}$, $C_{мз}$ – затрати на матеріали відповідно фактично використані та замінені, грн; $З_p$ – доплата працівникам за підвищену трудомісткість робіт у разі використання інших матеріалів, грн; P_c – відрахування на соціальні заходи, %; P_d – додаткова заробітна плата, %; $C_{ек}$ – інші додаткові експлуатаційні витрати, грн;

2) простої та форсування виробництва. Обсяг продукції внаслідок простоїв у певному періоді не зменшується, оскільки він компенсується подальшим форсуванням виробництва. У цьому разі виникають додаткові витрати на виплати працівникам за час вимушеного простою, а також доплата за понаднормову роботу, роботу у вихідні дні згідно з чинним законодавством, відрахування на соціальні заходи, інші додаткові витрати, оплата санкцій контрагентам. Загальні збитки обчислюють за формулою

$$C_{зб} = (З_п + З_ф) \left(1 + \frac{P_p}{100}\right) \left(1 + \frac{P_c}{100}\right) + C_{ек} + C_c, \quad (2.3.3)$$

де $З_п$ – виплати працівникам за час простою, грн; $З_ф$ – доплати працівникам за форсування виробництва, грн; C_c – сума санкцій контрагентам, грн;

3) повернення неякісної та некомплектної продукції. У цьому разі до збитків відносять витрати на доставку продукції на підприємство, що її замовляло, на її вивантаження, зберігання і повернення;

4) брак від прихованих дефектів одержаних матеріалів і комплектувальних виробів. Брак може бути виявлений у процесі виробництва продукції (внутрішньої) або під час її використання у споживача (зовнішньої). Збитки від внутрішнього браку дорівнюють виробничій, а від зовнішнього – повній собівартості

забракованої продукції, зменшеній на дохід від її продажу. Крім того, можливі санкції від споживача, а також втрата прибутку в разі зменшення обсягу виробництва. Загальні збитки обчислюють за формулою

$$C_{зб} = C_{бв} + C_{бз} - C_{бп} + \Delta\Pi + C_c, \quad (2.3.4)$$

де $C_{бв}$, $C_{бз}$ – собівартість, відповідно, внутрішнього та зовнішнього браку, грн; $C_{бп}$ – прибуток від продажу бракованої продукції, грн; $\Delta\Pi$ – зменшення прибутку внаслідок зниження обсягу продажу продукції, грн;

5) зміна асортименту продукції і зниження її якості. Суму збитків у цьому разі визначають зменшенням прибутку внаслідок негативного впливу цінового чинника. Можливі санкції за порушення умов договору і додаткові витрати на гарантійне обслуговування продукції зниженої якості. Загальну суму збитків обчислюють за формулою

$$C_{зб} = \Delta\Pi + C_c + C_{зр}, \quad (2.3.5)$$

де $\Delta\Pi$ – зменшення прибутку через зниження виручки від продажу продукції або зміни асортименту, грн; $C_{зр}$ – додаткові витрати на гарантійне обслуговування продукції зниженої якості, грн;

6) втрата або пошкодження майна. Збитки в цьому разі дорівнюють балансовій вартості втраченого майна та величині вартості пошкодженого майна або витратам на усунення цього пошкодження;

7) інші наслідки порушення договірних зобов'язань:

– **неритмічність роботи.** Важливим показником рівня організації виробничої діяльності є ритмічність виробництва. Узагальнювальним показником ритмічності роботи є коефіцієнт ритмічності, який характеризує календарну відповідність фактично виконаної роботи встановленому плановому завданню, що обчислюють за формулою

$$K_p = \frac{\sum_{t=1}^T B_{\phi}}{B_{пл}}, \quad (2.3.6)$$

де K_p – коефіцієнт ритмічності виробництва за певний розрахунковий період; T – кількість календарних проміжків часу, на які поділяється розрахунковий період; B_{ϕ} – фактичний обсяг продукції, виготовлений за t -й період у встановленому вимірі в межах запланованого; $B_{пл}$ – обсяг продукції, передбачений планом на розрахунковий період;

– *організаційна структура підприємства (виробнича структура та організаційна структура управління (ОСУ)).* Під час аудиту організаційної структури підприємства необхідно з'ясувати ефективність цієї структури, оскільки від ефективності організаційної структури залежить якість управління поточними активами в короткостроковому періоді та необоротними – у довгостроковому та якість виробництва.

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

В ОСУ кожний її елемент має конкретне місце та відповідні зв'язки, що забезпечують їхню взаємодію. Зв'язки структурних елементів системи поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні. Виділяють такі типи організаційної структури управління: лінійну ОСУ, функціональну ОСУ, лінійно-функціональну ОСУ, дивізійну ОСУ, матричну ОСУ. Оцінити ефективність організаційної структури підприємства досить складно. Для загального кількісного оцінювання ефективності організаційної структури та організаційного розвитку підприємства можна рекомендувати таку систему технічних показників:

– *середню автономність одного структурного підрозділу організаційної структури* – характеризує рівень автономності роботи структурного підрозділу та визначається відношенням

трудомісткості робіт, які виконує підрозділ, до повної трудомісткості всіх робіт, що виконує підприємство;

– *коефіцієнт контролю* – демонструє кількість підлеглих на одного керівника, що дає змогу висловити думку щодо раціональності розподілу повноважень і визначається відношенням середньої кількості працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня;

– *показник кваліфікації управління* – відображає реальну тривалість підготовки одного працівника для виконання певних функцій і визначається як сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (фахом) та тривалості практичного досвіду роботи за даною спеціальністю;

– *згущеність організаційної структури* – відображає здатність працівників організаційної структури замінювати за необхідності один одного та визначається відношенням кількості працівників, що можуть виконувати не лише безпосередні функції, а й суміжні, до загальної кількості працівників певного підрозділу організаційної структури;

– *рівень фондоозброєності управлінського персоналу* – демонструє рівень технічного оснащення управлінської праці та визначається відношенням балансової вартості технічного оснащення до кількості управлінців за певний період;

– *коефіцієнт децентралізації структури* – відображає рівень децентралізації структури управління та визначається відношенням кількості управлінців первинних ланок до кількості управлінців вищої ланки управління;

– *коефіцієнт еластичності структури* – відтворює зв'язок між організаційною структурою управління та стратегічним розвитком підприємства і визначається співвідношенням кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій;

– *коефіцієнт раціональності структури* – відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом і визначається відношенням фактичної кількості управлінців до нормативної.

За аналогічною схемою можна розробити більш детальну систему показників на підставі цілей аналізу та наявних ресурсів.

До того ж уже розроблені спеціальні показники, що характеризують якість, складність, ієрархічність системи управління, рівень ухвалення та об'єктивну спрямованість управлінських рішень тощо. Також необхідно взяти до уваги, що виокремлення підрозділів у самостійні підрозділи буде економічно доцільним у тому разі, коли техніко-економічні характеристики кожного зі знову створених підприємств поліпшаться.

Рівень організації виробництва можна визначити такою системою показників:

– *коефіцієнтом прогресивності організації виробництва* – відображає частку прогресивних виробничих процесів у їхньому загальному обсязі та визначається відношенням кількості прогресивних виробничих процесів до загальної кількості виробничих процесів підприємства;

– *коефіцієнтом використання засобів праці* – відображає рівень використання можливостей обладнання та визначається відношенням кількості виготовлених деталей до нормативної продуктивності обладнання;

– *коефіцієнтом завантаження обладнання* – характеризує рівень завантаження обладнання в годинах і визначається відношенням тривалості простоїв обладнання до реального фонду робочого часу;

– *коефіцієнтом централізації допоміжних процесів* – відображає частку централізовано виконаних допоміжних операцій у їхній загальній кількості та визначається за формулою

$$K = \frac{Q_p + Q_t}{Q_{zp} + Q_{zt}}, \quad (2.3.7)$$

де Q_p , Q_t – обсяги централізовано виконаних ремонтних і транспортних операцій; Q_{zp} , Q_{zt} – загальні обсяги ремонтних і транспортних операцій.

Водночас також розраховують показники тривалості виробничого циклу, типу виробничого процесу, рівня універсальності технологічного обладнання тощо;

– *неефективне використання трудових ресурсів*. Під час аудиту ефективності використання трудових ресурсів необхідно з'ясувати рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, оцінити їхні освітньо-кваліфікаційні характеристики, а також визначити резерви підвищення ефективності їхнього використання. Аналіз використання трудових ресурсів проводять на підставі даних статистичних форм звітності. Детально аналізують причини, які призвели до втрат робочого часу (зниження обсягів виробництва та реалізації за браком замовлень, сировини, через втрату ринків збуту, високу ціну продукції, низьку конкурентоспроможність тощо), а також роблять висновки щодо відповідності (невідповідності) кількості персоналу потребам виробництва. Для оцінювання відповідності кваліфікації працівників складності виконуваних ними робіт використовують показник, що визначається як середньоарифметична зважена середніх тарифних розрядів. Для характеристики руху робочої сили на підприємстві розраховують та аналізують динаміку таких показників:

– *коефіцієнт обороту персоналу за наймом* – визначається відношенням кількості прийнятого персоналу на роботу до середньоспискової кількості персоналу;

– *коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям* – визначається відношенням кількості звільненого з роботи персоналу до середньоспискової кількості персоналу;

– *коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства* – визначається відношенням кількості працівників, що відпрацювали весь рік, до середньоспискової кількості персоналу.

Важливою складовою аналізу трудових ресурсів підприємства є вивчення ефективності використання фонду робочого часу. Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за період, що аналізують. Такий аналіз проводять для кожної категорії працівників кожного виробничого підрозділу та загалом для підприємства. Також необхідно проаналізувати фонд оплати праці. У процесі аналізу можна визначити умовне вивільнення (залучення) персоналу у зв'язку зі зміною обсягів виробництва продукції за формулою

$$\Delta ЧП_y = \Delta ЧП_\phi - \Delta ЧП_n \cdot \Delta ЧП_n, \quad (2.3.8)$$

де $\Delta ЧП_y$ – умовне зменшення (приріст) кількості персоналу; $\Delta ЧП_\phi$, $\Delta ЧП_n$ – відповідно фактична та планова кількість персоналу; $\Delta ЧП_n$ – індекс зміни обсягу виробництва за період, що аналізують.

Також до причин кризи підприємства можна віднести: неефективну цінову політику; дефіцит власних оборотних коштів тощо.

3. Аналіз сильних сторін діяльності підприємства та оцінювання можливості усунення причин кризи.

На цьому етапі проведення санаційного аудиту аналізують сильні сторони підприємства та визначають можливості виходу із кризи. Водночас застосовують SWOT-аналіз. Необхідно пам'ятати, що SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для ухвалення управлінських рішень, але дає змогу упорядкувати процес обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

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 і джерел фінансування цих заходів.

Також зазначимо, що в процесі діяльності стан підприємств може змінюватися. У найбільш несприятливій ситуації стан може бути кризисним. Щоб запобігти погіршенню стану підприємства та не допустити банкрутства, на наш погляд, необхідно дослідити причини погіршення фінансового стану.

Для дослідження причин кризисного стану різні автори пропонують проводити поточний аналіз фінансового стану підприємств. Схема аналізу являє собою ієрархічну систему, що містить різні методи статистичного та математичного аналізу з використанням апарату експертних оцінок для пошуку оптимального способу розв'язання проблем кризисного підприємства (рис. 2.3.2).



Рисунок 2.3.2 – Комплексний аналіз фінансового стану

Алгоритм розрахунку та оцінювання показників формального аналізу причин неплатоспроможності підприємства подано на рисунку 2.3.3. За допомогою формальних показників оцінюють фінансовий стан підприємства, його фінансові результати, а також ефективність витрат і ресурсів.



Рисунок 2.3.3 – Алгоритм розрахунку формальних показників підприємства

Розрахунок формальних показників проводять на основі фінансової звітності підприємств. За загального підходу можуть існувати деякі особливості розрахунку формальних показників у зв'язку з відмінностями в зовнішній звітності підприємств різних економічних напрямків.

4 Оцінювання можливостей фінансового оздоровлення підприємств.

Аналіз можливостей неплатоспроможного підприємства – це комплексне дослідження, яке проводять із метою визначення основних варіантів виведення підприємств із кризи. Результати аналізу дозволяють судити про поточний стан підприємств, визначивши початкові точки для визначення ефективності.

У цьому аналізі можливостей можна визначити тактику, відповідно до якої буде проводитися оздоровлення підприємств. Аналіз можливостей містить дослідження трьох складових: аналіз продукції, аналіз внутрішньої архітектури, аналіз зовнішнього оточення.

Аналіз продукції

Мета аналізу продукції – визначити напрямки виходу на ринок, стратегію просування продукції, оцінити попит і кількість валової продукції.

У цьому зв'язку продукція може бути поділена на дві частини відповідно до цілей використання:

1. Технологічна продукція (напівфабрикати).
2. Комерційна продукція.

Під час аналізу технологічної продукції оцінюють її якість та асортимент. Аналіз комерційної продукції проводять у комплексі: оцінюють як саму продукцію, так і попит. Роблять висновок про цілеспрямованість виробництва того чи іншого виду комерційної продукції. Оцінюють обсяг платоспроможного попиту на продукцію, якщо виробництво ефективне, керівництво ухвалює рішення про продовження виробництва. Якщо виробництво продукції неефективне, то необхідно проаналізувати структуру попиту на види продукції, виробництво яких можна здійснити на обладнанні підприємства без принципових змін технологій, аналізують ефективність виробництва такої продукції. Також вивчають структуру попиту на продукцію суміжних галузей. Основний критерій відбору виду продукції та організації його виробництва – це підвищення якості фінансового стану завдяки підвищенню доходів власних джерел фінансування виробництва, зменшення частки кредитів у кредитному портфелі підприємств.

Процес аналізу комерційної продукції подано системою дій і проводять за схемою із зворотним зв'язком (рис. 2.3.4).

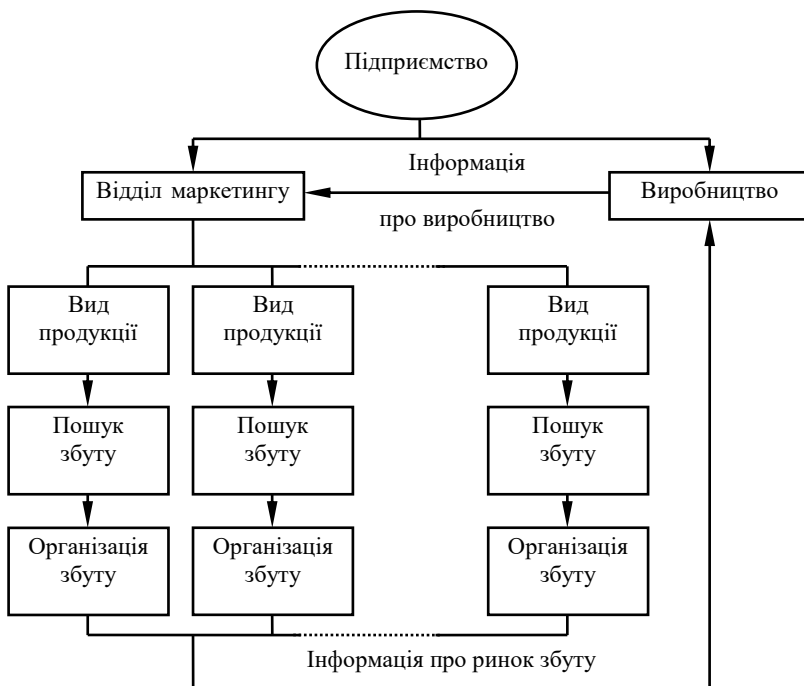


Рисунок 2.3.4 – Схема вивчення продукції підприємства

Аналіз внутрішньої структури

Аналіз внутрішньої структури підприємства проводять для виявлення тих внутрішніх резервів, які підприємство може використовувати з метою підвищення якості фінансового стану і забезпечення випуску необхідної кількості комерційної продукції.

Для проведення аналізу внутрішньої структури підприємства необхідно оцінити його антикризовий потенціал. Оцінювання антикризового потенціалу підприємства доцільно проводити за декількома розділами (рис 2.3.5). Для його оцінювання можна застосовувати різні економічні розрахунки.



Рисунок 2.3.5 – Схема вивчення внутрішньої структури підприємства

Підбір інформації варто проводити за порівнянними показниками, використовуючи різні прийоми і методи. Інформація для розширеного аналізу можливостей підприємства може містити дані:

- про місцезнаходження підприємства;
- пізнаваність продукції;
- виробничий потенціал;
- технологічне обладнання;
- тривалість виготовлення кожного виду продукції;
- якість продукції;
- персонал;
- витрати.

Тобто **антикризовий потенціал підприємства** – це сукупність можливостей щодо виходу з фінансової кризи, виявлення яких дозволяє більш чітко аналізувати альтернативи і вибирати методи фінансового оздоровлення.

Аналіз внутрішньої структури проводять на основі вищевказаної інформації за допомогою зіставлення значень відповідних показників підприємства із середньогалузевими показниками і показниками інших підприємств. Під час вивчення кожної з наведених вище складових внутрішньої структури підприємства використовують низку показників.

Для оцінювання місця розташування підприємства використовують **показник місцезнаходження** (P_M). Значення цього показника дозволяє оцінити транспортні витрати і планувати процес транспортування продукції

$$P_M = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{n}, \quad (2.3.9)$$

де C_i – ціна доставки зі складу підприємства до i -ї станції відправлення; n – кількість станцій відправлення.

Показник ступеня впізнаності ($C_{ВП}$) дозволяє в цифровому вираженні оцінити ефективність маркетингової політики підприємства, а також частку ринку, яку займає продукція підприємства. Якщо значення показника $C_{ВП}$ дорівнює чи близько 1,

досліджуване підприємство є монополістом із даного виду продукції. Ступінь впізнаваності виміряють за формулою

$$C_{\text{вп}} = \frac{K_{\text{ка}}}{K_{\text{п}}}, \quad (2.3.10)$$

де $K_{\text{ка}}$ – кількість контрагентів;

$K_{\text{п}}$ – кількість покупців.

Якість і кількість виробничого потенціалу і технологічного устаткування можна вимірювати за допомогою показника ступеня зношення нематеріальних активів і устаткування відповідно, а також за допомогою коефіцієнта вибуття і коефіцієнта відновлення відповідних компонентів необоротних активів.

Тривалість виготовлення виду продукції визначають за технологічними нормами виготовлення одиниці продукції, потім тривалість виготовлення одиниці збільшується на кількість одиниць у відвантажувальній нормі (вагон, контейнер).

Якість продукції визначено **коефіцієнтом повернення** ($K_{\text{повернення}}$), яка обчислюється як співвідношення витрат на ремонт чи заміну продукції, повернутої споживачами як неякісну, і загальної суми відвантаженої продукції

$$K_{\text{повернення}} = \frac{B_{\text{б}} + B_{\text{зп}}}{O_{\text{р}}}, \quad (2.3.11)$$

де $B_{\text{б}}$ – витрати виправлення браку;

$B_{\text{зп}}$ – витрати на заміну продукції;

$O_{\text{р}}$ – обсяг реалізації продукції.

Персонал можна оцінити за середнім доходом на одного працівника.

Рівень витрат визначають за даними фінансової звітності.

Після аналізу внутрішньої структури неспроможного підприємства проводять аналіз зовнішнього оточення, що містить у собі вивчення постачальників і споживачів.

Аналіз зовнішнього оточення

У процесі аналізу зовнішнього оточення беруть до уваги всю інформацію про постачальників сировини і споживачів

продукції. Вивчення постачальників сировини проводять із метою виявлення найбільш вигідних за критерієм «ціна на складі досліджуваного підприємства». Це пов'язано з тим, що ціни реалізації в різних виробників відрізняються. Але вибирати постачальника сировини тільки за відпускну ціною помилково, оскільки вона істотно збільшується за кошт вартості транспортування від складу постачальника до складу досліджуваного підприємства. Отже, підвищити ефективність виробництва можна завдяки формуванню чіткої постачальницької політики.

Це пов'язано, по-перше, з розходженнями у стратегії маркетингу, що залежить від типу споживача. Але й оптових, і роздрібних споживачів можна загалом згрупувати в кілька груп (рис. 3.4.6).

Під час проведення аналізу зовнішнього оточення також вивчають постачальників сировини, постачальників енергоресурсів, інших контрагентів, а також ті аспекти діяльності, що переважно залежать від зовнішніх стосовно підприємства впливів.



Рисунок 2.3.6 – Структура споживачів виду продукції, виробленого неплатоспроможним підприємством

Отже, *аналіз можливостей підприємства* – це основа вироблення управлінського впливу, відповідно до якого буде здійснюватися фінансове оздоровлення неплатоспроможного підприємства.

Після аналізу можливостей відповідно до зафіксованих потреб ринку вибирають ті виробництва, що можуть дати відчутний економічний ефект і скоротити витрати на зовнішнє фінансування виробничих програм.

Об’єкт 3 – Аудит окремих санаційних процедур.

Заходи з фінансового оздоровлення підприємства наведено в КУЗПБ та в Положенні про порядок погодження планів санації. 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.

Нижче розглянемо методику аудиту деяких заходів.

1. Установлення максимальних обсягів виробництва перспективних видів продукції. У цьому разі необхідно пам’ятати, що встановлення максимальних обсягів виробництва перспективних видів продукції повинно мати ресурсне обґрунтування. До ресурсів, які забезпечують виконання виробничої програми, належать виробнича потужність, персонал і матеріали. Тому під час аудиту цього заходу необхідно встановити спроможність підприємства для виготовлення перспективних видів продукції, тобто проаналізувати пропускну спроможність устаткування та ступінь завантаження устаткування, кількість працівників на роботах із нормованою трудомісткістю та за нормами обслуговування, а також зіставити фактичні показники з розрахунковими. Обґрунтування виробничої потужності для умов багатопродуктового виробництва із груповим розміщенням устаткування має форму порівняння обчислень пропускну спроможності устаткування і його завантаження в машино-годинах. Відношення цих величин характеризує ступінь завантаження устаткування

$$K_3 = \frac{T_3}{T_{nc}}, \quad (2.3.12)$$

Таблиця 2.3.1 – Форма для застосування СВOT-аналізу

Чинники	Оцінювання середовища				Оцінювання підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові
1. Залежні від діяльності підприємства								
1.1.								
1.2.								
.....								
2. Незалежні від діяльності підприємства								
2.1.								
2.2.								
.....								

де K_3 – коефіцієнт завантаження устаткування певної технологічної групи; T_3 – завантаження устаткування виробничою програмою у плановому періоді, машино-годин; T_{nc} – сумарний час роботи устаткування групи у плановому періоді, який називають пропускнуною спроможністю цієї групи, машино-годин.

Завантаження устаткування обчислюють на основі планового обсягу продукції і затрат часу на її оброблення

$$T_3 = \sum_{i=1}^n N_i t_i, \quad (2.3.13)$$

де n – кількість найменувань виробів, що обробляють на даній групі устаткування; N_i – кількість виробів i -го найменування в натуральному вираженні; t_i – витрати часу на оброблення одного виробу i -го найменування на даній групі устаткування, годин.

Пропускную спроможність устаткування певної технологічної групи визначають за формулою

$$T_{nc} = T_p m_o, \quad (2.3.14)$$

де T_p – час роботи одного агрегата за розрахунковий період, годин; m_o – кількість однотипних взаємозамінних агрегатів у групі.

Час роботи одного агрегата обчислюють за формулою

$$T_p = T_n \left(1 - \frac{\beta}{100} \right), \quad (2.3.15)$$

де T_n – номінальний (режимний) фонд часу роботи одного агрегата (машини) в плановому періоді, годин; β – планові втрати часу на ремонт агрегата, %;

$$T_n = (D_p t_3 - D_c t_c) k_3, \quad (2.3.16)$$

де D_p – кількість робочих днів у плановому періоді; t_3 – тривалість робочої зміни, годин; D_c – кількість змін зі скороченою

робочою зміною; t_c – тривалість скорочення робочої зміни, годин; k_3 – коефіцієнт змінності роботи.

Обґрунтування виробничої програми трудовими ресурсами обмежується тими категоріями працівників, кількість яких залежить від обсягу та структури виробництва.

Кількість працівників, необхідна для визначення запланованого обсягу роботи, визначають різними методами: залежно від специфіки виконуваних робіт, норм виробітку, норм обслуговування, за робочими місяцями тощо. Кількість працівників на роботах із нормованою трудомісткістю визначають за формулою

$$Ч_{об} = \frac{T_{пл}}{T_n \cdot k_n}, \quad (2.3.17)$$

де $T_{пл}$ – середньооблікова кількість працівників; T_n – фонд робочого часу одного працівника у плановому періоді, годин; k_n – коефіцієнт виконання норм.

Фонд часу роботи одного середньооблікового працівника визначають на основі кількості робочих днів у плановому періоді, передбачених законом невиходів на роботу і середньої тривалості робочого дня

$$T_n = D_n \cdot t_{dc}, \quad (2.3.18)$$

де t_{dc} – середня тривалість робочого дня, годин; D_n – середня кількість днів виходу на роботу у плановому періоді одного працівника

$$D_n = D_p - D_{н}, \quad (2.3.19)$$

де D_p – кількість робочих днів у плановому періоді за календарем;

D_n – середня кількість днів невиходу на роботу згідно із законодавством (відпустки, хвороби тощо).

Якщо у складі працівників є такі, що мають скорочений робочий день, то середня тривалість робочого дня менша від номінальної тривалості.

Коли виготовляють один вид продукції або виконують однорідну роботу, кількість працівників можна визначити за нормами виробітку

$$\text{Ч}_{\text{об}} = \frac{N}{V_{\text{д}} \cdot D_{\text{п}} \cdot K_{\text{н}}}, \quad (2.3.20)$$

де $V_{\text{д}}$ – денна норма виробітку одного працівника в натуральному вираженні;

N – плановий обсяг продукції в натуральному вираженні.

Кількість працівників за нормами обслуговування визначають за формулою

$$\text{Ч}_{\text{яв}} = \frac{m \cdot k_{\text{р}}}{m_{\text{н}}}, \quad (2.3.21)$$

де $\text{Ч}_{\text{яв}}$ – явочна кількість працівників; m – кількість устаткування, що потребує обслуговування; $m_{\text{р}}$ – кількість змін роботи.

Явочну кількість працівників перераховують в облікову згідно з відсотком втрат робочого часу

$$\text{Ч}_{\text{об}} = \text{Ч}_{\text{яв}} \frac{100}{100 - h}, \quad (2.3.22)$$

де h – відсоток втрат робочого часу.

2. *Оптимізація залишків запасів та інтервалів постачання матеріалів.* На підприємстві запаси належать до об'єктів, що постійно поповнюються, а отже, вимагають постійних капіталовкладень і впливають на рівень ефективності діяльності підприємства. Однак більшість підприємств недооцінюють потребу в них і мають додаткові витрати на їхнє поповнення. Особливу увагу варто приділяти виробничим запасам підприємства, тому що вони посідають значне місце у структурі запасів. До них від-

носять: сировину і матеріали, допоміжні матеріали; напівфабрикати і комплектування; вторинні відходи виробництва; паливо; тару і тарні матеріали; запасні частини; малоцінні і швидковикористовувані предмети.

Оптимізацію витрат на збереження і розміщення запасів здійснюють за допомогою АВС-аналізу (контроль запасів за допомогою їхньої класифікації). За цього методу класифікацію запасів проводять відповідно до визначеного показника їхнього значення.

Також застосовують XYZ-аналіз, де класифікацію витрат проводять відповідно до характеру їхнього споживання.

Формули розрахунку оптимального розміру запасів наведено в таблиці 3.4.2.

Також необхідно враховувати, що в разі відпуску запасів у виробництво згідно з П(С)БО 9 «Запаси» застосовують різні методи оцінювання, що впливають на собівартість продукції.

Об'єкт 4 – Оцінювання ефективності плану санації.

Під час оцінювання ефективності плану санації доцільно використовувати формулу

$$E_c = \text{ДП} : \text{СВ}, \quad (2.3.23)$$

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

$$\text{ДП} = \text{ПСд} - \text{ПП}, \quad (2.3.24)$$

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

$$\text{ПСд} = \text{ПСо} : (1 + R)^N, \quad (2.3.25)$$

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

Також під час оцінювання ефективності можна використувати додаткову вартість підприємства, яка створена внаслідок використання санаційних заходів

$$ДВ = РВ - ЛВ, \quad (2.3.26)$$

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

Таблиця 2.3.2 – Формули для розрахунку оптимального розміру запасів⁹⁶

<i>Показник</i>	<i>Формула для розрахунку</i>
1. Розмір одного замовлення	$Q = \frac{S}{N}$, де Q – розмір одного замовлення; S – обсяг реалізації на 1 рік; N – кількість замовлень на 1 рік
2. Середній розмір наявності запасів протягом періоду реалізації партії	$A = \frac{S}{2N}$, де A – середній розмір запасів у наявності
3. Загальні витрати на збереження	$T_1 = C \cdot p \cdot A = \frac{C \cdot p \cdot Q}{2}$, де T_1 – загальні витрати на збереження; p – ціна купівлі одиниці запасів у постачальника; C – середні витрати збереження (у відсотках від вартості запасів)
4. Загальні витрати розміщення і транспортування запасів	$T_2 = F \cdot N = \frac{F \cdot S}{2A} = \frac{F \cdot S}{Q}$, де T_2 – загальні витрати на розміщення і транспортування запасів; F – витрати на розміщення одного замовлення і його розміщення
5. Загальні витрати управління запасами	$T = T_1 + T_2 = \frac{C \cdot p \cdot Q}{2} + \frac{F \cdot S}{Q}$, де T – загальні витрати управління запасами
6. Оптимальний розмір запасів	$Q^0 = \sqrt{\frac{2F \cdot S}{C \cdot p}}$, де Q^0 – оптимальний розмір запасів

⁹⁶Див.: Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.

Продовження таблиці 2.3.2

<i>Показник</i>	<i>Формула для розрахунку</i>
7. Оптимальна кількість замовлень на рік	$N^0 = \frac{s}{Q^0} = \sqrt{\frac{c \cdot p \cdot s}{2F}}$, де N^0 – оптимальна кількість замовлень на 1 рік
8. Оптимальна кількість днів між замовленнями	$t^0 = \frac{365}{N^0}$, де t^0 – оптимальна кількість днів між замовленнями
9. Рівень запасів після розміщення нового замовлення	$Q_0 = t_n \cdot q$, де Q_0 – рівень запасів, після якого варто розмішувати замовлення; t_n – період постачання; q – обсяг реалізації товарних запасів за 1 день

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

$$ДС = РВп - (РВ_1 + РВ_2), \quad (2.3.27)$$

де РВп – прогнозна ринкова вартість створеного підприємства після проведення санації; РВ₁, РВ₂ – ринкова вартість підприємств, що поєднуються в процесі санації.

2.3.3 Документальне оформлення результатів санаційного аудиту

Процес санаційного аудиту потрібно реєструвати в робочих документах аудитора, склад і кількість яких визначають у кожному конкретному випадку. Водночас 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 за потреби інформації про перевірку конкретного підприємства, зробленої кілька років тому, наприклад, під час судового розгляду;
- документальне оформлення встановленого чи визначеного аудитором аудиторського ризику із зазначенням його величини;

– одержання матеріалу для подальших аудиторських перевірок та ін.

Форму подання документів визначено їхнім призначенням, способом і 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 (під час проведення санаційного аудиту можна виділити два важливих етапи: оцінювання глибини кризи та висловлення думки про санаційну концепцію) характерне складання певних робочих документів аудитора, але всі вони повинні відповідати низці вимог:

- містити досить повну та детальну інформацію;
- зазначати найбільш істотні моменти, щодо яких аудитору необхідно висловити думку;
- відображати стан і оцінювання 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 їхнього 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 складають 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 визначено міжнародною і національною практикою, а саме:

1) *загальні положення* – необхідно зазначити назву підприємства, яке надало план санації до аудиту; хто здійснив аудит; номер ліцензії; кому адресують аудиторський висновок;

склад документів, що перевіряє аудитор; період і час перевірки; відповідальність керівників підприємства й аудитора;

2) *масштаби перевірки (зазначити обсяг і види проведених досліджень)* – зазначити, що аудит проведений відповідно до вимог міжнародних, національних нормативів і загальноприйнятої практики; провести оцінювання фінансового стану підприємства; оцінити маркетингову політику підприємства, виробничий потенціал, технології та інновації, кадрову політику, систему постачання.

Питання для самоконтролю

1. Що є аудитом згідно із законодавством України?
2. Який аудит вважають санаційним?
3. Згадайте сутність аудиторської діяльності.
4. Хто може бути аудитором?
5. Що є аудиторським висновком?
6. Які права має 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. Документальне оформлення результатів санаційного аудиту.
17. Як оцінити ефективність плану санації?
18. Суть аудиту окремих санаційних процедур.
19. Як провести аналіз зовнішнього оточення?
20. Суть аналізу внутрішньої структури.
21. Яка мета аналізу продукції?

22. Наведіть алгоритм розрахунку формальних показників підприємства.
23. Як проводять аналіз причин фінансової кризи підприємства?

2.4 Санаційна реструктуризація підприємств

2.4.1 Сутність і види реструктуризації підприємства

Кодекс України із процедур банкрутства, інші нормативно-правові документи передбачали використання реструктуризації як ефективного засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендують включати до плану санації.

Реструктуризація підприємства – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема за допомогою 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.

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

Вітчизняні та закордонні науковці здебільшого 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 її частини у грошову форму;

– реструктуризацію бізнесу, суть якої полягає в коригуванні загальної стратегії діяльності підприємства, зміні концептуальних засад управління;

– організаційну (структурну) реструктуризацію, у процесі якої впроваджують нову організаційну структуру підприємства, змінюють основи функціонування окремих структурних підрозділів на основі різних форм реорганізації їхніх організаційно-фінансових умов функціонування; проводять ротацію керівників і фахівців підприємства, упровадження нових прогресивних форм і методів управління;

– правову реструктуризацію, яка передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства за допомогою різноманітних видів реорганізації;

– фізичну реструктуризацію, проведення якої пов'язано з оновленням і модернізацією основних фондів підприємства;

– соціальну реструктуризацію, проведення якої може і передбачати звільнення підприємства від об'єктів соціально-культурного призначення за допомогою їхнього передання місцевим органам влади або виділення в самостійні підприємства тощо.

Розрізняють такі форми реструктуризації:

1) реструктуризація виробництва;

2) реструктуризація активів;

3) фінансова реструктуризація;

4) корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін до організаційної та виробничо-господарської сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Ідеться насамперед про такі заходи:

– зміна керівництва підприємства;

– упровадження нових, прогресивних форм і 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 соціально-культурного та інших непрофільних підрозділів;
- приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами.

В. Заболотний пропонує такі види реструктуризації (рис. 2.4.1)⁹⁷.

⁹⁷ Див.: Реструктуризація підприємства : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Заболотного. Київ : Міленіум, 2001. 440 с.

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

Ознаки такого стану:

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

Основні напрями реструктуризаційних дій у цій ситуації:

- скорочення ресурсів (вилучення частини ресурсів за незмінної ринкової 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 в разі виникнення негативних тенденцій із метою їхнього подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов.

Ознаки такого стану:

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

У межах цієї реструктуризації переважно запроваджують:

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



Рисунок 2.4.1 – Види реструктуризації за В. Заболотним

Випереджальну реструктуризацію можна спостерігати в успішних компаніях, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, упровадження новітніх технологій, виникнення нових або втрату наявних ринків) і прагнуть підсилити свої основні компетенції та конкурентні переваги.

Характерні риси такої реструктуризації:

- 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). Основні кроки в цій діяльності:

- скорочення кількості працівників, що призводить до скорочення витрат, отримання доходів і прибутків від зростання продуктивності праці для їхнього подальшого інвестування у виробництво;

- стабілізація заробітної плати або її зростання повільнішими темпами, аніж продуктивності праці з метою акумуляції додаткових прибутків;

- звільнення від об'єктів соціальної сфери та зайвих активів;

- пошук нових ринків і нових партнерів, зокрема західних;

- упровадження нових продуктів і 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 сприяє отриманню додаткових грошових потоків, знижує потребу у фінансовій реструктуризації. З іншого боку, фінансова реструктуризація може ускладнювати операційну реструктуризацію залежно від обставин. Ця реструктуризація передбачає

тісну співпрацю підприємства зі своїми кредиторами, зокрема й банками, і потребує певної законодавчої бази.

Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури пасивів за допомогою:

- відстрочення погашення заборгованості;
- зниження відсоткової ставки за заборгованістю;
- 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 межах 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 кошт внутрішніх резервів у межах, зазвичай, санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні головних видів діяльності й ринків компанії, виявленні слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробленні конкретних пропозицій щодо їхнього усунення з мінімальними витратами й вивільненням зайвих ресурсів.

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

- управління грошовими потоками;
- зниження витрат за допомогою 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 працівників;

- удосконалення організації виробництва (розміщення устаткування, скорочення часу переналагодження устаткування);
- звільнення від зайвих активів і соціальної інфраструктури;
- підвищення контролю за якістю продукції.

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

- диверсифікацію виробництва;
- завоювання нових ринків збуту;
- придбання нового устаткування;
- упровадження 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 за допомогою усунення певної ланки у виробничій структурі, наприклад, неефективної системи управління. Проте визначення таких першочергових заходів і їхньої глибини потребує комплексного аналізу реструктуризаційних потреб. Це дає змогу побудувати їхню певну ієрархію за ступенем важливості та невідкладності, на відміну від критерію потрібних витрат і 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 і пасивне очікування не розв'яже проблеми необхідних дій у сфері маркетингу.

2.4.2 Реструктуризація підприємства: цілі, результати, етапи

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

- збільшення ринкової вартості власного капіталу компанії як обов'язкова умова її конкурентоспроможності;
- покращання економічних і фінансових показників функціонування компанії;
- залучення довгострокових вкладень капіталу у вигляді прямих інвестицій або довгострокових боргових зобов'язань;
- посилення конкурентоспроможності компанії завдяки злиттю чи поглинанню.

Для того щоб процес реструктуризації промислових підприємств у системі антикризового фінансового управління був ефективним, на думку П. Комарецької⁹⁸, необхідне дотримання таких принципів:

- спільної скоординованої діяльності керівників усіх рівнів і провідних фахівців підприємства та залучення сторонніх фахівців із реструктуризації;
- посиленої роботи з персоналом для його мотивації на навчання, забезпечення «бойового духу», участі в розробленні інновацій, підтримання їхнього впровадження та ефективності роботи в єдиній команді;
- комплексності розробок, що виконують і впроваджують, під час однозначного визначення пріоритетних робіт, напрямів, проєктів і концентрації зусиль на їхньому першочерговому безумовному виконанні;
- надання максимальної самостійності всім підрозділам підприємства.

Зважаючи на особливості перехідного періоду та сучасний стан економіки, А. Криворучко та І. Озерський⁹⁹ визначають

⁹⁸Див.: Комарецька П. В. Реструктуризація промислових підприємств у системі антикризового фінансового управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 6 (73). С. 61–64.

⁹⁹Див.: Криворучко А. В., Озерський І. В. Проблеми реструктуризації і банкрутства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2003. № 7. С. 26–29.

такі основні концептуальні принципи реструктуризації підприємств:

1. Підвищення регульовальної та стимулювальної ролі держави за допомогою використання економічних методів регулювання, правового забезпечення реформування економіки, посилення гарантій власникам.

2. Орієнтація на власні інвестиційні ресурси, яка потребує їхньої жорсткої економії на всіх рівнях господарювання, всебічної мобілізації та концентрації на пріоритетних напрямках розвитку.

3. Використання інтеграційних процесів для подальшої інтеграції України у Світове економічне співтовариство.

4. Пріоритетний розвиток високотехнологічних і наукоємних галузей і виробництв, у яких Україна має істотний запас наукових знань і технологічного потенціалу та які здатні забезпечити сприятливі конкурентні позиції на світовому ринку.

Також під час проведення реструктуризації підприємств у системі антикризового фінансового управління необхідно дотримуватися завдань реструктуризації, а саме:

- визначення цілей розвитку підприємства і критеріїв їхнього досягнення;

- аналізу сильних і слабких сторін підприємства та загальної діагностики стану та тенденцій, аналізу фінансового стану;

- аналізу «проблемного поля» та виділення основних проблем, формування нових способів і проєктів розв'язання проблем;

- оцінювання інноваційного потенціалу та аналізу й оцінювання варіантів реформування;

- виділення пріоритетних напрямів діяльності (стратегії);

- розроблення програми робіт та оцінювання джерел ресурсів;

- розподілу ресурсів, виділення першочергових проєктів;

- розроблення і захисту першочергових проєктів;

- формулювання стратегії і тактики розвитку;

- визначення першочергових організаційних кроків.

Практичними наслідками реструктуризації підприємства мають стати підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу, пок-

рацання системи ухвалення 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 і втрат, зменшення впливу негативних чинників на роботу підприємства.

Результати реструктуризації оцінюють за кількома показниками.

1. *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.

2. *Наявність додатних грошових потоків від основної діяльності*. Підприємства, що функціонують досить часто через свої доходи, не в змозі покрити виробничі витрати. Тому зростання грошових потоків і їхньої питомої ваги в обсягах продажу дає можливість повертати борги й інвестувати кошти в оновлення і зростання виробництва, що свідчить про успіх реструктуризації.

3. *Зростання продуктивності праці*. Однією з найскладніших проблем, з 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 оцінювання успішності цих дій використовують динаміку зростання продуктивності праці.

4. *Зростання продуктивності всіх видів ресурсів*. Оцінити успішність дій у цьому напрямі можливо через показники рентабельності та їхню динаміку.

5. *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 в цьому напрямі можна оцінити за темпами зростання експорту.

Отже, реструктуризація в широкому розумінні:

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

Водночас 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. Водночас беруть до уваги цілі реструктуризації, її масштаби та глибину, джерела фінансування, можливі соціальні наслідки та їхнє згладжування.

Процес реструктуризації підприємства складається з таких основних етапів:

1-й етап. Розуміння необхідності змін. Зазвичай реструктуризаційні процеси ініціюють і запроваджують власник і вище керівництво, які за певними симптомами відчувають наявні або можливі проблеми, розуміють необхідність їхнього розв'язання і 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 і підрозділів. До команди можуть і повинні входити зовнішні консультанти, які привносять свій досвід у проведення реструктуризації, дистанційований тверезий погляд на стан і події та допомагають колективу опанувати підходи до розв'язання власних проблем як зараз, так і в майбутньому. На цьому етапі також бажано провести навчання персоналу, щоб рівень його компетентності дозволяв ухвалювати ефективні, адекватні ситуації рішення.

3-й етап. Діагностика стану підприємства, виявлення наявних проблем. Аналіз поточної ситуації має 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 зумовлені наявними часом і 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 є підприємство, йому необхідно визначити свої цілі. Водночас залежно від виду реструктуризації ці цілі можуть бути або стратегічними (довгостроковими, перспективними) у разі проведення стратегічної реструктуризації, або поточними (короткостроковими) за умови впровадження оперативних змін. На цьому етапі також розробляють альтернативні сценарії досягнення встановлених цілей (з урахуванням результатів діагностики та наявного «розриву» між наміченими цілями і поточним станом) та визначають найбільш прийнятний з огляду на наявні ресурси та їхнє 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 строків, ресурсів, від-

повідальних за їхню реалізацію. Інколи цей етап розділяють на дві складові – розроблення програми та плану реструктуризації. Водночас програмою є лише перелік запропонованих заходів у межах відповідних підрозділів або служб із зазначенням кінцевого результату, а план являє собою конкретизацію програми в розрізі деталізованих дій, строків, відповідальних і виконавців, потрібних ресурсів і джерел фінансування.

6-й етап. Упровадження програми. Цей етап складається як із безпосередніх дій щодо організації впровадження й контролю запланованих заходів, так і з постійного інформування всього колективу про поточні результати, щоб створити у працівників відчуття причетності до загальної справи, до доленосних подій і водночас заручитися їхнім розумінням і підтримкою.

7-й етап. Моніторинг реалізації програми. У процесі виконання реструктуризаційної програми потрібно відстежувати досягнуті результати як з огляду на час, так і на результативність, а також їхній реальний вплив на стан справ на підприємстві загалом. Крім того, складність і багатогранність процесу реструктуризації в поєднанні з несталим зовнішнім середовищем призводять до того, що під час реалізації прийнятої програми обов'язково виникають певні відхилення, непередбачені обставини, труднощі. Завданням моніторингу є відстеження результатів і впливу впровадження програми на загальний стан підприємства й ухвалення відповідних рішень щодо коригування початкових планів за потреби.

8-й етап. Коригувальні дії. Цей етап може передбачати додаткові заходи щодо забезпечення виконання запланованих дій у межах 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 їх неадекватно оцінюють. Цей процес коригування програми реструктуризації може повторюватися декілька разів, кожний раз наближаючи компанію до бажаних результатів.

Як уже було зазначено, 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, зокрема соціального призначення, визначенню перспективних сфер і схем діяльності у межах вертикальної або горизонтальної інтеграції, трансформації організаційної структури, адекватної кадровій політиці, 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 наявні проблеми фірми та загрози для її існування;
- установлювати цілі, які можна контролювати та вимірювати;
- 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, у 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 і забезпечення ефективного використання ресурсів;
- впровадження професійного управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;

– формування адекватної структури управління підприємством тощо.

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

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

На основі програми реструктуризації розробляється детальний план реструктуризації, який має містити перелік конкретних дій щодо кожного заходу, строки початку і закінчення, відповідальну особу й виконавців, необхідні ресурси (кошти), результат, що очікують. Він може передбачати як загальнофірмові заходи, так і окремі дії в межах певного підрозділу. Результат, що очікують, бажано подавати не тільки в якісних параметрах (наприклад, скорочення залишків готової продукції на складі), але і, якщо це можливо, в кількісному їхньому вимірюванні (наприклад, 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.

Варто зазначити, що реструктуризація підприємств в Україні має свої особливості, зумовлені комплексом загальноекономічних і внутрішніх причин роботи підприємства. Загальноекономічні причини:

– реструктуризацію підприємств здійснюють, зазвичай, після проведення акціонування (приватизації), що можна пояснити відсутністю в 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 із 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'єктів господарювання власних коштів для проведення реструктуризації та низька привабливість підприємств для кредиторів.

2.4.3 Практичні аспекти реструктуризації кризових підприємств

На практиці проблему реструктуризації підприємств переважно пов'язують із кризою. У цьому сенсі реструктуризацію розглядають як ефективний інструмент антикризового менеджменту.

Критерієм успішної реструктуризації підприємства є здатність підтримувати певний баланс між економічними інтересами осіб (власників, кредиторів і держави), які зацікавлені в успішній реструктуризації підприємства з метою подальшого його розвитку та діяльності. Формалізувати ці інтереси можливо на основі вартісного підходу до реструктуризації підприємства, використовуючи методи оцінювання підприємства, засновані на концепції врахування чинника часу, вартості інвестованого капіталу, доданої вартості власного капіталу, ризику, різних принципів формування результату й витрат (табл. 2.4.1).

Забезпечення більш точного стратегічного аналізу оцінювання вартості підприємства і вибору стратегії реструктуризації та подальшого розвитку підприємства доцільно проводити на засадах вартісного підходу. Якщо під час оцінювання вартості підприємства є різниця (вартісний розрив) між вартістю підприємства, що функціонує даний період часу та потенційною вартістю, яку отримає підприємство в разі зміни деяких чинників виробництва, то це означає можливість проведення реструктуризації. Однак вартісний розрив не означає, що підприємство не має прибутку та обов'язково є кризовим, тобто наявність вартісного розриву не означає кризову або передкризову ситуацію, проте кризову або передкризову ситуацію передбачає вартісний розрив, якщо є тенденція зниження вартості підприємства, не пов'язана з тимчасовим характером, то може припустити кризу підприємства.

Таблиця 2.4.1 – Формалізація економічних інтересів суб'єктів реструктуризації на основі вартісного підходу

Суб'єкт	Формалізовані інтереси
Власник	$MVA = \sum_{t=n}^{t=1} \frac{EVA}{(1+ROE)^t}$ <p>де EVA – економічна додана вартість, ROE – рентабельність власного капіталу</p> $EVA = (ROC - WACC) \cdot IC = EBIT \cdot (1 - T) - WACC \cdot IC = NOPAT - WACC \cdot IC,$ <p>де ROC – рентабельність інвестованого капіталу [=EBIT(1-T) / IC або NOPAT/IC]; EBIT – операційний прибуток підприємства до сплати податку на прибуток; NOPAT – скоригований прибуток після сплати податків; T – ставка податку на прибуток; (IC) – це всі активи підприємства, тоді IC = E + LTD + STD, де E – власний капітал; LTD – довгострокові зобов'язання; STD – короткострокові зобов'язання; або IC визначається показником Vt – вартість чистих активів і дорівнює IC = Vt = AT – PN, де AT – активи підприємства; PN – безпроцентні поточні зобов'язання за балансом</p>

Продовження таблиці 2.4.1

Суб'єкт	Формалізовані інтереси
Власник	$SVA = NPV_e - BV_e - netDebts =$ $= \sum_{t=0}^{n-1} \frac{FCFE_t}{(1+k_e)^t} + \frac{TCF}{(1+k_e)^n} - BV_e -$ $- netDebts,$ <p>де NPV_e – приведена вартість акціонерного капіталу; BV_e – балансова вартість акціонерного капіталу; $netDebts$ – чиста вартість боргових зобов'язань з урахуванням еквівалента готівки; TCF – залишковий грошовий потік; $FCFE$ – грошовий потік, який залишається власникам після виплат за борговими зобов'язаннями.</p> <p>$FCFE = EBIT + Am - CapEx - \Delta NWC - Int - Debt P + DebtIs - T_{act}$, де $CapEx$ – капітальні вкладення; Int – відсотки за кредитами; $DebtP$ – виплати за довгостроковими кредитами; $DebtIs$ – надходження нового довгострокового фінансування (кредити, займи)</p>
Кредитори	$V = BV_0 + \sum_{i=1}^t \frac{CVA}{(1+r)^i},$ <p>де BV_0 – балансова вартість; r – ставка дисконту.</p> <p>$CVA = CF - IC \cdot WACC$, $CF = EBIT + D - M \pm CNW \pm CP \pm T$, де CF – грошовий потік; IC – вартість інвестованого капіталу; $WACC$ – середньозважена вартість капіталу; $EBIT$ – операційний прибуток підприємства до сплати податку на прибуток; D – амортизація; M – забезпечення на відновлення основних засобів; CP – зміна величини нарахованих забезпечень відповідно до МСФЗ; CNW – зміна вартості чистого оборотного капіталу; T – податки</p>
Держава	$V_{fic} = \sum_{n=1}^k \frac{T_n}{(1+r_{fic})^n} + \frac{T_k \cdot (1+g)}{(1+r_{fic})^k},$ <p>V_{fic} – податкова вартість підприємства; r_{fic} – модифікована ставка дисконту на інвестований капітал; n – прогностичний період; k – кількість прогностичних періодів; T_n – прогностичний грошовий потік податків; g – довгостроковий темп зростання податкових надходжень</p>

Незалежно від того, чи є реструктуризація інструментом антикризового управління, чи ні, її мета – це підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення *ринкової вартості*

сті¹⁰⁰. Незважаючи на наявність різних видів вартості, зазначених у міжнародних стандартах оцінювання¹⁰¹ (ринкова, споживча, інвестиційна, вартість робочого підприємства, страхова, оподатковувана, ліквідаційна, спеціальна, справедлива, амортизаційна, переоцінена вартість, вартість перспективної віддачі, чиста вартість реалізації й ефективна вартість), у міжнародних стандартах фінансової звітності¹⁰² (справедлива, балансова, залишкова, вартість, що відшкодовується, тощо) у Законі України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні»¹⁰³ (ринкова, інвестиційна, ліквідаційна, кадастрова) для реалізації концепції ВВМ – управління оцінювання підлягає саме *ринкова вартість бізнесу*, що здійснюється із застосуванням усіх трьох підходів до оцінювання та дозволяє виявити і максимально врахувати всі чинники вартості (табл. 2.4.2).

Таблиця 2.4.2 – Класифікація методів оцінювання залежно від суб'єкта, мети оцінювання та причин, що її зумовили

Суб'єкт оцінювання / вартість підприємства	Мета оцінювання
Власник (поточна, ринкова, ліквідаційна вартість і вартість відтворення)	Забезпечення економічної безпеки; розроблення плану розвитку підприємства (або плану досудової санації); емісія акцій; оцінювання ефективності менеджменту; вибір варіанта розпорядження власністю; складання балансів під час реструктуризації; обґрунтування ціни купівлі-продажу; установлення обсягу виручки за упорядкованої ліквідації

¹⁰⁰Вартість дозволяє оцінити довгострокові перспективи розвитку бізнесу, на відміну від прибутку і рентабельності капіталу. Однак, незважаючи на короткостроковість цілей останніх показників, рентабельність капіталу і частка прибутку, яку компанія спрямовує на свій розвиток, є основою формування грошового потоку, величина якого впливає на вартість підприємства.

¹⁰¹Див.: Международные стандарты оценки.

¹⁰²Див.: Міжнародні стандарти фінансової звітності.

¹⁰³Див.: Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 12 липня 2001 р. № 2658-III (редакція від 06.10.2021) / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text> (дата звернення: 08.10.2021).

Продовження таблиці 2.4.2

Суб'єкт оцінювання / вартість підприємства		Мета оцінювання
Кредитні установи (поточна та ринкова вартість)		Перевірка фінансової спроможності підприємства; визначення розміру позички під заставу; <i>визначення розміру позички за санації</i>
Страхові компанії (вартість заміщення)		Установлення розміру страхових внесків; визначення суми страхових виплат
Фондові біржі (ринкова вартість)		Розрахунок кон'єктури; перевірка обґрунтованості котирування цінних паперів
Інвестори (інвестиційна та ринкова вартість)		<i>Перевірка доцільності інвестування; визначення припустимої ціни купівлі підприємства з метою внесення його в інвестиційний проєкт</i>
Державні органи (поточна, ринкова та ліквідаційна вартість)		<i>Підготовка підприємства до приватизації; установлення обсягу виручки від примусової ліквідації підприємства через процедуру банкрутства; оцінювання для судових цілей</i>
<i>Арбітражні керівників (поточна, ринкова та ліквідаційна вартість)</i>		<i>Доцільність проведення санації; установлення обсягу виручки від примусової ліквідації підприємства через процедуру банкрутства; вибір варіанта санації</i>
Підхід	Метод оцінювання	Зміст, переваги та недоліки
Витратний (майновий), підхід із погляду активів (або накопичення активів) застосовує бухгалтерські методи	Метод чистих активів (поточна, ринкова, ліквідаційна вартість)	Для оцінювання підприємств, які мають значні матеріальні та/або фінансові активи; якщо не можливо визначити майбутній прибуток. Переваги: простота розрахунку, зрозумілість для користувачів. Недоліки: не відображає реальної ринкової вартості матеріальних активів

Продовження таблиці 2.4.2

Суб'єкт оцінювання / вартість підприємства		Мета оцінювання	
Підхід	Метод оцінювання	<i>Зміст, переваги та недоліки</i>	
	<i>Прямого відтворення</i>	Підприємство оцінюють на підставі витрат на його повне відтворення. Недоліки: не враховують дохідність бізнесу	
	<i>Заміщення</i>	Підприємство оцінюють на підставі наявності об'єкта – бізнесу аналогічний корисності	
	<i>Оцінювання ліквідаційної вартості</i>	У разі ліквідації підприємства або банкрутства, а також для робочого підприємства, як низький рівень оцінювання вартості підприємства	
Дохідний підхід, підхід із погляду грошового потоку, застосовує <i>фінансові (бюджетні) методи</i>	<i>Прямої капіталізації доходу</i>	Недоліки: не можливість використання для будь-якого підприємства, проблеми отримання даних для порівняння, визначення прибутку та ставки капіталізації	
	<i>Непрямої капіталізації доходу (метод дисконтування грошового потоку)</i>	Підприємство є багатофункціональним об'єктом, потоки доходів і витрат мають сезонний характер, майбутні грошові потоки значно відрізняються від поточних	
Порівняльний підхід, підхід із погляду порівняння ринкових даних, застосовує <i>маркетингові (ринкові) методи</i>	<i>Ринку капіталів</i>	Підприємство оцінюють як робоче. Недоліки: питання зіставлення підприємств-аналогів, труднощі використання мультиплікаторів	Переваги: оцінка відображає фактичні результати господарської діяльності, ціна максимально враховує ситуацію на ринку та є реальним відображенням попиту та пропозиції
	<i>Угод</i>	Використовують якщо інвестор бажає ліквідувати підприємство. Недоліки: ненадійність даних про зіставлення продажів	
	<i>Галузевих коефіцієнтів</i>	Підприємство оцінюють як робоче. Недоліки: відсутня надійна статистика	

Саме ринкова вартість підприємства втілює спільну мету осіб, зацікавлених у відновленні платоспроможності підприємства та його подальшому розвитку й формуванні умов для її спільного досягнення на всіх рівнях управління. Це приводить у відповідність інтереси власників, кредиторів і держави, які зацікавлені в підвищенні вартості підприємства, на яку впливають як власний капітал, так і борги. Зауважимо, що всі *підходи та методи оцінювання*¹⁰⁴, які трапляються в науковій літературі, отримали розвиток на підставі трьох основних видів оцінювання: *облікової* (балансової) – використовують історичні та поточні оцінки вартості на підставі розрахунку собівартості, залишкової вартості, відновленої вартості, поточної ринкової вартості, ліквідаційної вартості; *фінансової* (бюджетної) – орієнтовані на визначення майбутньої вартості; *ринкової* (маркетингової) – використовують поняття поточної та майбутньої вартості.

Поточна вартість підприємства (вартість підприємства до реструктуризації «як є») повинна бути оцінена на підставі концепції оцінювання підприємства як робочого (що функціонує)¹⁰⁵.

Оцінювання вартості підприємств із використанням порівняльного підходу є складною у зв'язку з тим, що більшість об'єктів оцінювання не мають ринкових рис; основна проблема використання дохідного підходу – це проблема прогнозування майбутніх грошових потоків, тобто достовірності прогнозів

¹⁰⁴В оцінюванні бізнесу використовують три підходи: дохідний, майновий і порівняльний. Дохідний підхід орієнтований на оцінювання перспектив підприємства і передбачає оцінювання насамперед не майна, а доходів, які може принести це майно. Майновий підхід заснований на оцінюванні активів підприємства, тобто того майна, яке воно має. Порівняльний підхід орієнтований на аналіз попиту і пропозиції, які склалися на ринку щодо акцій оцінюваного підприємства. Кожному підходу відповідають певні методи (див. табл. 2.4.2). У процесі оцінювання підприємства необхідно застосовувати всі три підходи, які репрезентовані одним із його методів, це обумовлено, насамперед, необхідністю різного оцінювання об'єкта для остаточного висновку про вартість підприємства.

¹⁰⁵Див.: Плікус І. Концепція вартісно-орієнтованого управління та можливості її використання при санації підприємств. *Фінанси України*. 2011. № 1. С. 108–121; Плікус І. Методологічні проблеми оцінки діяльності підприємств. Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект / колективна монографія. Дніпропетровськ : Герда, 2013. С. 220–229.

і проблема оцінювання ефективності коефіцієнта капіталізації або ставки дисконтування; проблема використання майнового (витратного) підходу пов'язана з тим, що здебільшого вартість чистих активів не відповідає вартості підприємства;

Вартість підприємства після проведення реструктуризації визначають на підставі того, чи проводили її на підставі знов початих інвестиційних проєктів, чи на підставі продовження розпочатих на підприємстві інвестиційних проєктів, чи у вигляді реорганізації, зокрема і злиття¹⁰⁶.

Алгоритм ухвалення рішення щодо реструктуризації на засадах вартісного підходу та балансу економічних інтересів осіб, зацікавлених в ефективній діяльності підприємства та його подальшому розвитку і прямо стосуються його діяльності (рис. 2.4.2), та формалізувати їхні інтереси. Тобто здатність підприємства до подальшого розвитку можна визначити насамперед вартістю його власного капіталу. Водночас, зважаючи на балансове рівняння ($IC_t = E_t + B_t$), що встановлює розподіл вартості інвестованого капіталу¹⁰⁷ між кредиторами і власниками, завдання підвищення вартості власного капіталу загалом зведено до підвищення вартості інвестованого капіталу і зниженню вартості позикового капіталу

$$\max E_t = \max IC_t + \min B_t = \max IC_t + \max (-B_t), \quad (2.4.1)$$

де IC_t – вартість інвестованого капіталу в період t ; E_t – вартість власного капіталу в період t ; B_t – вартість позикового капіталу (зобов'язань) у період t .

Для підприємства, що нормально функціонує та акумулює вартість для власників, усі три перемінні (IC_t , E_t , B_t) позитивні (шлях 1, див. рис. 2.4.2), тоді як у крайній ситуації за умови перевищення вартості зобов'язань над вартістю інвестованого капіталу

$$B_t > IC_t, \text{ тобто } -\Delta IC_t,$$

¹⁰⁶ Під час оцінювання реорганізації необхідно використовувати концепцію зовнішніх його ефектів, але це питання може бути окремим дослідженням і в даній статті не розглядають.

¹⁰⁷ Інвестований капітал у бухгалтерському обліку – це всі активи підприємства.

вартість власного капіталу (E_t) стає негативною величиною (шлях 2, коли $E_t + (-\Delta E_t)$, $V_t + (-\Delta V_t)$ та 2^* , коли $-E_t$, $V_t + (-\Delta V_t)$, див. рис. 2.4.2) і підприємство потребує реструктуризації (шлях 3, див. рис. 2.4.2) та необхідно ухвалити рішення про напрямок її проведення. Вибір буде відбуватися між банкрутством (підприємство не підлягає реструктуризації), що фактично означає передання підприємства у власність кредиторів (шлях 4, див. рис. 2.4.2) і реформуванням його іншими способами (шлях 3, див. рис. 2.4.2).

Отже, можна виділити дві умови успішної реструктуризації підприємства¹⁰⁸:

- зростання вартості власного капіталу;
- зниження вартості зобов'язань.

Водночас необхідно врахувати:

1) задоволення вимог кредиторів відповідно до затвердженого графіка погашення боргів. З цих позицій для кредиторів найбільший інтерес становить додана грошова вартість (CVA) та вартість підприємства, розрахована за цим показником;

2) досягнення вартості бізнесу, близької до внесків власників і підвищення вартості власного капіталу. З цих позицій для власників найбільший інтерес становитиме ринкова додана вартість (MVA), яка дозволяє визначити стратегічні перспективи діяльності підприємства в інтересах власників або акціонерна додана вартість (SVA), за якими може бути оцінена вартість підприємства;

3) задоволення вимог держави¹⁰⁹ – максимізація податкових надходжень. З цих позицій для держави найбільший інтерес становитиме «податкова вартість» підприємства¹¹⁰.

¹⁰⁸ Див.: Плікус І. Й. Реструктуризація кризових підприємств на засадах вартісного підходу та узгодження економічних інтересів. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. Серія: Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 3/2. С. 174–179.

¹⁰⁹ Держава певною мірою обмежує свободу ринку з метою дотримання суспільних інтересів і має істотний вплив на діяльність підприємства.

¹¹⁰ «Податкова вартість» підприємства – вартість підприємства для бюджетної системи.

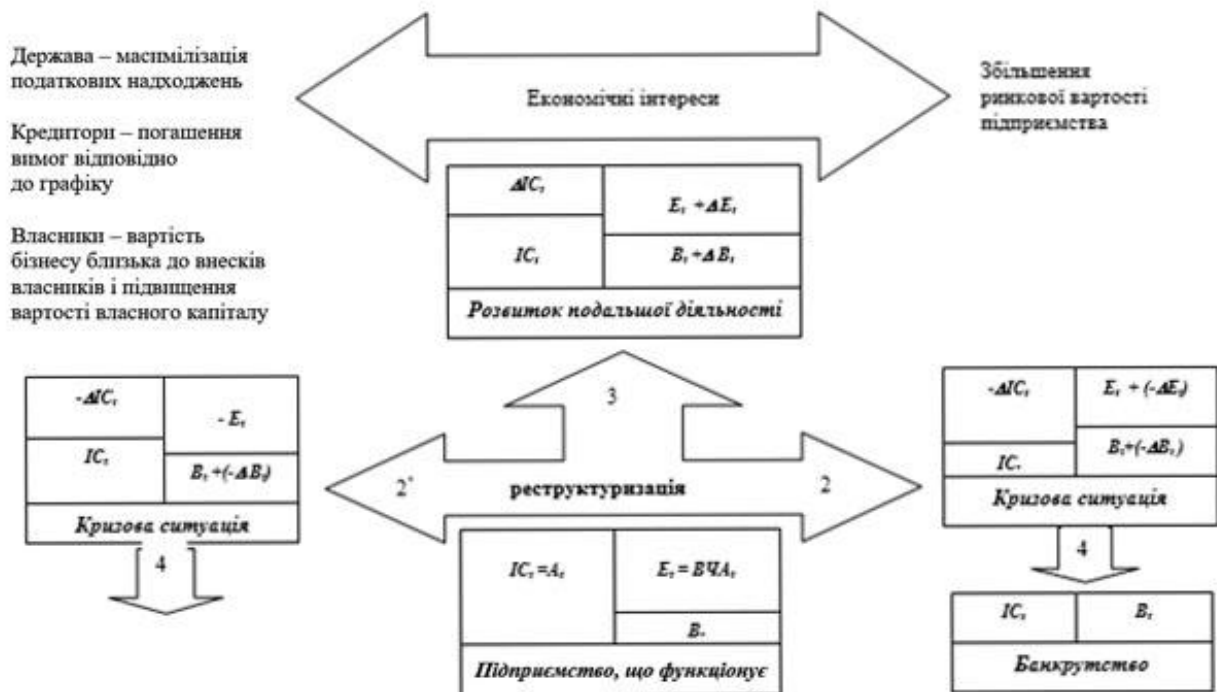


Рисунок 2.4.2 – Алгоритм ухвалення рішення щодо реструктуризації на засадах вартісного підходу та балансу економічних інтересів

2.4.4 Форми реорганізації підприємства

Реорганізація – це припинення або інша зміна правового положення юридичної особи, пов’язане з переходом прав і обов’язків від однієї юридичної особи до іншої.

Унаслідок реорганізації діяльність реорганізованої юридичної особи продовжують інші юридичної особи, а реорганізоване підприємство повинно припинити своє існування.

Реорганізація підприємства – це дуже складний процес. Для її успішного проведення потрібно знання не тільки норм цивільного законодавства, але й питань оподатковування і бухгалтерського обліку.

Законодавство України відносить до реорганізації такі процедури:

1. **Перетворення юридичної особи** – процедура, за якої змінюють організаційно-правову форму підприємства (наприклад, за допомогою перетворення товариства з обмеженою відповідальністю в акціонерне товариство). У процесі перетворення, підприємство припиняє своє існування та утворюється нова юридична особа. правонаступником ліквідованого підприємства є нове підприємство. Водночас необхідно враховувати, що перетворення не передбачає позапланової перевірки підприємства. Це єдиний із видів реорганізації, за якої не проводять перевірку фіскальні органи. Ідентифікаційний код у разі перетворення не змінюється. Кількість власників (учасників, акціонерів) нової юридичної особи і частки (у процентному співвідношенні) підприємства, що припиняє свою діяльність, і знову створеної повинно бути однаковим, тому що перетворення не передбачає зміна складу учасників / акціонерів і їхньої частки.

2. **Злиття юридичних осіб** – процес припинення двох і більш компаній і формування на їхній основі однієї компанії. правонаступником усіх прав і обов’язків ліквідованих компаній є нове підприємство. Злиття це, по суті, припинення двох і більш компаній за допомогою їхнього перетворення в одну. Під час злиття обов’язково проводять позапланову перевірку всіх ліквідованих компаній податковими органами. На фінальній стадії

припинення компаній за допомогою злиття засновують нову компанію, а всі активи припинених компаній переводять передатним актом на баланс утвореної юридичної особи. В установчих документах утвореної компанії обов'язково вказують, що юридичну особу було створено за допомогою злиття юридичних осіб. Для початку процедури злиття кожна компанія скликає загальні збори і ухвалюють відповідні рішення. Рішеннями, крім іншого, повинно бути передбачено склад учасників / акціонерів і виконавчого органу нової компанії, розподіл часток. У разі, якщо учасниками скасованих компаній не є пов'язані і/або підконтрольні особи, рекомендовано складання установчого договору між власниками з чітким алгоритмом дій і відповідальністю за його невиконання. Мінімальний термін цієї процедури – 2 місяці.

3. Приєднання юридичної особи – процес припинення компанії з подальшим переданням усіх активів, прав і обов'язків іншої компанії. Приєднання – найпоширеніша процедура M&A і консолідації активів. Здебільшого учасником / акціонером компанії, діяльність якої припиняється, є компанія яка приєднує її, але це не обов'язкова умова. Приєднання дозволяє збільшити розмір статутного капіталу й активи за допомогою їхньої консолідації. В Україні придбання компанії за допомогою її поглинання не знайшло широкого розповсюдження через тривалість процедури і ризики як для покупця, так і для продавця. Завжди більш надійно, зручно і швидко придбати частку в підприємстві, а в подальшому – провести процедуру приєднання. Можна проводити поглинання двох і більш компаній одночасно. Припинення діяльності компанії, що приєднується, проводять винятково після позапланової перевірки податкової і затвердження передатного акта. Мінімальний термін цієї процедури – 2 місяці.

4. Розподіл юридичної особи – процес припинення діяльності компанії з подальшим переданням усіх активів, прав і обов'язків двом і більш створюваним компаніям. Цю процедуру насамперед використовують антимонопольні органи в межах законодавства про захист економічної конкуренції. Також розподіл компанії застосовують у разі поділу бізнесу між партнерами. Під час поділу обов'язково проводять позапланову перевірку. На фінальному етапі затверджують розподільний баланс.

5. **Виділення** з однієї організації інших організацій. Виділення – це форма реорганізації, коли організації, що реорганізується, створюють одну або кілька юридичних осіб із переданням їм частини прав і обов'язків організації, що реорганізується без припинення діяльності останньої. Під час реорганізації за допомогою виділення зі складу юридичної особи створюють одну або кілька нових юридичних осіб. Водночас сама юридична особа, з якої відбулося виділення, і далі існує. Обсяг прав і обов'язків реорганізованої юридичної особи й осіб, що виділилися, визначають у роздільному балансі (ГКУ). У роздільному балансі містяться відомості про всі зобов'язання боргового характеру, а також про всі вимоги, передані юридичною особою своєму правонаступнику, з обов'язковою вказівкою, що належать кожному кредитуру і боржнику грошових сум. Тому перед складанням роздільного балансу обов'язково проводять інвентаризацію майна і грошових зобов'язань юридичної особи, що реорганізується. Для державної реєстрації товариства, новоствореного внаслідок виділення, подають такі документи: заява про державну реєстрацію юридичної особи, новостворюваного за допомогою виділення за затвердженою формою; установчі документи новоствореної юридичної особи за допомогою виділення; рішення про реорганізацію юридичної особи; розподільний баланс; документ про сплату державного збору. Якщо в установчі документи організації, з якої відбулося виділення, вносять зміни, то вона також повинна звернутися в податковий орган і зареєструвати їх. Для реєстрації змін в установчих документах подають такі документи: заява про державну реєстрацію змін, внесених в установчі документи юридичної особи; рішення про внесення змін в установчі документи юридичної особи; зміни, внесені в установчі документи юридичної особи; документ про сплату державного збору. Після одержання з податкової інспекції відомостей про державну реєстрацію юридичної особи процедуру виділення нової організації вважають завершеною. Унаслідок виділення можуть утворюватися організації тільки тієї організаційно-правової форми, яку має компанія, що реорганізується.

Причинами, що є підставою для проведення реорганізації юридичної особи, дуже різні. Наприклад, об'єднання підприємств проводять для підвищення конкурентоздатності. Поділ юридичної

особи може стати антикризовим заходом, за допомогою якого майнове положення економічно слабкого суб'єкта буде виправлено.

Реорганізацію підприємства проводять у чотири етапи.

На **першому етапі** засновники (учасники) підприємства або уповноважені (установчими документами) на це органи оформляють рішення про реорганізацію юридичної особи із зазначенням в ньому конкретної форми реорганізації. У рішенні повинна бути відображено таку інформацію:

- терміни проведення інвентаризації майна і зобов'язань;
- спосіб оцінювання переданого (прийнятого) майна і зобов'язань;
- порядок правонаступництва у зв'язку зі змінами в майні і зобов'язаннях, а також особливий порядок здійснення окремих господарських операцій, таких як одержання або надання кредитів, здійснення фінансових позик тощо;
- порядок формування статутного (пайового) капіталу, його обсягу для відображення в установчих документах новостворених підприємств і підприємства, що реорганізується;
- напрями розподілу чистого прибутку звітного періоду і минулих років підприємства, що реорганізується, з урахуванням можливого спрямування на викуп (придбання) в акціонерів акцій, списання умовних зобов'язань тощо.

На **другому етапі** підприємство, що реорганізується, протягом 30 днів із дня ухвалення рішення про реорганізацію зобов'язано письмово повідомити про це своїх кредиторів і дебіторів і розмістити повідомлення про ухвалення рішення, у якому вказують дані про державну реєстрацію юридичних осіб.

На *третьому етапі* проводять обов'язкову інвентаризацію майна і зобов'язань підприємства, що реорганізується. Підсумки інвентаризації відображають в Акті (опису) інвентаризації.

Четвертий етап – складання передатного акта (роздільного балансу), на підставі якого одне підприємство передає

іншому підприємству майно і зобов'язання. Передатний акт і роздільний баланс містять лише положення про правонаступництво за всіма зобов'язаннями реорганізованої юридичної особи щодо всіх кредиторів і дебіторів і не є підставою для відображення в бухгалтерському обліку операцій із передання майна і зобов'язань.

Етапи реорганізації підприємства передбачають такі кроки проведення реорганізації¹¹¹:

Крок 1. Зібрати загальні збори (якщо це господарче товариство, тобто ТОВ, АТ) або інший орган, визначений статутом.

Крок 2. На зборах ухвалити рішення про реорганізацію і затвердити комісію з реорганізації. Вирішити загальні питання (форма реорганізації, склад комісії з реорганізації, терміни реорганізації, що і коли робити із працівниками, режим роботи підприємства на період реорганізації, який документ скласти за підсумками роботи – передатний акт (баланс), розподільний акт (баланс). Указують персональний склад комісії з реорганізації (П. І. П/б членів, реєстраційні номери її облікових карток платників податків), права й обов'язки комісії. Рішення повинне бути оформлене протоколом.

Крок 3. Зареєструвати рішення про реорганізацію в державного реєстратора (центри надання адміністративних послуг при місцевих радах, нотаріуси, акредитовані суб'єкти). Його треба повідомити протягом 3 робочих днів із дати ухвалення рішення про реорганізацію за допомогою поданих оригіналу або нотаріально завіреної копії протоколу рішення зборів учасників про реорганізацію. Під час злиття або приєднання повинний бути підпис уповноважених осіб підприємства- правонаступника.

Крок 4. Повідомити кредиторам про реорганізацію і дотриматися терміну заяви їхніх вимог. Треба опублікувати рішення про реорганізацію підприємства, у якому вказано порядок і термін заяви кредиторам вимог.

Крок 5. Провести інвентаризацію й оцінювання майна.

Крок 6. На зборах потрібно затвердити розподіл активів і зобов'язань. Затвердити основний бухгалтерський документ –

¹¹¹ Див.: Оніщенко В. Реорганізація підприємства та її види. *Головбух*. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7707-reorganzatsya-pdprimstva-ta-vidi>.

передатний акт або розподільний баланс залежно від виду реорганізації. Також затверджують частки корпоративних прав у новостворених і реорганізованих суб'єктах. Одним зі складних питань під час реорганізації є розрахунок частки корпоративних прав у реорганізованих юридичних особах і їхня відповідність переданим активам і зобов'язанням. Можливі також операції купівлі-продажу часток між учасниками підприємств і додаткові внески до статутних капіталів.

Крок 7. Внести зміни в установчі документи основного підприємства (якщо воно залишається) і затвердити установчі документи новоствореного підприємства (підприємств).

Крок 8. Припинити трудові відносини з найманими працівниками і провести розрахунки з дебіторами і кредиторами, якщо відбувається припинення діяльності юридичної особи.

Крок 9. Подати звітність у ДФС, ПФУ і Державне управління статистики (за останній звітний період), здати документи в архів, закрити банківські рахунки, списати печатки. Закриття банківських рахунків у разі припинення діяльності юридичної особи може бути здійснене також підприємством- правонаступником.

Крок 10. Скласти і затвердити на зборах остаточний передатний акт розподільного балансу. Це здійснюється після розрахунків із усіма кредиторами.

Крок 11. Завершити процедуру в державного реєстратора. Для державної реєстрації припинення діяльності юридичної особи внаслідок її реорганізації після закінчення процедури припинення, але не раніше, ніж закінчиться термін заяви вимог кредиторів, надають такі документи: заява про державну реєстрацію припинення діяльності юридичної особи внаслідок її реорганізації; екземпляр оригіналу (нотаріально завірена копія) рішення уповноваженого органу управління юридичної особи про зміни, що вносять до Єдиного державного реєстру; екземпляр оригіналу (нотаріально завірена копія) передатного акта або розподільного балансу; довідка архівної установи; документ про сплату адміністративного збору; установчий документ юридичної особи в новій редакції – у разі внесення змін, що містяться в установчому документі. У разі припинення діяльності юридичної особи внаслідок перетворення подають документи такі самі, що

і під час реєстрації нової юридичної особи. Після цього подають документи на створення нового підприємства або підприємств за відповідною процедурою.

Крок 12. Перенести залишки до бухгалтерського обліку в новостворене підприємство в процесі реорганізації підприємства. Перенос здійснюється на основі передатного акта (балансу) або розподільного балансу.

Особливості перетворення окремих видів юридичних осіб, визначені законодавством

Умовно їх можна розглядати в розрізі груп, організацій, що реорганізується:

- комерційні організації;
- унітарні підприємства;
- некомерційні організації.

Комерційні організації

Комерційні організації можуть бути перетворені в такий спосіб:

1. Повне товариство в разі, коли залишається єдиний учасник, може бути перетворене на господарче товариство.

2. Товариство на вірі в разі вибутті всіх вкладників може бути перетворене на повне товариство.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю за одноголосного рішення учасників ТОВ може бути перетворене на акціонерне товариство, товариство з додатковою відповідальністю або виробничий кооператив.

4. Товариство з додатковою відповідальністю за умови одноголосного рішення всіх учасників може бути перетворене на акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю або виробничий кооператив.

5. Акціонерне товариство за умови рішення загальних зборів акціонерів може бути перетворене на ТОВ або виробничий кооператив.

6. Виробничий кооператив за одноголосного рішення членів кооперативу може бути перетворене на ТОВ.

7. Селянське (фермерське) господарство за одноголосного рішення всіх членів може бути перетворене на виробничий кооператив.

Перетворення товариств з обмеженою відповідальністю

Відповідно до ГКУ товариство з обмеженою відповідальністю може бути перетворене на акціонерне товариство, товариство з додатковою відповідальністю або виробничий кооператив, а перетворення ТОВ на господарське товариство (повне чи командитне) або на споживчий кооператив не допустимо.

У всіх випадках перетворення ТОВ на акціонерне товариство необхідно керуватися ГКУ.

У разі перетворення враховують питання про порядок обміну часток на акції у створеному акціонерному товаристві або на паї у виробничому кооперативі.

Перетворення ТОВ на публічне акціонерне товариство (ПАТ) можливо за будь-якої кількості учасників товариства.

За кількості учасників товариства, що перевищує 50, виникає обов'язок перетворення ТОВ на ПАТ або виробничий кооператив.

У разі перетворення товариства у виробничий кооператив, крім спеціальних норм ГКУ, необхідно дотримуватися правил, установлених законами «Про виробничі кооперативи» і «Про сільськогосподарську кооперацію». Не можна перетворити на виробничий кооператив товариство, у якому менш ніж п'ять учасників. У разі перетворення на сільськогосподарський кооператив не менш ніж 50 % обсягу робіт у виробничому кооперативі повинні виконувати його члени.

Процедура перетворення ТОВ в ПАТ містить такі етапи:

1. Підготовка до проведення загальних зборів учасників. Про майбутні збори необхідно повідомити учасників товариства з обмеженою відповідальністю рекомендованим листом або іншим способом, передбаченим статутом товариства. На цьому етапі також готують такі документи: 1) Статут новоствореного акціонерного товариства, що повинний містити: найменування, тип і місце перебування акціонерного товариства; кількість, номінальну вартість і категорії акцій; права власників

акцій; розмір статутного капіталу; структуру органів управління тощо; 2) Роздільний баланс, або передатний акт, у який необхідно внести: відомості про майно організації; деталізацію (опис) кредиторської і дебіторської заборгованостей (зокрема зобов'язання, що заперечують сторони); бухгалтерську звітність на останню звітну дату (дату реорганізації); податкові розрахунки звітного періоду; акт інвентаризації.

2. Проведення загальних зборів учасників товариства. Рішення про перетворення ухвалюють загальні збори учасників переутвореного ТОВ, до порядку денного якого для ухвалення рішення про перетворення повинні бути внесені такі питання:

- про перетворення товариства;
- порядок і умови перетворення;
- порядок обміну часток учасників товариства на акції акціонерного товариства або на паї виробничого кооперативу;
- затвердження статуту новостворюваного акціонерного товариства або виробничого кооперативу;
- затвердження передатного акта.

Для здійснення обміну часток на акції необхідно визначити, який статутний капітал буде в новому акціонерному товаристві та яка буде номінальна вартість акцій з урахуванням того, що кількість і номінальна вартість акцій повинні дорівнювати статутному капіталу. У будь-якому разі кожен учасник переутвореного ТОВ під час обміну повинен одержати кількість акцій, пропорційну його частці в статутному капіталі ТОВ. Рішення про перетворення ТОВ в АТ ухвалюють учасники товариства одноголосно.

3. Обрання органів АТ. Відповідно до законодавства учасники загальних зборів товариства, що ухвалили рішення про перетворення, стають засновниками нової юридичної особи – акціонерного товариства. Засновники новостворюваної юридичної особи (АТ) ухвалюють рішення про обрання органів управління більшістю в три чверті голосів і доручають їм провести державну реєстрацію.

4. Повідомлення податкових органів про перетворення. Відповідно до ПКУ юридична особа – платник податків зобов'язана письмово повідомляти про реорганізацію в податко-

вий орган за місцем обліку в термін не пізніше, ніж три дні із дня ухвалення такого рішення. Закон дозволяє провести камеральну або документальну перевірку діяльності підприємства, що реорганізується.

5. Повідомлення кредиторів. Як і за інших форм реорганізації, ТОВ протягом 30 днів із дати ухвалення рішення про перетворення повинне письмово повідомити кредиторів про ухвалене рішення й опублікувати оголошення про ухвалене рішення. Кредитори вправі протягом 30 днів після повідомлення вимагати дострокового припинення або виконання зобов'язань.

6. Складання підсумкової бухгалтерської звітності. Підсумкова бухгалтерська звітність складається на день, що передує даті внесення в ЄДРЮО запису про новий АТ. Під час складання підсумкової бухгалтерської звітності відбувається закриття рахунків обліку прибутків і збитків і розподіл на підставі рішення засновників суми чистого прибутку.

7. Державна реєстрація АТ. Для державної реєстрації новостворене акціонерне товариство подає:

- заяву про реєстрацію;
- установчі документи новоствореного АТ;
- рішення про реорганізацію;
- передатний акт;
- документ про сплату державного збору.

На підставі ухваленого рішення про державну реєстрацію «нової» (перетвореної) юридичної особи до державного реєстру вносять запис про новостворену юридичну особу і припинення діяльності перетвореної юридичної особи.

8. Складання вступної бухгалтерської звітності. На основі даних підсумкової бухгалтерської звітності за допомогою переносу відповідних показників буде складатися вступна бухгалтерська звітність нового АТ на початок звітного періоду (дату державної реєстрації).

9. Переоформлення ліцензій. Відповідно до закону про ліцензування правонаступник реорганізованого ТОВ не пізніше ніж через 15 днів із дати перетворення зобов'язаний подати за-

яву про переоформлення ліцензії. До цієї заяви додають документи, що підтверджують факт реорганізації:

- протокол загальних зборів учасників ТОВ;
- затверджений передатний акт;
- документ, що підтверджує внесення плати за переоформлення ліцензії.

10. Державна реєстрація випуску цінних паперів. Державну реєстрацію випуску цінних паперів здійснює НКЦПФР.

Перетворення акціонерних товариств

Процедура перетворення акціонерного товариства містить такі етапи:

1. Проведення засідання ради директорів для скликання загальних зборів акціонерів, на якому розглядають питання про реорганізацію товариства.

2. Складання списку осіб, які мають право на участь у загальних зборах акціонерів, і списку акціонерів, що мають право вимагати викупу товариством акцій, котрі належать їм.

3. Повідомлення акціонерам про проведення загальних зборів акціонерів для розгляду питання про реорганізацію.

4. Ухвалення рішення про реорганізацію загальними зборами акціонерів, визначення умов її проведення і затвердження документів, що оформляють правонаступництво.

5. Повідомлення кредиторів товариства про ухвалене рішення про реорганізацію.

6. Дострокове виконання обов'язків перед кредиторами і викуп акцій у акціонерів, якщо відповідні вимоги були ними заявлені.

7. Затвердження установчих документів створюваної юридичної особи і формування його органів управління.

8. Державна реєстрація новоствореної під час реорганізації юридичної особи.

У разі перетворення публічного акціонерного товариства (ПАТ) у ТОВ є низка особливостей.

1. Проект рішення про реорганізацію пропонує Рада директорів (наглядова рада).

2. Право участі в зборах і голосуванні з питання про реорганізацію мають акціонери – власники акцій, що голосують.

3. Рішення повинне бути ухвалене більшістю в три чверті голосів.

4. Акціонери, що голосували проти перетворення або не брали участі в голосуванні, мають право вимагати викупу акцій, що їм належать, а товариство зобов'язане викупити їх за ринковою вартістю.

5. Кількість учасників ТОВ не може бути більший ніж 50.

Не пізніше ніж 30 днів із дати ухвалення рішення про перетворення акціонерне товариство зобов'язане письмово повідомити про це кредиторів товариства й опублікувати повідомлення про ухвалене рішення.

Необхідним етапом реорганізації акціонерного товариства є затвердження установчих документів його правонаступників і створення органів управління.

Законом передбачені випадки, коли зміну типу товариства заборонено:

1. Публічне товариство не може бути перетворене в приватне, якщо кількість його акціонерів перевищує 50.

2. Не допустима зміна типу акціонерного товариства у випадках, коли відповідно до законодавства вони можуть створюватися тільки у формі публічних (ПАТ) або тільки у формі приватних (ПрАТ).

3. Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) не підлягає перетворенню в публічне (ПАТ), якщо розмір статутного капіталу створюваного акціонерного товариства виявиться нижче за мінімальний рівень, установлений для публічних товариств.

Унітарні підприємства

Унітарне підприємство за рішенням власника може бути перетворене в державну або муніципальну установу. Для цього власнику майна установи необхідно оформити рішення про перетворення і затвердити передатний акт.

Для усіх видів унітарних підприємств, заснованих на державній власності суб'єкта муніципальної власності, будуть діяти такі правила:

1. Зміна юридичною особою однієї організаційно-правової форми на іншу не є підставою для зміни права власності.

2. Права єдиного акціонера (зокрема повноваження загальних зборів акціонерів) у таких товариствах здійснюють уповноважені органи державної влади України або муніципального утворення.

Відповідно до законодавства склад майнового комплексу унітарного підприємства визначено в передатному акті, що складають на основі даних акта інвентаризації унітарного підприємства, аудиторського висновку, а також документів на земельні ділянки, надані унітарному підприємству у встановленому порядку, і документів, що підтверджують права на них.

У передатному акті вказують усі види майна і зобов'язань унітарного підприємства та наводять такі дані:

- розрахунок балансової вартості активів унітарного підприємства;
- відомості про розмір статутного капіталу, кількість і номінальну вартість акцій.

Некомерційні організації

Некомерційні організації (НКО) можуть бути перетворені як у некомерційні, так і в комерційні юридичні особи.

Некомерційне товариство партнерство може бути перетворено в господарче товариство, громадську організацію, фонд, автономну некомерційну організацію.

Установа може бути перетворена в господарчі товариства, фонд, автономну некомерційну організацію.

Автономна некомерційна організація може бути перетворена в громадську організацію, фонд.

Асоціація (спілка) може бути перетворена в господарчі товариства, товариства, фонд, автономну некомерційну організацію.

Фонд перетворенню не підлягає.

У разі перетворення некомерційних організацій необхідно враховувати низку особливостей.

1. Рішення про перетворення некомерційної організації ухвалюють усі засновники (учасники, партнери) одноголосно.

2. Рішення про перетворення установи ухвалює власник його майна.

3. Якщо некомерційна організація здійснює діяльність, що не може здійснювати комерційною організація, то в момент перетворення НКО на комерційну організацію ця діяльність повинна бути припинена.

4. У разі переходу від НКО до однієї з форм господарчого товариства організація втрачає податкові пільги, що вона мала у зв'язку зі своєю некомерційною діяльністю.

5. Під час розподілу часток у статутному капіталі нового (переутвореного) товариства необхідно дотримуватися принципу рівності: частки нових учасників повинні бути рівними, оскільки ці особи брали участь у діяльності НКО також на рівноправній основі, мали однакові права й обов'язки стосовно організації.

6. Структура переутвореної некомерційної організації може зберегтися. Водночас загальні збори некомерційної організації стають зборами учасників товариства, а всі спеціальні норми, що були можливі в некомерційній організації, повинні бути приведені у відповідність з ГКУ.

Державна реєстрація перетворених юридичних осіб здійснюється у встановленому законом порядку. Якщо під час перетворення юридичної особи з однієї організаційно-правової форми в іншу було допущене порушення законодавства, то орган, що реєструє, не вправі реєструвати незаконно створене товариство.

Добровільна та примусова реорганізація

Реорганізація підприємств може бути добровільною і примусовою.

1. Добровільну реорганізацію можна здійснювати за рішенням:

а) його засновників (учасників);

б) уповноваженого установчими документами органу юридичної особи.

Злиття може бути тільки добровільним, тобто воно завжди відбувається з волі самої юридичної особи, тобто за рішенням засновників, учасників юридичної особи або його органу, уповноваженого на це установчими документами.

В акціонерному товаристві рішення про добровільну реорганізацію, зокрема за допомогою злиття, ухвалюють загальні збори акціонерів більшістю в три чверті голосів акціонерів – власників голосуючих акцій, що беруть участь у загальних зборах акціонерів. Право акціонерів – власників привілейованих акцій на участь у загальних зборах під час рішення питань про реорганізацію і ліквідацію товариства є винятком із загального правила і надано таким акціонерам на підставі законодавства.

У ТОВ рішення про добровільну реорганізацію відповідно до законодавства віднесено до виняткової компетенції загальних зборів учасників товариства і повинні ухвалювати одноголосно всі учасники товариства.

Рішення про добровільну реорганізацію товариства з додатковою відповідальністю, згідно із законодавством, ухвалюють також усі учасники товариства одноголосно в порядку, передбаченому для товариств з обмеженою відповідальністю.

Рішення про добровільну реорганізацію у формі злиття у виробничому кооперативі ухвалюють більшістю в три чверті голосів його членів, що є присутніми на загальних зборах. Одноголосне рішення членів кооперативу потрібно лише в разі перетворення його на господарче товариство або товариство.

Злиття товариства можна вважати закінченим із моменту державної реєстрації новоствореного товариства.

Добровільним є і приєднання (поглинання). Загалом процедура ухвалення рішення про приєднання аналогічна процедурі ухвалення рішення про злиття.

Існує кілька способів приєднання (поглинання).

Перший спосіб – це напряму придбати у власність майно (прямі інвестиції) чи опосередковано стати власником контрольного пакета акцій (часток) фірми, що має на балансі відповідне майно (портфельні інвестиції).

Придбання контрольного пакета акцій містить у собі такі етапи.

Перший етап – організація підготовки і розроблення стратегії поведінки інвестора (визначають власник контрольного пакета акцій, потім власники пакетів, що блокують, і міноритарні акціонери).

Відповідну інформацію можна одержати:

- установивши неформальні зв'язки із представниками менеджменту компанії;
- установивши неформальні зв'язки із джерелами, близькими до даного товариства (акціонери);
- спробувавши домовитися з керівником спеціалізованої фірми-реєстротримача про надання інформації, якщо реєстр акціонерів ведуть.

Другий етап – це одержання дозволу територіального управління Антимонопольного комітету.

Третій етап – безпосереднє придбання акцій і оформлення на них права власності.

Другим способом є банкрутство компанії з подальшим придбанням її активів, тобто скуплення боргів товариства, щоб воно не в змозі було їх погасити. Далі призначають зовнішнього керівника і здійснюють процедуру банкрутства. Після її закінчення можливе придбання даного товариства. Можна і не доводити справу до останньої стадії банкрутства, а просто придбати акції акціонерів за безцінь.

Приєднання (поглинання) закінчено з моменту внесення в єдиний державний реєстр юридичних осіб запису про припинення діяльності приєданого товариства.

Добровільно процес виділення відбувається точно так, як і за інших форм реорганізації, тобто за рішенням засновників, учасників юридичної особи або його органу, уповноваженого на це установчими документами.

Організація, що ухвалила рішення про реорганізацію у формі виділення, зобов'язана в триденний термін сповістити про це в податковий орган за місцем свого обліку (ПКУ). Проінформований про виділення податковий орган проводить податкову перевірку організації.

Добровільно можливий і поділ організації. Підставою для цього є ГКУ. У рішенні загальних зборів учасників товариства, що реорганізується, повинні бути відбиті:

- рішення про проведення поділу;
- порядок і умови поділу;
- рішення про створення нових підприємств;

- рішення про затвердження роздільного балансу;
- порядок конвертації акцій реорганізованого суспільства в акції або інші цінні папери створюваних товариств;
- порядок викупу акціонерами-власниками голосуючих акцій або частини приналежних їм акцій у разі, якщо під час реорганізації товариства вони голосували проти ухвалення рішення про реорганізацію або не брали участі в голосуванні з цих питань.

Для товариства поділ можливий, якщо в ньому більш ніж один учасник, в іншому разі воно повинно бути ліквідовано.

За рішенням власника унітарні підприємства можуть бути розділені лише на такі самі унітарні. В іншому разі поділ відбувається відповідно до законодавства про приватизацію.

Порядок поділу некомерційних організацій у жодному з чинних законів не подано, тому право на поділ некомерційних організацій регламентовано лише декларацією.

2. Примусова – наприклад, здійснювана антимонопольним органом, буває у вигляді поділу і виділення (закону про конкуренцію).

Примусову реорганізація юридичної особи у формі виділення або поділу здійснюють із метою обмеження монопольної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

Однак одних тільки фактів монопольної діяльності для видачі організації розпорядження про примусове виділення недостатньо. Примусове виділення можливе тільки за умови одностороннього виконання таких умов:

- воно сприяє розвитку конкуренції;
- є можливість організаційного і територіального відокремлення структурних підрозділів організації;
- між структурними підрозділами відсутній тісний технологічний взаємозв'язок;
- у юридичних осіб є можливість унаслідок реорганізації самостійно працювати на ринку визначеного товару.

У разі наявності всіх цих умов антимонопольний орган може видати розпорядження про примусове виділення, а організація зобов'язана виконати отримане розпорядження в термін,

зазначений у розпорядженні, але не більш ніж шість місяців, в іншому разі антимонопольний орган може звернутися в суд із позовом про примусове виділення.

У цьому разі суд призначить зовнішнього керівника організації для проведення реорганізації юридичної особи. Зовнішній керівника діє від імені юридичної особи в суді, складає розподільний баланс і передає його на розгляд суду разом з установчими документами юридичних осіб, що виникають внаслідок реорганізації. Затверджені судом зазначені документи є підставою для державної реєстрації новостворених юридичних осіб (ГКУ, закону про економічну конкуренцію).

Горизонтальна і вертикальна реорганізація

Злиття і поглинання можуть бути:

– горизонтальними, коли поєднують компанії однієї галузі, які випускають ту саму продукцію, роблять однакові послуги або виконують аналогічні технологічні операції;

– вертикальними, за об'єднання компаній, різних галузей, пов'язаних, наприклад, єдиним виробничим і ринковим циклом, і може спостерігатися в разі розширення меж виробничого процесу.

Компанія тут може розширити свою діяльність:

– прямому напрямку» – до ринку (наприклад, велика кінофірма здобуває низку кінотеатрів).

– «у зворотному напрямку» – до джерел сировини.

Реорганізація може бути визнана недійсною, однак у чинному законодавстві немає чіткої регламентації визнання судом недійсною реєстрації реорганізації і юридичних наслідків такого визнання. Правовий дозвіл випадків порушення законодавства під час реорганізації можливий лише за допомогою визнання судом недійсним самого факту реєстрації реорганізації, а наслідком визнання судом недійсною реєстрації виникнення фірми внаслідок реорганізації може бути лише «повернення» до колишнього положення (реституція) чи ліквідація.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність реструктуризації?
2. Яка мета проведення реструктуризації?
3. Перелічіть основні завдання реструктуризації.
4. Які існують напрями реструктуризації?
5. Перелічіть види реструктуризації та охарактеризуйте їх. Результати реструктуризації.
6. Перелічіть етапи проведення реструктуризації, охарактеризуйте їх.
7. Що являє собою програма реструктуризації?
8. Що таке план реструктуризації? Що він має в собі містити?
9. Який існує порядок із реорганізації підприємств-боржників?
10. Які існують форми реструктуризації?
11. У чому полягає зміст реструктуризації виробництва?
12. Які заходи передбачає реструктуризація активів?
13. У чому полягає сутність фізичної реструктуризації?
14. У чому полягає зміст стратегічної реструктуризації.
15. Який вид реструктуризації є найскладнішим?
16. Коли застосовують санаційну реструктуризацію?
17. Перелічіть ознаки адаптаційної реструктуризації.
18. Як у процесі здійснення фінансової реструктуризації змінюють структуру пасивів?
19. Перелічіть заходи, які застосовують під час здійснення стратегічної реструктуризації.
20. Назвіть основні принципи реструктуризації підприємств.
21. Які існують напрями реструктуризації?
22. Які організаційно-правові форми є найбільш розповсюдженими в Україні?
23. Перелічіть основні види реорганізації.
24. Дайте характеристику злиттю і поглинанню.
25. Охарактеризуйте поділ і виділення.
26. Розкрийте особливості перетворення підприємств різних організаційно-правових форм.
27. У якому разі реорганізація є добровільною, а в якому примусовою?

28. Коли потрібен дозвіл антимонопольних органів на реорганізацію?
29. Що таке горизонтальна і вертикальна реорганізація?
30. Перетворення акціонерних товариств.
31. Реорганізація унітарних підприємств.
32. Реорганізація некомерційних організацій.
33. Перетворення товариств з обмеженою відповідальністю.
34. Реорганізація комерційних організацій.
35. Особливості перетворення окремих видів юридичних осіб.
36. Перелічіть етапи реорганізації підприємства.
37. Перелічіть кроки проведення реорганізації. Охарактеризуйте їх.

Розділ 3

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПІД ЧАС САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Останнім часом усе більше уваги приділяють контролінгу, який ідентифікують як діяльність, спрямовану на оцінювання всіх сторін господарювання з метою забезпечення ефективного управління ним; управління процесом одержання прибутку; діяльність з інформаційного забезпечення управління; механізм координації системи управління та саморегулювання діяльності; контроль, що охоплює всі сторони діяльності; управлінський облік, або обліково-аналітичну систему.

Проте зовсім не наведені дослідження з питань санаційного контролінгу як частини системи антикризового управління. У цьому розділі розкриті можливості використання методів контролінгу під час санації підприємств.

3.1 Контролінг і його місце в антикризовому менеджменті

3.1.1 Сутність контролінгу: місце і роль у системі управління підприємством, види, функції, показники та інструментарій

Однією із причин виникнення кризової ситуації на підприємствах є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва можуть призвести підприємство до межі банкрутства. *Чинником, який зумовлює ухвалення неправи-*

льних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи контролінгу.

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

Узагальнюючи результати дослідження сутності контролінгу, можна виділити його основні сутнісні характеристики (рис. 3.1.1).

Отже, аналіз теоретичних підходів щодо трактування сутності контролінгу довів, що контролінг не обмежено контролем, його предмет стосується управління, регулювання, контролю та загалом нагляду. Саме тому найбільш обґрунтованою щодо сутності контролінгу є позиція, відповідно до якої контролінг розглядають як систему спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства і розроблення способів для досягнення стратегічних цілей його розвитку.

Контролінг можна також охарактеризувати як систему визначення цілей, прогнозування і 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 способів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою; це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства. Інакше кажучи, контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і містить інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

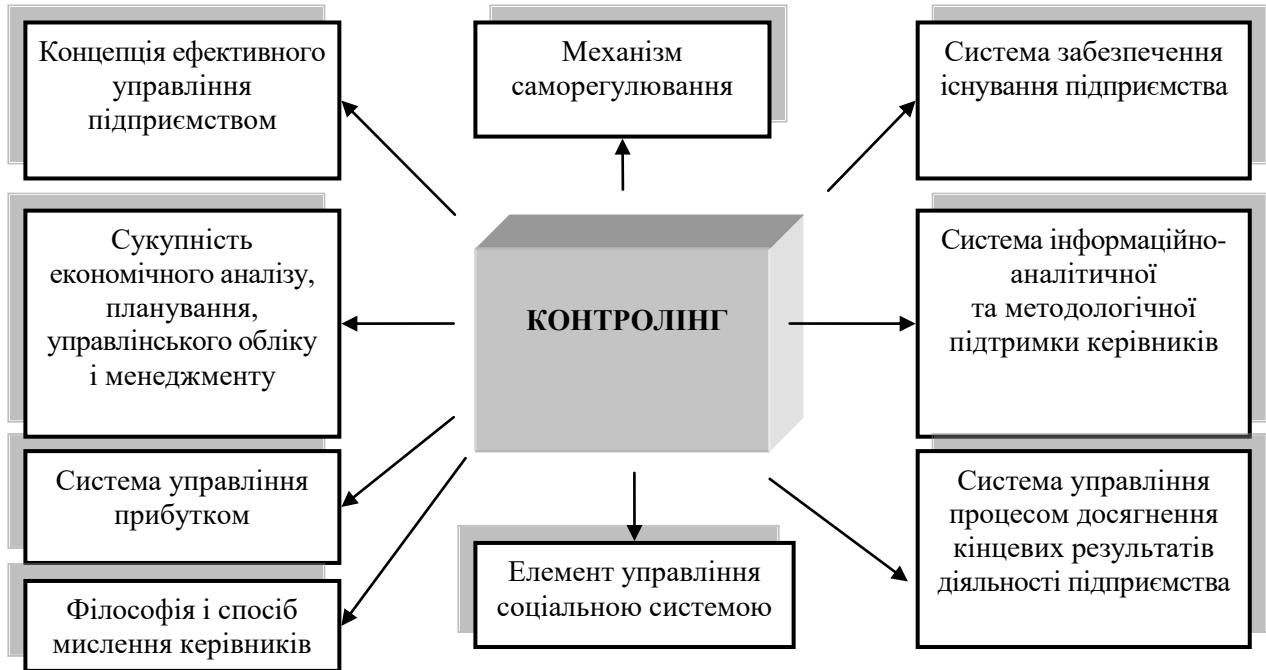


Рисунок 3.1.1 – Основні сутнісні характеристики контролінгу

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)¹¹².

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

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 їхній 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; збирання даних із центрів відстеження за допомогою звітності; виявлення відхилень і чинників негативного впливу на розвиток підприємства; складання звітів для менеджменту; розроблення пропозицій щодо ліквідації «вузьких» місць¹¹³.

Об'єктами контролінгу є чинники виробництва, процеси, показники ефективності їхнього використання та організації, потенціал підприємства, а також показники фінансового стану порівняно із прогнозованими¹¹⁴. Досвід застосування контролінгу

¹¹²Див.: Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. Horvath & Partners. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.

¹¹³Див.: Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

¹¹⁴Див.: Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

в західних компаніях доводить, 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 діяльністю¹¹⁵.

Здебільшого об'єкти контролінгу поєднують у чотири групи: ресурси, процеси, фінансова діяльність, економічна ефективність (рис. 3.1.2). Кожна із перелічених груп містить показники, що характеризують роботу підприємства та дозволяють забезпечити моніторинг його зовнішнього і внутрішнього стану, визначити тенденції розвитку.

Функції контролінгу

Сутність контролінгу виявляється через його функції, а саме:

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

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

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

¹¹⁵ Див.: Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы / ред. Шиманский-Гайер. Москва : ГУ ВШЭ, 2008. 416 с.



Рисунок 3.1.2 – Система об'єктів контролінгу¹¹⁶

¹¹⁶Див.: Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

– *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. Звідси одна з найважливіших функцій контролінгу – це формування та оброблення інформації, що надходить на підприємство.

Інформаційну базу контролінгу становлять показники управлінського (стратегічного) й фінансового обліку¹¹⁷, 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.

¹¹⁷ Див.: Плікус І. Й. Стратегічний облік як інструмент стратегічного управління підприємством. *Вісник Української академії банківської справи*. 2002. № 12. С. 94–95; Плікус І. Й. Облікова інформація в системі управління фінансами підприємства. *Регіональні перспективи*. 2003. № 2–3. С. 28–33.

Потребу в цьому зумовлено поділом системи управління на складові: організація, система планування та 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 ефективнішого використання всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих) підприємства¹¹⁸.

Планування

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

¹¹⁸ Див.: Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. – Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.

На підставі стратегічних цілей і довгострокових планів розвитку підприємства розробляють 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 процесі оперативного фінансового планування складають баланс надходжень і видатків, платіжний календар, а також планують показники прибутків і збитків, балансу підприємства.

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 чинників, що зумовили відхилення та вироблення на цій основі висновків і пропозицій щодо подолання негативних чинників і слабких місць, використання можливих резервів і відповідного коригування планів. Результати аналізу є підставою для ухвалення оперативних рішень, уточнення наявних і розроблення майбутніх планів.

Внутрішній аудит і консалтинг

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

Предметом внутрішнього аудиту є перевірка всіх підрозділів підприємства на предмет організаційно-правової коректності їхньої діяльності.

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

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

Результати проведення внутрішнього аудиту відображають в аудиторському висновку. У висновку викладають 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 застосовують 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 в 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.

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

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління наявним потенціалом і створення додаткових чинників 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 і низка інших.

Оперативний контролінг. Базовими складовими оперативного контролінгу є система річних бюджетів і бюджетний контроль. За необхідності бюджети можна складати з розбивкою за кварталами, місяцями, декадами. *Головною метою оперативного контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткострокових) цілей підприємства.* Такі цілі можуть відображатися, 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 межах 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 (демонструє, на які види продукції є попит, які з них відповідають вимогам ринку тощо. Під час контролінгу асортименту продукції використовують АВС-аналіз);
- контролінг ресурсів (надає інформацію про наявні чи необхідні ресурси, виробничі потужності, тобто контролінг ресурсів пов'язують з управлінням виробничим навантаженням);

- контролінг персоналу (пов'язують з управлінням персоналом);
- контролінг ризиків (пов'язують із юридичною стороною ведення бізнесу, зокрема 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 здійснюють планування, облік, аналіз і контроль виконання планів. Показниками є абсолютні та відносні характеристики об'єктів (явища, процеси господарської діяльності підприємств). Під час організації системи контролінгу на підприємстві виникають певні проблеми.

Проблема 1. Вибору системи показників для комплексного аналізу діяльності підприємства та діагностики слабких місць господарювання.

Для розв'язання цієї проблеми теорія фінансового менеджменту передбачає логіко-дедуктивний та емпірико-індуктивний способи¹¹⁹.

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 демонструє норму прибутку, що формується завдяки рентабельності продажу та оборотності капіталу. Зі свого боку, рентабельність продажу залежить від обсягу продажу, ціни, собівартості, прибутку, а оборотність – від обсягу реалізації та використаного капіталу;

¹¹⁹ Див.: Лушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

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

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

4) RL – система показників, яка ґрунтується на рентабельності та ліквідності. Водночас останню розраховують на підставі потоку платежів і робочого капіталу.

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

Кількість показників, узятих для моніторингу, залежить від стратегічної мети підприємства, його структури, розміру обігу, досвіду роботи працівників економічних служб, культури управління та інших чинників, 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 ухвалювати своєчасні рішення щодо оптимізації співвідношення «витрати-прибуток».

3.1.2 Сутність фінансового контролінгу: концепції, методи, система показників та інструментарій

На практиці розрізняють різні напрями контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо. У цьому підрозділі

висвітлено основні питання, пов'язані з організацією та функціонуванням **фінансового контролінгу**, хоча більшість охарактеризованих методів та інструментів 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 за мінімізації ризику і збереження ліквідності та платоспроможності підприємства.

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

Концепції фінансового контролінгу за А. Кюнцле¹²⁰

1. *Концепція формування інтегрованих інструментів планування та контролю* стверджує, що варто визначити як центри відповідальності, так і окремих осіб, які відповідають за складання бюджетів.

2. *Концепція виробництва, збуту або ж сервісу передбачає врахування певних обмежень*, що передбачені фінансовим контролінгом для функціонування підприємства та розроблення інструментів фінансового контролінгу, які у процесі діяльності підприємства можна удосконалювати та адаптувати до вимог ринку. Концепція ґрунтується на теорії обмежень (теорія Е. Голдратта), що може бути розглянута як один із спеціальних методів фінансового контролінгу.

¹²⁰ Див.: Івахненко С. В., Меміх О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ : Знання, 2009. 319 с.

3. *Концепція врахування специфіки діяльності підприємства* (особливості функціонування; обмежені ресурси, зокрема й фінансові, тощо).

4. *Концепція орієнтації на рух грошових коштів* (підтримання відповідного рівня ліквідності).

5. *Концепція використання інструментів фінансового контролінгу як основи ухвалення управлінських рішень* свідчить про те, що будь-яка діяльність підприємства повинна бути спрямована на досягнення головної мети через ухвалення управлінських рішень.

6. *Концепція управління та ухвалення управлінських рішень* свідчить про необхідність урахування людського чинника та комунікації всередині підприємства під час ухвалення управлінських рішень.

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 основних показників діяльності – збалансована система показників, піраміда ефективності, стратегічні карти тощо; теорія обмежень; метод Six Sigma; метод Due Dillgence).

Система показників та інструментарій фінансового контролінгу

М. Н. Стефаненко пропонує застосовувати систему інструментів контролінгу, подану в таблиці 3.1.1.

Таблиця 3.1.1 – Основні інструменти контролінгу на стратегічному та оперативному рівні управління¹²¹

Етап постановки	Об’єкт дослідження	Інструментарій
<i>Стратегічний рівень управління</i>		
Аналіз вихідної ситуації	Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз підприємства	Бенчмаркінг. SWOT-аналіз. Аналіз потенціалів тощо
Постановка цілей	Якісна. Кількісна	Місія. Стратегічний баланс. Система показників
Ринкові стратегії	Нормативні стратегії	Портфельний аналіз
Функціональні стратегії	Проекти / програми / окремі заходи	Вартісний аналіз. Інвестиційні розрахунки. Техніка сценарію
Оцінювання бізнесу	Оцінювання створеної вартості	EVA-аналіз тощо
Операціоналізація	Стратегічна звітність	Анкети, форми звітності
<i>Оперативний рівень управління</i>		
Аналіз вихідної ситуації	Аналіз внутрішнього середовища. Діагностика фінансового стану	Структурний, трендовий, коефіцієнтний, інтегральний, факторний аналіз
Постановка цілей	Якісна. Кількісна	Збалансована система показників тощо. Короткострокові цілі. Система цільових показників
Система поточних фінансових планів	Нормативні показники діяльності. Окремі заходи	Система планових бюджетів. Операційний аналіз, оцінювання операційно-фінансового важеля
Оцінювання бізнесу	Оцінювання доданої вартості, капіталу	EVA-аналіз. Оцінювання вартості капіталу тощо
Управлінський облік	Поточна фінансова, статистична та внутрішня звітність	Системи обліку витрат. Методи нарахування амортизації. Форми звітності
Контроль виконання планів	Фактичні показники діяльності. Фінансові плани	Аналіз відхилень. Контроль основних фінансових співвідношень
Додаткові заходи	Альтернативні плани. Економічна безпека	Управління ризиками. Аналіз фінансової спроможності

¹²¹ Див.: Стефаненко М. Н. Концепція контролінга в системі управління підприємством. *Проблеми матеріальної культури*. Серія: Економічні науки. 2006. № 3. С. 96–98.

Питання для самоконтролю

1. Сутність контролінгу та його характеристики.
2. Мета запровадження контролінгу на підприємстві.
3. Предмет та об'єкт контролінгу.
4. Функції контролінгу.
5. Інструментарій контролінгу.
6. Сутність фінансового контролінгу.
7. Концепції фінансового контролінгу. Охарактеризуйте їх.
8. Методи фінансового контролінгу.
9. Показники та інструментарій фінансового контролінгу.
10. Які види контролінгу розрізняють залежно від критерію часу? Охарактеризуйте їх.
11. Які види контролінгу розрізняють залежно від критерію характеру впливу? Охарактеризуйте їх.
12. Які способи передбачає фінансовий менеджмент для розв'язання проблеми вибору системи показників для комплексного аналізу діяльності підприємства та діагностики слабких місць господарювання?
13. Що таке внутрішній аудит і консалтинг? Дайте характеристику цих понять.
14. Які поставлені завдання виконує така функція контролінгу, як координація?
15. Що таке система Дюпона? Охарактеризуйте її.
16. Що відносять до загальноекономічних методів фінансового контролінгу?
17. Що відносять до специфічних (сучасних) методів фінансового контролінгу?
18. Що є об'єктом дослідження на етапі аналізу вихідної ситуації? Який інструментарій під час цього використовують?

3.2 Використання методів контролінгу під час санації підприємства

У процесі виконання функцій контролінгу використовують як загальнонаукові методи (спостереження, порівняння, групування, аналіз, синтез, систематизація, прогнозування, графічне зображення), так і специфічні (загальноекономічні, управлінські, спеціальні): ABC-аналіз, бюджетування, функціонально-

вартісний аналіз, портфельний аналіз, факторний аналіз відхилень, аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, EVA-аналіз тощо. Нижче наведено характеристику деяких методів контролінгу.

3.2.1 Загальноекономічні методи контролінгу

Факторний аналіз відхилень

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

Процедура аналізу відхилень вимагає їхньої 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* розглядають із погляду обґрунтованості норм і нормативів, розрахованих на одиницю продукції. Відхилення за постійними витратами аналізують за їхнім 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 їхнього утворення можуть бути неточності під час відпускання у виробництво і підрахунку залишків матеріалів, приховання браку, приписування 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*, зазвичай, відносять до собівартості реалізованої продукції.

У процесі аналізу виявлених відхилень визначають вплив різних чинників: використання матеріалів, припустимі відходи

виробництва, відходи виробництва внаслідок 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.

Відхилення за матеріалами. Два основних чинники впливають на відхилення щодо витрат матеріалів у виробництві продукції: ціна матеріалів і їхня кількість, спожита у виробництві. *Відхилення за цінами* визначають за формулою

$$(НЦ - ФЦ) \cdot КЗМ, \quad (3.2.1)$$

де НЦ – нормативна ціна; ФЦ – фактична ціна; КЗМ – кількість закупленого матеріалу.

Можливі причини відхилень: зміна цін на ринку; закупівлі матеріалів за низькими цінами, але поганої якості, що викликає погіршення якості продукції чи збільшення відходів; погане управління запасами тощо.

Відхилення від норм використання матеріалів у виробництві визначають за формулою

$$(НК - ФК) \cdot НЦ, \quad (3.2.2)$$

де НК – нормативні витрати на фактичний випуск продукції;
ФК – фактична кількість використаного матеріалу.

Можливі причини відхилень: заміна одного виду сировини на інший; зміна умов комплектації продукції; порушення технології виробництва тощо.

Особливе місце в аналізі відхилення за матеріалами посідають дослідження різних видів відходів. Їх класифікують за такими ознаками:

– *допустимі відходи виробництва* – виникають відразу ж у процесі оброблення, їх вносять у витрати матеріалів, зіставляють фактично отримані відходи з їхньою нормативною величиною, визначають причини відхилень;

– *відходи виробництва внаслідок остаточного браку* – частина матеріалу, що зіпсований у процесі виробництва, виявляється зіставленням готової продукції з продукцією у виробництві;

– *відходи виробництва з вини адміністрації* – з'являються внаслідок ухвалення помилкових рішень, відсутності контролю виробничих відходів.

Відхилення за матеріалами узагальнюють за центрами їхнього виникнення, операціями, видами продукції та матеріалів, причинами, винуватцями та іншими ознаками.

Відхилення трудомісткості. Відхилення за трудомісткістю містять відхилення за ставкою заробітної плати і продуктивністю праці. *Відхилення за ставкою заробітної плати* визначають за формулою

$$(НС - \PhiС) \cdot \PhiЧ, \quad (3.2.3)$$

де НС – нормативна погодинна ставка заробітної плати; $\PhiС$ – фактична годинна ставка; $\PhiЧ$ – фактичне число відпрацьованих годин.

Можливі причини відхилень: невідповідність розряду роботи і розряду працівника, що виконує цю роботу; доплати до нормативних розцінок; відхилення від технологічного процесу тощо.

Відхилення за продуктивністю – відхилення за обсягом праці основних виробничих працівників визначається за формулою

$$(НЧ - \PhiЧ) \cdot НС, \quad (3.2.4)$$

де НЧ – нормативний час, необхідний для випуску фактичного обсягу продукції.

Можливі причини відхилень: асортимент продукції; низька якість матеріалів; технічний стан обладнання; зміна технологічного процесу; складність робіт тощо.

Відхилення за накладними витратами аналізують стосовно обсягу виробництва та використання виробничої потужності з метою контролю за витратами, віднесеними до окремих видів продукції.

Відхилення за постійними накладними витратами – різниця між нормативними постійними витратами, які внесені до собівартості продукції, і фактичними постійними накладними витратами. На суму відхилень можуть впливати:

1) фактичні витрати, які відрізняються від кошторисних (*відхилення за постійними накладними витратами* – зіставляють суми фактичних і нормативних накладних витрат за кожною статтею кошторису);

2) фактичний випуск продукції (*відхилення за обсягом виробленої продукції*).

Відхилення за обсягом виробництва визначають за формулою

$$(ФВ - КВ) \cdot НСр, \quad (3.2.5)$$

де ФВ – фактичний обсяг виробництва; КВ – кошторисний випуск продукції; НСр – нормативна ставка розподілу постійних накладних витрат.

На величину відхилень за обсягом виробництва переважно впливають відхилення за ефективністю праці та відхилення за потужністю. *Відхилення за ефективністю праці* визначають за формулою

$$(НЧ - ФЧ) \cdot НСр. \quad (3.2.6)$$

Відхилення обсягу виробництва за потужністю визначають за формулою

$$(ФЧ - КЧ) \cdot НСр, \quad (3.2.7)$$

де КЧ – кошторисний час праці в годинах.

Відхилення за змінними накладними витратами визначають за формулою

$$HP - \Phi P, \quad (3.2.8)$$

де HP – нормативна величина змінних накладних витрат; ΦP – фактичне значення змінних накладних витрат.

Загальну суму аналізують за такими видами: *абсолютні відхилення за кошторисами* (різниця між фактичними і кошторисними витратами); *відносні відхилення, скориговані на фактичний обсяг робіт* (різниця між кошторисними скоригованими змінними накладними витратами і фактичними змінними накладними витратами); *відхилення за ефективністю* визначають за формулою

$$(HC - \Phi C) \cdot HC. \quad (3.2.9)$$

Бюджетування

Бюджетування – технологія фінансового планування, обліку і контролю ресурсів, що використовують, 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.

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, оцінювання нормативів використання ресурсів підприємства, а також руху коштів, матеріальних і трудових потоків.

Використовують два основних методичних підходи до бюджетування:

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

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

Бюджетування здійснюють за двома напрямками:

– підготовка функціональних бюджетів (планів підрозділів);

– розроблення стандартів і норм витрат. Водночас особливу увагу приділяють системі нормативного калькулювання витрат, а також оцінюють 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 цьому разі фактичні показники попереднього періоду коригуються з урахуванням цінової і податкової політики. Недолік цього методу – у процесі бюджетування не аналізують ефективність витрат, і досягнутий результат автоматично переносять на наступний період.

Бюджетування з нуля – за цього методу щоразу планують витрати, тому що діяльність здійснюється вперше. Цей метод дозволяє виявляти проблеми і розв'язати їх ще на стадії планування. В умовах санації підприємства використовують цей

метод, оскільки недоцільно використовувати фактичні показники попереднього періоду під час кризи на підприємстві.

Бюджети складають для кожного рівня управління, потім узагальнюють і координують на вищому рівні управління, і складають зведений (основний, загальний) бюджет, а потім доводять 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 ніж 1 рік). 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 розробляють по місяцях. Квартальні бюджети впродовж 1 року можуть бути переглянуті, тобто якщо з'являється істотна інформація в будь-якому із кварталів, що може вплинути на фінансові результати роботи підприємства, то бюджети наступних кварталів можуть бути змінені.

Процес бюджетування умовно можна поділити на дві складові:

1) підготовка операційного бюджету – це сукупність бюджетів витрат і доходів, що сприяють складанню бюджетного звіту про фінансові результати;

2) 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. За наявності значних відхилень необхідно або переглянути бюджет, або вжити заходів для досягнення поставленої мети.

Портфельний аналіз

Портфельний аналіз використовують для оптимізації портфеля цінних паперів та дослідження портфеля продукції.

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 джерелах¹²².

3.2.2 Управлінські методи контролінгу

Аналіз точки беззбитковості

Аналіз точки беззбитковості ґрунтується на взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток». Під точкою беззбитковості йдеться про такий обсяг продажу продукції, за якого витрати дорівнюють виручці від реалізації всієї продукції в короткостроковому періоді.

Водночас йдеться про те, що період, впродовж якого дають рекомендації, обмежений наявними виробничими потужностями. Аналіз точки беззбитковості дає також відповідь на питання, наскільки реальною є загроза зазнати збитків. Чим менша величина запасу міцності, тим вищий ризик виникнення збитків. Для цього необхідно обчислити запас міцності

$$ЗМ = B_{\phi} - B_{m\phi}, \quad (3.2.10)$$

¹²²Див.: Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : УВПК ЕксОб, 2004. 560 с.

де V_{ϕ} – фактична виручка від реалізації продукції; $V_{\tau 6}$ – виручка від реалізації продукції в точці беззбитковості; ZM – запас міцності.

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

Метод рівняння ґрунтується на розрахунку прибутку за формулою

$$\Pi = (K \cdot \Pi - K \cdot P_{зм/од}) - P_{noc}, \quad (3.2.11)$$

де Π – прибуток від реалізації продукції; Π – ціна одиниці продукції; $P_{зм/од}$ – змінні витрати на одиницю продукції; P_{noc} – постійні витрати; K – кількість реалізованої продукції.

Звідси

$$K = (\Pi + P_{noc}) / (\Pi - P_{зм/од}). \quad (3.2.12)$$

Метод рівняння можна використовувати під час аналізу структурних зрушень. Вплив на прибуток буде залежати від того, як відбулася зміна асортименту – у бік низькорентабельної чи високорентабельної продукції.

Метод маржинального доходу – різновид методу рівняння, ґрунтується на формулі

$$MD = B - P_{зм}, \quad (3.2.13)$$

де MD – маржинальний дохід; B – виручка від реалізації.

Тоді беззбитковий обсяг реалізації ($TБ$) продукції буде

$$TБ = P_{noc} / MD. \quad (3.2.14)$$

Маржинальний дохід лежить в основі управлінських рішень, пов'язаних із переглядом цін, зміною асортименту продукції.

Графічний метод виявляє теоретичну залежність доходу від реалізації, витрат і прибутку на основі побудови графіків економічної і бухгалтерської моделі беззбитковості.

Економічна модель поводження витрат – обсягу виробництва – прибутку демонструє, наскільки і за яких умов підприємство може реалізувати все більшу кількість продукції, що випускається. На її підставі можна визначити позитивний і негативний вплив зниження цін на збільшення обсягу продажів, отже, і на обсяг виробництва (рис. 3.2.1).

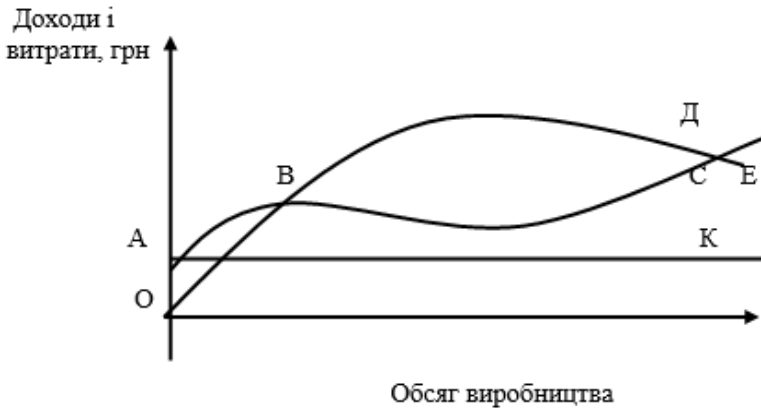


Рисунок 3.2.1 – Графічне відображення економічної моделі беззбитковості

Лінія АД – загальні витрати – демонструє, що на проміжку АВ вони зростають за найбільших обсягів виробництва, на проміжку ВС лінія загальних витрат починає вирівнюватися. Це означає, що підприємство може повніше використовувати виробничі потужності, безупинний графік виробничого процесу і серійний випуск продукції.

На проміжку вище за точку С лінія загальних витрат починає зростати, що свідчить про використання виробничого потенціалу вище, ніж проектний рівень: нестача сировини, постійні порушення графіка виробничого процесу, наявність понаднор-

мових робіт та інші причини, що викликають різке збільшення витрат на одиницю продукції.

Лінія АК демонструє величину постійних витрат, незалежних від зміни обсягу виробництва продукції. Загальні доходи підприємства зображені лінією ОС, що відображає зміну цін на продукцію.

Економічна модель демонструє переважно зміну змінних витрат у ситуаціях зростання обсягу виробництва та його знижень.

Бухгалтерська модель беззбитковості – графік лінійної залежності загального доходу і загальних витрат від зміни обсягу виробництва (рис. 3.2.2). Підставою для аналізу служить розрахунок точки беззбитковості. Зона прибутку і зона збитку розміщені, відповідно, праворуч і ліворуч від точки беззбитковості.

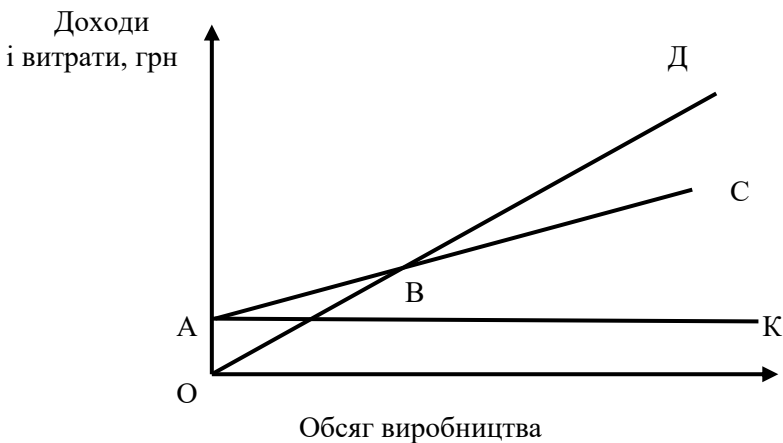


Рисунок 3.2.2 – Графік бухгалтерської моделі беззбитковості

На графіку наведена одна точка беззбитковості В і прийнятний діапазон обсягу виробництва. Водночас лінія АК демонструє постійні витрати, АД – загальні витрати, відрізок КД – характеризує величину змінних витрат, ОС – дохід від реалізації продукції.

Бухгалтерська модель демонструє зміну загальних витрат і доходів за рівня виробництва, що заплановане на майбутнє.

На практиці поводження витрат залежить не тільки від обсягу виробництва, взаємодіють із ними ціни на сировину, матеріали, покупні напівфабрикати, продуктивність праці, зміна технологічного процесу, зміна законодавства тощо. Тому в аналізі поводження прибуток – витрати – обсяг виробництва використовують припущення, що обмежують точність і надійність розрахунків.

ABC-аналіз

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

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

Ван Хорн та інші¹²³ пропонують поділяти витрати для здійснення ABC-аналізу на такі групи: група А – 15 % загальної кількості запасів і 70 % їхньої вартості; група В – 30 % та 20 % відповідно; група С – 55 % і 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 за найменших витрат часу можна виявити під час аналізу запасів, які належать до групи А. Досить часто ABC-аналіз використовують із XYZ-аналізом, який використовують із метою

¹²³ Див.: Дж. Ван Хорн и др. Основы финансового менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 992 с.

нормування оборотних активів для створення виробничих запасів, де X – 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)

Функціонально-вартісний аналіз – дослідження функціональних характеристик продукції з погляду відповідності вартості та корисності.

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

У процесі аналізу витрат досліджують усі калькуляційні статті та виявляють резерви зі зниження собівартості.

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

Дії, вироблені на цих етапах, у контексті методу ФВА називають функціями¹²⁴.

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

¹²⁴ Див.: Внукова Н. М., Зінченко Н. І. Формування системи кількісних показників оцінки фінансового стану підприємств-емітентів. *Фінанси України*. 2006. № 12. С. 112–120.

У разі застосування функціонально-вартісного аналізу відбувається¹²⁵:

- 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 з урахування упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства;
- аналіз інтегрованого поліпшення результатів діяльності підприємства.

Усе це дозволяє найбільш реалістично оцінювати витрати підприємства.

Алгоритм використання методу ФВА:

- 1) визначають послідовність функцій (дій), необхідних для виробництва товару або послуги;
- 2) спочатку виявляють усі можливі функції. Їх поділяють на дві групи: ті, що впливають на цінність товару (послуги), і ті, які не впливають. Далі на цьому етапі проводять оптимізацію послідовності: усувають або скорочують кроки, які не впливають на цінність, і скорочують витрати;
- 3) для кожної функції визначають повні річні витрати і кількість робочих годин;

¹²⁵Див.: Ковалев А. И., Привалов В. П. Анализ финансового состояния предприятия. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2001. 256 с.

4) для кожної функції на основі оцінок із пункту 2 визначають кількісну характеристику джерела витрат.

Відзначимо також, що у ФВА застосовують два типи джерел щодо розподілу витрат:

1. Джерела витрат за функціями (activity drivers), що свідчать, яка поведінка об'єкта витрат впливає на рівні деталізації функцій.

2. Джерела витрат із ресурсів (resource drivers), що свідчать, як саме рівні активності функцій впливають на споживання ресурсів.

Після того як для всіх функцій будуть визначені їхній джерела витрат, проводять остаточний розрахунок витрат на виробництво конкретного продукту або послугу. Використовуючи цей метод, можна швидко оцінити обсяг прибутку, очікуваний від виробництва того чи іншого товару або послуги.

Якщо вихідне оцінювання витрат виконане правильно, то дохід (до виплати податків) дорівнює різниці між ціною реалізації та витратами, розрахованими за методом ФВА. Крім того, можна з'ясувати, виробництво яких продуктів або послуг є збитковим (їхня ціна під час реалізації буде нижча від розрахункових витрат). На основі цих даних можна вжити коригувальних заходів, зокрема переглянути цілі та стратегії бізнесу на найближчі періоди.

Як інструмент оптимізації фінансових потоків метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА) – це сукупність дій, спрямованих на попередження, виявлення, скорочення або ліквідацію зайвих витрат. Величина витрат – один з основних показників ефективності роботи підприємства, його конкурентоспроможності, тому головне призначення ФВА полягає в пошуку резервів зниження витрат, у цілеспрямованій зміні співвідношення між корисними і зайвими витратами сукупної праці. Отже, функціонально-вартісний аналіз – це метод, що дозволяє оцінити реальну вартість продукту або послуги безвідносно організаційної структури компанії. Як прямі, так і непрямі витрати розподіляють за продуктами та послугами залежно від обсягу ресурсів, необхідного на кожному етапі їхнього виробництва. У контексті методу ФВА дії, вироблені на цих етапах, назива-

ються функціями. Зіставивши значущість кожної функції та її вартість, можна проводити такі види досліджень:

1) вивчення розподілу витрат за функціями; виявлення недешевих функцій із метою їхнього першочергового вдосконалення; визначення та аналіз основних, додаткових і непотрібних витрат за функціями;

2) поділ функціональних напрямів і бізнес-процесів (за якими необхідно здійснювати діяльність самостійно, а за якими користуватися послугами сторонніх організацій, тобто виробляти їхній аутсорсинг або поєднувати обидва напрями в певній пропорції);

3) оцінювання ефективності діяльності центрів відповідальності;

4) визначення собівартості бізнес-процесів;

5) оцінювання перспектив покращання діяльності підприємства тощо.

Цей метод має специфічні особливості:

– об'єктом дослідження є не результати того чи іншого виду діяльності, а їхні функції;

– ефективність застосування функціонально-вартісного аналізу обумовлена чіткою послідовністю його проведення;

– інформація, отримана методом функціонально-вартісного аналізу, зрозуміла для персоналу підприємства, який бере участь у бізнес-процесі;

– базою розподілу витрат є джерела (носії) витрат на різних рівнях.

Роботи з організації та проведення функціонально-вартісного аналізу складаються з таких основних етапів: підготовчого, інформаційного, аналітичного, дослідницького, рекомендаційного. Тобто для функціонально-вартісного аналізу характерно послідовне, поетапне виконання робіт, починаючи з вибору об'єкта та збирання наявної інформації та закінчуючи пропозиціями щодо зниження витрат на виробництво цього об'єкта.

Основні завдання підготовчого етапу:

– вибір об'єкта аналізу (проблема, чітко позначена та яка не дозволяє поліпшити виробничі показники, або розроблення нової схеми руху фінансових потоків тощо);

- визначення конкретних завдань і цілей аналізу;
- складання переліку інформаційних матеріалів про об'єкт і завдань з їхнього отримання;
- розроблення, обговорення та затвердження плану проведення аналізу обраного об'єкта;
- видання наказу про затвердження робочого плану проведення ФВА, терміни його виконання і склад виконавців.

Інформаційний етап передбачає проведення таких робіт:

- збирання і систематизація оптимальної кількості інформації про процеси й інструменти підготовки об'єкта аналізу та його аналогів (необхідно скласти перелік операцій співробітників і підрахувати вироблені дії);
- вивчення об'єкта аналізу, витрат на його створення і функціонування;
- складання структурної моделі об'єкта аналізу, що розкриває взаємозв'язок його елементів; визначення витрат і їхньої структури на стадіях розроблення, виробництва і використання об'єкта. Зміст інформації, необхідної для проведення функціонально-вартісного аналізу, охоплює кількісні та якісні характеристики об'єкта дослідження та оптимізації.

Завдання аналітичного етапу

- виявлення всіх можливих функцій об'єкта та його складових;
- поділ функцій на основні, допоміжні, непотрібні; побудова функціональної моделі об'єкта; оцінювання значущості функцій;
- оцінювання витрат, пов'язаних із здійсненням виявлених функцій;
- зіставлення значущості функцій і витрат на їхню реалізацію;
- виділення функціональних зон.

Основне призначення аналітичного етапу – це вироблення ідей і варіантів рішень для удосконалення досліджуваного об'єкта на підставі його функцій і витрат на їхнє здійснення.

Стадії виконання робіт на цьому етапі

1. Докладне вивчення функцій виробу (їхній склад, ступінь корисності) і можливості зменшення його вартості за допомогою відсікання другорядних і марних функцій.

2. Побудова таблиці вартості складових компонентів за кошторисом або найбільш важливими її статтями та оцінювання значущості функцій кожного компонента у взаємозв'язку із витратами на їхнє забезпечення.

3. Результатом ФВА є варіанти рішень, які передбачають зіставлення сукупних витрат на виріб, що є сумою поелементних витрат, з якою-небудь базою. Цією базою можуть бути мінімально можливі витрати на виріб.

Економічна ефективність ФВА демонструє, яку частку від мінімально можливої величини витрат становить їхнє зниження, та визначається відношенням різниці реально сформованих сукупних і мінімально можливих витрат до величини мінімально можливих витрат.

Основне завдання *дослідницького етапу* – розроблення варіантів удосконалення об'єкта ФВА та відбір найбільш економічних і реальних.

Рекомендаційний етап – це розроблення рекомендацій щодо удосконалення об'єкта ФВА і ухвалення обґрунтованих рішень із їхньої реалізації, що передбачає оформлення остаточного документа з техніко-економічними розрахунками, складання та затвердження плану-графіка реалізації рекомендацій. Підсумком проведення ФВА як важливого інструменту оптимізації фінансових потоків є зниження витрат на одиницю корисного ефекту, що досягається: а) скороченням витрат за одночасного поліпшення споживчих властивостей продукції; б) підвищенням якості продукції або послуг за умови збереження рівня витрат; в) зменшенням витрат за умови збереження рівня якості продукції або послуг.

На підставі з вищенаведеного перелічимо переваги та недоліки функціонально-вартісного аналізу.

До переваг можна віднести таке:

– більш точне знання вартості продукції та операцій дає можливість ухвалювати правильні стратегічні рішення з ціноут-

ворення, вибору між можливостями виготовляти виріб самостійно або купувати, із вкладення коштів у науково-дослідні роботи, автоматизації процесів тощо;

- велика точність щодо виконуваних функцій, завдяки чому компаніям вдається приділяти більше уваги управлінським функціям, таким як підвищення ефективності дорогих операцій, дозволяє виявляти і скорочувати обсяг операцій, що не додають цінності продукції.

Функціонально-вартісний аналіз має такі недоліки:

- процес опису функцій може виявитися надмірно деталізованим, а модель – занадто складною;

- для якісної реалізації здебільшого потрібні спеціальні програмні засоби;

- модель часто застаріває у зв'язку з організаційними змінами. Зважаючи на недооцінювання цього методу для управління фінансовими потоками, його реалізацію часто розглядають як непотрібну і не підтримують оперативні керівники.

СВОТ-аналіз

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

Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явища, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства та можливості найбільш ефективного їхнього використання. СВОТ-аналіз використовують під час розроблення плану санації, зокрема під час аналізу причин кризи та слабких місць, а також під час аналізу наявного потенціалу розвитку підприємства. Певні характеристики внутрішніх і зовнішніх чинників можуть бути першим імпульсом формування стану суб'єкта господарювання в антикризовому напрямку.

3.2.3 Сучасні (спеціальні) методики контролінгу

Основні показники діяльності (КПД)

Останнім часом все більшої актуальності набувають підходи до аналізу та оцінювання результатів діяльності, що ґрунтуються на системах основних показників діяльності (КПД). Системи КПД ґрунтуються на обмеженому наборі фінансових і нефінансових показників, що характеризують найбільш істотні аспекти діяльності підприємства і відображають ступінь досягнення нею стратегічних цілей.

Застосування цих систем показників на підприємстві орієнтоване, насамперед, на потреби керівництва організації в наявності різнобічної, актуальної і достовірної інформації про її діяльність, на основі аналізу якого можуть бути ухвалені ефективні управлінські рішення.

Серед західних моделей найбільш опрацьовані і поширені такі: «Збалансована система показників», «Піраміда ефективності» і «Бортове табло».

Потрібно провести порівняльний аналіз із метою визначення основних подібностей і відмінностей, недоліків і переваг моделей і виявити базові принципи і підходи до аналізу та оцінювання результатів діяльності, що ґрунтуються на основних показниках діяльності.

Збалансована система показників (ЗСП) «Balanced Scorecard» – це нова система управління компанією; механізм реалізації стратегії та її коригування; інструмент перекладу стратегії в площину конкретних цілей, показників і завдань; надійний інструмент контролю показників майбутнього; система мотивації персоналу; система зворотного зв'язку, навчання і постійного розвитку.

Відмінність системи збалансованих показників від інших систем управління:

– ЗСП управляє не тільки фінансовими показниками, але й нефінансовими;

– ЗСП – це система управління за допомогою показників, а не система вимірювання показників;

– ЗСП – управляє компанією, об'єднуючи всі процеси разом;

– ЗСП – це система управління не тільки для керівників компанії, але й для всіх співробітників.

Основні положення збалансованої системи показників:

1. Наявність нефінансових показників поряд із фінансовими.

2. ЗСП дозволяє перетворити стратегію в набір взаємопов'язаних показників. Отже, забезпечено зв'язок стратегії з операційною діяльністю.

3. Показники збалансовані за 4 перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток.

4. ЗСП оцінює ефективність діяльності організації як у минулому, так і в майбутньому. З цієї метою показники в системі поділяють на запізнілі (lagging) і випереджальні (leading).

5. Між показниками в системі існує причинно-наслідковий зв'язок, відображений у «стратегічних картах» підприємства.

6. ЗСП впроваджується в підприємство методом «зверху – вниз» через усе підприємство. Для кожного підрозділу розробляють свою систему показників.

7. ЗСП містить обмежений набір показників – зазвичай, не більше ніж 25 для одного підрозділу.

Збалансована система показників забезпечує керівництво підприємства універсальним механізмом, який інтерпретує світогляд і стратегію підприємства через набір взаємопов'язаних показників. До фінансових показників, зазвичай, відносять: виручку, різні показники фінансових результатів (операційний прибуток, чистий прибуток), рентабельності (активів, інвестованого капіталу) тощо.

До показників клієнтської складової зазвичай відносять такі: задоволення потреб клієнтів, зберігання споживчої бази, залучення нових клієнтів, обсяг і частку цільового сегменту ринку. Показниками внутрішніх процесів можуть бути: рівень браку на виробництві, собівартість одиниці продукції, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей.

Показники розділу навчання і розвитку являють собою комплекс загальних критеріїв (задоволення роботою, плинність персоналу, навчання, підвищення кваліфікації) і специфічних чинників, таких як докладний, характерний для даної діяльності набір навичок і вмінь, необхідних у новому конкурентному середовищі. У збалансованій системі показників трансформація стратегії організації в терміни дій і завдань здійснюється за допомогою «стратегічних карт», що визначають набір причинно-наслідкових зв'язків за чотирма перспективами (рис. 3.2.3).

Наведена на рисунку 3.2.3 стратегічна карта дозволяє подати стратегію у вигляді конкретних завдань за 4 перспективами ЗСП. Згодом цю карту із встановленими зв'язками доповнюють необхідним набором показників. Так, на одне стратегічне завдання може припадати 1–2 показники.

ЗСП робить акцент на нефінансових показниках ефективності, даючи можливість оцінити такі, здавалося б, що ніяк не піддаються вимірюванню, аспекти діяльності, як ступінь лояльності клієнтів або інноваційний потенціал підприємства.

До цього часу Р. Каплан і Д. Нортон розробили функціональні стандарти, які дають базові орієнтири в методології ЗСП тим підприємствам, які розглядають побудову подібних систем. ЗСП містить шість обов'язкових елементів:

1. Перспективи (perspectives) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації. Зазвичай використовують чотири базові перспективи, однак їхній список можна доповнити відповідно до специфіки стратегії компанії. Базовими перспективами є фінанси (одержання стабільно зростаючого прибутку – як бачать нас акціонери компанії); клієнти (поліпшення знання кожного клієнта – як бачать нас клієнти); процеси (внутрішні процеси компанії – чим ми вирізняємося серед конкурентів); персонал (навчання та розвиток) та інновації (як ми створюємо і збільшуємо цінність для наших клієнтів).

2. Стратегічні цілі (objectives), визначають, у яких напрямках буде реалізовано стратегію.



Рисунок 3.2.3 – Схема стратегічної карти ЗСП

3. Показники (measures) повинні відобразити прогрес у русі до стратегічної мети. Показники передбачають певні дії, необхідні для досягнення мети, і свідчать про те, як стратегія буде реалізована на операційному рівні.

4. Цільові значення (targets) – кількісні вираження рівня, яким повинен відповідати той чи інший показник.

5. Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) повинні зв'язувати в єдиний ланцюжок стратегічні цілі підприємства в такий спосіб, що досягнення однієї з них обумовлює прогрес у досягненні іншої.

6. Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Функціональні стандарти приписують графічне подання стратегії підприємства у вигляді карт стратегічних цілей, а також візуальну індикацію поточного стану підприємства (сьогодні такі можливості є у програмних додатках для створення менеджерських панелей показників).

Технологічно побудова ЗСП для окремо взятої компанії вміщує кілька необхідних елементів:

- карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних зі стратегічними цілями;

- безпосередньо карту збалансованих показників (кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, «точку досягнення мети» і терміни, у які повинні бути досягнуті необхідні результати);

- цільові проекти (інвестиції, навчання тощо), що забезпечують впровадження необхідних змін;

- «приладові панелі» керівників різних рівнів для контролю та оцінювання діяльності.

Система збалансованих показників набула великого поширення на практиці¹²⁶.

¹²⁶ Див.: Городничев А. Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанный на КПД. *Аудит и финансовый анализ*. 2006. № 4. С. 72–79.

Піраміда ефективності була розроблена приблизно тоді, коли і збалансована система показників. Її автори Р. Лінч, К. Крос і МакНейр подали основні положення моделі в 1990 році (рис. 3.2.4), а саме:

- модель побудована на основі набору фінансових і нефінансових показників, згрупованих за 9 блоками (ринок, фінанси, задоволення клієнтів, інновації та навчання, продуктивність, якість, час постачання, виробничий цикл, брак);
- піраміда показників стосується всієї організаційної структури, визначаючи кожному рівню ієрархії свій блок відповідальності;
- піраміда пов'язує стратегію організації з операційними показниками ефективності персоналу на нижньому рівні ієрархії;
- піраміда відображає двосторонні комунікації між різними рівнями організаційної ієрархії. Інакше кажучи, цілі передаються вниз по організації, тоді як показники збираються знизу вгору.

У сфері операційної діяльності (нижня частина піраміди) дії оцінюють щодня, кожної неділі або щомісяця. У верхній частині піраміди переважають фінансові оцінки, періоди яких істотно більші. На думку авторів моделі, система показників повинна бути інтегрована в такий спосіб, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими на верхніх. Цілі, що встановлюють в окремих блоках піраміди, задовольняють стратегічні цілі організації і деталізують їх на конкретний період (наприклад, 1 рік). Водночас кожній цілі можуть відповідати один або більше показників¹²⁷.

Бортове табло (Tableau de Bord) – це підхід, який був розроблений і використовувався на практиці задовго до винайдення ЗСП Робертом Капланом і Дейвідом Нортонем. Довело дослідження, проведене у 2001 році, у Франції майже 100 % опитаних підприємств використовує систему «Tableau de Bord», і лише одна із тридцяти двох опитаних компаній – збалансовану систему показників.

¹²⁷ Див.: www.buhgalteria.com.ua.



Рисунок 3.2.4 – Піраміда ефективності. Основні положення концепції

Основні положення «Tableau de Bord»:

- система являє собою набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності кожного підрозділу;
- показники в системі поділяють на цільові та функціональні, між ними визначають причинно-наслідкові зв'язки;
- на нижніх рівнях ієрархії, зазвичай, використовують показники операційної ефективності (нефінансові), на верхніх рівнях – навпаки;
- система не має часової прив'язки до систем обліку на підприємстві. Основну частину показників відстежують в оперативному режимі;
- результати діяльності, зазвичай, відображають у графічному чи іншому зручному для перегляду вигляді.

Система об'єднує набір фінансових і нефінансових показників, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками. Кожен показник відображає стан певної частини бізнесу, якою потрібно управляти, отже, «Tableau de Bord», по суті, є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи.

Сьогодні «Tableau de Bord» має багатоцільове призначення, а її інформацію використовують для різних рівнів управління підприємством. Крім того, для кожного підрозділу в організаційній структурі формується своя «панель інструментів» із показниками, що характеризують основні параметри його діяльності. Це характеризує адаптацію моделі до американської концепції управління за центрами фінансової відповідальності. Інформація, яку використовують в «Tableau de Bord», може бути як фінансовою, так і нефінансовою, причому на нижніх рівнях управлінської структури переважає остання. Чим вище рівень менеджменту, тим більшу частку фінансових показників використовують для ухвалення рішень, а дані в «Tableau de Bord» стають все більш узагальненими і менш детальними. У системі використовують дві категорії показників – цільові і функціональні. Що стосується перших, то їх визначають на підставі того бачення стратегії, яке сформувалося у вищого керівництва підприємства, повинні підтримувати нижчі рівні управлінської структури. Другі, тобто функціональні, показники обов'язково повинні відповідати таким вимогам:

- показники повинні бути контрольовані;
- вони повинні бути розраховані з випередженням цільових, тобто спочатку йдуть деякі дії, а лише потім визначають їхній результат, а не навпаки;
- повинні існувати причинно-наслідкові зв'язки між функціональними та цільовими показниками.

Функціональні показники вносять у модель «Tableau de Bord», на підставі міркувань істотності їхнього впливу на кінцеві (цільові) показники. Оскільки як цільові показники на найвищому (корпоративному) рівні використовують власне стратегічні показники (наприклад, частка ринку або рентабельність інвестованого капіталу), сучасна система «Tableau de Bord» є засобом розгортання і контролю за виконанням стратегії фірми. Отже, модель причинно-наслідкових зв'язків «Tableau de Bord» дозволяє об'єднати в одній структурі стратегічні та операційні показники, забезпечити вертикальний зв'язок і розподіл відповідальності на кожному організаційному рівні. Визначивши основні положення найбільш сучасних моделей основних показників діяльності, проведемо їхній порівняльний аналіз, що дозволяє виявити принципові відмінності та загальні риси моделей (табл. 3.2.1).

Унаслідок цього проведений аналіз моделей доводить, що вони мають більше подібностей, ніж відмінностей. Відмінності переважно стосуються форми подання інформації, ніж змістовної сторони. Водночас потрібно особливо відзначити, що система «Бортового табло», на відміну від ЗСП і «Піраміди ефективності», не має жорсткої структури та чіткого опису. Незважаючи на тривалу історію розвитку, у літературі з даної моделі окреслені лише основні підходи і принципи системи. На відміну від моделі «Бортового табло», за ЗСП існує досить докладний опис методологічних підходів, чітко визначено структуру і форми. Цим багато в чому можна пояснити широке розповсюдження останніми роками цього підходу. Однак аналіз упроваджених на практиці систем збалансованих показників доводить, що вони, зазвичай, зазнають суттєвих змін під час адаптації до особливостей конкретного підприємства¹²⁸.

¹²⁸ Див.: Захарченко В. О., Счасна С. І. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2005. № 1. С. 137–144.

Таблиця 3.2.1 – Порівняльна характеристика моделей основних показників діяльності

Характеристика	Призма ефективності	ЗСП	Бортове табло
Види показників	Фінансові та нефінансові показники внутрішньої ефективності	Фінансові та нефінансові. Випереджальні та запізнілі	Цільові та функціональні (результативні та факторні)
Аспекти (характеристики) діяльності	Фінанси. Ринок. Задоволення клієнтів. Інновації та навчання. Продуктивність. Якість. Час доставки. Втрати (брак). Виробничий цикл	Фінанси. Ринок. Внутрішні процеси. Навчання та розвиток	Жорстке визначення аспектів діяльності. Основну увагу приділено виробничому і фінансовому аспектам
Кількість показників	1–2 показники на одну мету (не більше ніж 18 показників на підрозділ)	Не більше ніж 25 на підрозділ	Чіткі рекомендації відсутні
Зв'язок із стратегією	Є обов'язковою. На чолі Піраміди ефективності стоїть блок «стратегія»	Є обов'язковою. Існує методика (побудова «стратегічних карт»)	Зазвичай, наявна, але не є обов'язковою
Зв'язок із системами обліку	Передбачено, але немає методики взаємозв'язку двох систем	Передбачено, але немає методики взаємозв'язку двох систем	Відсутня. Дані відстежують оперативно
Наявність причинно-наслідкових зв'язків	Відсутня чітка методика. Однак жорстко закріплена підпорядкованість блоків один одному	Наявність зв'язків на рівні завдань. Відсутня методика визначення зв'язків на рівні показників	Обов'язкова наявність зв'язків між цільовими і функціональними показниками
Наявність жорсткої структури моделі та чіткого опису методики	Жорстка структура моделі. Докладно описана	Досить жорстка структура моделі. Випущено безліч книг, що описують методику та практику застосування	Відсутня жорстка структура моделі. Різні описи у вигляді принципів і рекомендацій

Таблиця 3.2.2 – Основні переваги та недоліки моделей основних показників діяльності (КПД)

Модель	Перевага	Недолік
Збалансована система показників	Наявність фінансових і нефінансових показників у системі. Комплексна характеристика діяльності за 4 перспективами. Прив'язка показників операційної ефективності до стратегії. Є докладний опис моделі	Відсутній зв'язок із чинними системами обліку. Недостатньо опрацьоване питання причинно-наслідкових зв'язків і балансування показників у системі
Піраміда ефективності	Наявність фінансових і нефінансових показників у системі. Комплексна характеристика діяльності за 9 перспективами. Прив'язка показників операційної ефективності стратегії. Є докладний опис моделі	Відсутність зв'язку з чинними системами обліку. Жорстка структура моделі
Бортове табло	Наявність фінансових і нефінансових показників у системі. Наявність чітких причинно-наслідкових зв'язків між цільовими і функціональними показниками. Прив'язка показників операційної ефективності до стратегії. Відсутня жорстка структура моделі	Відсутній зв'язок із чинними системами обліку. Орієнтація на фінансову і виробничу складові діяльності

Потрібно проаналізувати основні переваги та недоліки моделей КПД (табл. 3.2.2). До основних переваг моделей можна віднести здатність комплексної характеристики діяльності на основі набору фінансових і нефінансових показників, прив'язку показників операційної ефективності до стратегії. Водночас

загальним недоліком моделей є відсутність зв'язку з чинними системами обліку на підприємстві.

Отже, аналіз найбільш сучасних моделей аналізу та оцінювання результатів діяльності, що ґрунтується на основних показниках, дозволяє зробити низку висновків: з початку 90-х років ХХ ст. позначився перехід великих підприємств від традиційних систем фінансової та управлінської звітності до систем КПД. Нові вимоги ринку і потреби керівництва підприємства призвели до необхідності розроблення нового комплексного підходу до аналізу й оцінювання результатів діяльності; незважаючи на індивідуальні особливості кожної моделі, усі вони мають спільну мету – забезпечення керівників необхідною інформацією в процесі ухвалення управлінських рішень; застосування різних моделей на практиці доводить, що система аналізу та оцінювання результатів діяльності незалежно від первісного шаблону є унікальною для кожного підприємства та розробляється з урахуванням специфіки її діяльності. Отже, має сенс визначати систему КПД для конкретного підприємства, що функціонує в певній сфері бізнесу.

Теорія обмежень

Теорія обмежень – концепція управління, яка максимізує обсяг продукції через вузьке місце процесу¹²⁹.

Мета методу – оптимізація операційного доходу підприємства, зважаючи на наявні обмеження, яких підприємство не може уникнути у процесі виробництва. Водночас чинники, що спричиняють обмеження у процесі виробництва запланованої кількості продукції, обов'язково належать або до обмеження в потужності, або до обмеження в логіці управління. Більшість

¹²⁹ Див.: Аткинсон Ентони А., Банкер Раджив Д., Каплан Роберт С., Янг Марк С. Управленческий учет : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005.

чинників належить до другого типу, тому їх можна позбутися, замінивши логіку побудови певного процесу.

Підґрунтя використання теорії обмежень в управлінні:

- зменшення витрат усієї системи, а не окремих ділянок;
- створення запасів тільки там, де це необхідно для збільшення випуску.

Теорія обмежень ґрунтується на використанні таких показників:

- загальних або прямих змінних витратах;
- кардинальному доходу на основі пропускнув здатності (продуктивний маржинальний дохід);
- операційних витратах;
- інвестиції.

Практичним результатом аналізу з метою зменшення обмежень є формування асортименту за критерієм продуктивного маржинального доходу на одиницю обмеження. Таке рішення ухвалюють за коефіцієнтом продуктивності – відношенням продуктивного маржинального доходу до одиниці обмежувального чинника.

Метод Six Sigma

Six Sigma – це система забезпечення якості продукції. Вона також є певною методологією управління якістю. В основу цієї системи покладене чітке розуміння потреб споживача, зокрема вимог до якості та швидкості виконання замовлень.

Метод Due Dillgence

Мета – відстеження діяльності окремих центрів відповідальності.

3.2.4 Сучасні системи обліку витрат

В основу ухвалення управлінських рішень тактичного і стратегічного характеру покладена інформація про витрати та фінансові результати діяльності підприємства. Одним з ефективних інструментів управління витратами підприємства є системи обліку витрат.

Сучасні системи обліку витрат можна класифікувати за декількома ознаками¹³⁰:

– за об'єктами обліку виробничих витрат: напівфабрикатний і безнапівфабрикатний за процесами, попередільний безнапівфабрикатний, за замовленнями; за процесами; за видами діяльності (АВС-кост);

– за характером взаємозв'язку управлінського і фінансового обліку: інтегрована система обліку та автономна система обліку;

– за оперативністю контролю та його дієвістю: облік фактичних (історичних, уже зазначених, минулих) витрат та облік нормативних або стандартних витрат (стандарт-кост);

– за підходом до постійних виробничих витрат: система обліку повних (повної собівартості, абзоршен-кост) та неповних витрат («урізаної» собівартості, маржинальних витрат, верибл-кост, змінних витрат, прямих витрат (директ-кост)), системи обліку для стратегічного управління – вивчення життєвого циклу продукції.

Розглянемо деякі із зазначених систем.

Система обліку витрат «стандарт-кост»¹³¹

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

¹³⁰ Див. Золотухина А. Д. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2; Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.

¹³¹ Див.: Золотухина А. Д. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2; Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.; Карпова Т. П. Управленческий учет : учебник для вузов. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 350 с.; Керимов В. Э., Селиванов П., Крятов М. Организация управленческого учета по системе стандарт-кост. *Аудит и финансовый анализ*. 2001. № 3.

Термін «стандарт-кост» складається із двох слів: «стандарт», що означає кількість необхідних виробничих витрат (матеріальних і трудових) для випуску одиниці продукції, чи заздалегідь обчислені витрати на виробництво одиниці продукції, надання послуг, і «кост» – це грошове вираження виробничих витрат, що припадають на одиницю продукції. Отже, «стандарт-кост» означає стандартні вартісні витрати. Ця система спрямована насамперед на контроль за використанням прямих витрат виробництва, а суміжні калькуляції – на контроль накладних витрат.

Тобто система «стандарт-кост» є інструментом для контролю виробничих витрат. На основі встановлених стандартів можна заздалегідь визначити суму очікуваних витрат на виробництво і реалізацію продукції, розрахувати собівартість одиниці продукції для визначення цін, а також скласти звіт про планові доходи.

В основу системи «стандарт-кост» покладено принцип обліку та калькулювання витрат у межах установлених норм і нормативів і за відхиленнями від них.

До початку виробництва продукції здійснюють нормування витрат, зазвичай, за такими статтями: основні матеріали та сировина; оплата праці працівників; накладні витрати. Водночас за статтями «основні матеріали, сировина» та «оплата праці працівників» норми розраховують на одиницю продукції. За статтею «накладні витрати» складають кошториси, які є постійними, проте, зважаючи, що ця стаття є комплексною, можуть складатися кошториси, у яких усі накладні витрати поділяють на постійні та змінні витрати, за змінними витратами розраховують нормативи. Унаслідок цього кошторисну ставку (норму) накладних витрат визначають як суму змінних витрат за встановленими нормами на одиницю обсягу випуску і постійних витрат.

У процесі виробничої діяльності фіксують факти відхилення від нормативних показників. Для розрахунку стандартної собівартості продукції нормативні витрати на матеріали, заробітну плату працівників і накладні витрати складають. Відхилення від норм, що виникають, визначають у такий спосіб (табл. 3.2.3).

Система обліку «стандарт-кост» може бути подана так:

1. Дохід (виторг) від продажу продукції.
2. Стандартна собівартість продукції.

3. Валовий прибуток (пп. 1–2).

4. Відхилення від стандартів.

Таблиця 3.2.3 – Розрахунок відхилень від норм витрат за системи «стандарт-кост»

Види відхилень	Розрахунок відхилень
1. За матеріалами	
За ціною використовуваних матеріалів	(Нормативна ціна одиниці матеріалу – фактична ціна) · (кількість купленого матеріалу)
За кількістю використовуваних матеріалів	(Нормативна кількість матеріалу на фактичний випуск продукції – фактична витрата матеріалів) · (нормативну ціну матеріалів)
Сукупне відхилення витрати матеріалів	(Нормативні витрати на одиницю матеріалу – фактичні витрати на одиницю матеріалу) x x (фактичну кількість використовуваних матеріалів на випуск продукції)
2. За працею	
За ставками заробітної плати	(Нормативна погодинна ставка заробітної плати – фактична погодинна ставка заробітної плати) · (фактично відпрацьований час)
За продуктивністю праці	(Нормативний час на фактичний випуск продукції – фактично відпрацьований час) x x (нормативна погодинна ставка оплати праці)
Сукупне відхилення за трудовими витратами	(Нормативні витрати праці на одиницю продукції – фактичні витрати праці на одиницю продукції) x x (фактичний обсяг випуску продукції)
3. За накладними витратами	
За постійними накладними витратами	(Кошторисна ставка змінних накладних витрат на одиницю продукції – фактична ставка змінних накладних витрат на одиницю продукції) x (фактичний обсяг випуску продукції)
За перемінними накладними витратами	(Кошторисна ставка перемінних накладних витрат на одиницю продукції – фактична ставка перемінних накладних витрат на одиницю продукції) x x (фактичний обсяг випуску продукції)

Продовження таблиці 3.2.3

Види відхилень	Розрахунок відхилень
4. За валовим прибутком	
За ціною реалізації	(Нормативна ціна одиниці продукції – фактична ціна одиниці продукції) x x (фактичний обсяг реалізації)
За обсягом реалізації	(Обсяг кошторисної реалізації – обсяг фактичної реалізації) · (нормативний прибуток (ціна) на одиницю продукції)
Сукупне відхилення за валовим прибутком	Сукупний нормативний прибуток – сукупний фактичний прибуток

5. Фактичний прибуток (пп. 3–4).

Калькуляція за стандартними нормами є основою оперативного управління виробництвом і витратами. Виявлені відхилення від установлених стандартних норм витрат аналізують для з'ясування причин їхнього виникнення. Це дозволяє адміністрації оперативно усувати неполадки у виробництві, уживати заходів для їхнього запобігання в майбутньому.

Головне в системі обліку «стандарт-кост» – контроль за найбільш точним виявленням відхилень від установлених стандартів витрат, що сприяє вдосконаленню і самих стандартів витрат. За відсутності ж такого контролю застосування «стандарт-косту» матиме умовний характер і не дасть належного ефекту.

Принципи цієї системи є універсальними, тому їхнє застосування доцільне за будь-якого методу обліку витрат і способу калькулювання собівартості продукції.

Водночас ця система має такі недоліки:

- залежність від зовнішнього середовища;
- неможливість використання на всіх стадіях життєвого циклу продукту;
- на практиці складно розробити стандарти відповідно до технологічної карти виробництва;
- стандарти можна встановлювати не на всі виробничі витрати, у зв'язку з чим на місцях виникнення витрат завжди послаблює контроль за ними. Крім того, під час виконання виробничим підприємством великої кількості різних за характером і типом замовлень за порівняно короткий час обчислювати стандарт на кожне замовлення практично неможливо. У таких випадках замість науково обґрунтованих стандартів на кожен вид

продукції встановлюють середню вартість, що є базисом для визначення цін на продукцію. Проте, незважаючи на ці недоліки, систему обліку «стандарт-кост» використовують як інструмент контролю за витратами виробництва і калькулювання собівартості продукції, а також для управління, планування та ухвалення необхідних рішень.

У теорії вітчизняного обліку систему «стандарт-кост» застосовують у вигляді нормативного методу обліку витрат (нормативний облік). Проте система «стандарт-кост» не є аналогом нормативного методу обліку витрат.

Нормативний метод обліку витрат¹³²

Нормативний метод обліку витрат – метод обліку витрат із використанням нормативів.

Найважливішими елементами нормативного обліку є такі: калькулювання нормативної собівартості, облік змін норм, облік відхилень від норм, розрахунок фактичної собівартості продукції (робіт).

Калькулювання нормативної собівартості. Нормативна собівартість – один із видів попередньої собівартості, що визначає величину витрат на виріб за статтями, за нормами і кошторисами, що діють на початок місяця. Основою калькулювання нормативної собівартості є створення нормативної бази – комплекс усіх завдань, нормативів, норм і кошторисів, що використовують для планування і контролю виробничого процесу.

Облік змін норм. Нормативна собівартість продукції – розрахункова величина, на підставі чинних норм витрати окремих елементів витрат. Тому своєчасне внесення всіх змін норм як у технічну, так і нормативну документацію важливо для пра-

¹³² Див.: Золотухина А. Д. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2; Карпенко О. В. *Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання* : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.; Карпова Т. П. *Управленческий учет* : учебник для вузов. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 350 с.

вильного функціонування нормативного обліку витрат виробництва.

На підставі інформації про зміну норм вносять зміни щодо заходів, причин, виконавців. Для цього доцільно застосувати спеціальні карти обліку змін норм на окремі види продукції та виробу, а також відомості обліку виконання плану організаційно-технічних заходів.

Облік відхилень від норм. Аналітичний облік відхилень від норм здійснюють за місцями виникнення, причинами і винуватцями, за видами продукції, що випускається. Усі відхилення фактичних витрат за будь-якою статтею від чинних норм розглядають як відхилення від норм. Такий підхід дозволяє не тільки організувати достовірний облік витрат і калькулювання собівартості продукції, але й систематично аналізувати відхилення від норм для оперативного впливу на процес формування собівартості. Облік відхилень від норм є найбільш складним в організації нормативного обліку витрат виробництва. Для обліку відхилень на всіх етапах, стадіях і фазах виробництва (від моменту виявлення і реєстрації до внесення в собівартість калькуляційної одиниці продукції) необхідно вирішити методичні та організаційні питання: підбір облікових номенклатур (місце, види, причини відхилення) та їхню класифікацію; організацію первинного обліку (документування) відхилень; поточний облік відхилень; підсумовування відхилень за центрами обліку витрат (угруповання, перегрупування, зведення); розрахунок частки відхилень у собівартості калькуляційної одиниці.

Розрахунок фактичної собівартості продукції (робіт) в умовах нормативного обліку виробництва здійснюють на підставі даних зведеного обліку витрат, що проводять постатейно за об'єктами обліку, цехами та підприємствами загалом із поділом витрат за нормами, змінами норм і відхиленнями від норм.

Між системами обліку «стандарт-кост» і нормативного методу обліку витрат є як загальні риси, так і відмінності (табл. 3.2.4).

Системи обліку витрат «директ-кост»¹³³

Директ-кост – система обліку змінних витрат.

Система обліку «директ-кост» – розрахунок «урізаної» собівартості продукції та визначення маржинального доходу. За цієї системи обліку витрат до собівартості продукції і оцінювання кінцевих запасів вносять тільки змінні виробничі витрати, постійні витрати відносять на фінансовий результат. В основу методу покладено класифікацію витрат на змінні та постійні, а також поняття «маржинального доходу».

Таблиця 3.2.4 – Загальні риси та відмінності між системами обліку «стандарт-кост» і нормативного обліку витрат виробництва

Стандарт-кост	Нормативний метод обліку
Загальні риси	
<p>1. Наявність нормування всіх витрат (на основі встановлених норм (стандартів) витрати ресурсів за окремими статтями витрат складають нормативні калькуляції, причому їх складають до початку звітного періоду).</p> <p>2. Облік і контроль витрат як у межах норм, так і в межах відхилень від норм (розмежування витрат у межах норм і за відхиленнями від них необхідно організувати за місцями їхнього виникнення й у розрізі центрів відповідальності).</p> <p>3. Систематичне узагальнення та аналіз відхилень (здійснюється з метою оперативного втручання, а не тільки наприкінці року, з метою усунення негативних явищ у виробничому процесі та управлінні витратами, вжиття заходів щодо їхнього запобігання в майбутньому)</p>	

¹³³Золотухина А. Д. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2; Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.; Карпова Т. П. Управленческий учет : учебник для вузов. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 350 с.; Керимов В. Э., Селиванов П., Крятов М. Организация управленческого учета по системе стандарт-кост. *Аудит и финансовый анализ*. 2001. № 3.

Продовження таблиці 3.2.4

Стандарт-кост	Нормативний метод обліку
Відмінності	
Обліку змін самих норм у поточному обліку не передбачено. Багато нормативів не змінюються місяцями і навіть роками. Нормативи можна переглядати тільки у зв'язку з істотними змінами, такими як: зміна конструкції, удосконалення технології виробництва, зміна економічних умов, значне підвищення чи зниження вартості матеріалів, кількості працівників	Передбачено облік змін самих норм у поточному обліку, у калькуляції застосовують показники зміни норм
Нормативні витрати списують безпосередньо на рахунки виробництва. Відхилення, що виникають у кожному звітному періоді, між фактичними і передбачуваними витратами впродовж 1 року накопичуються на окремих рахунках відхилень і потім загальною сумою і списують не на витрати виробництва, а безпосередньо на фінансові результати підприємства	Витрати в межах норм, а також відхилення від норм списують на рахунки обліку виробничих витрат
Орієнтована на реалізацію продукції	Орієнтовано на виробництво продукції, а не реалізацію

Розрізняють:

- класичний «директ-кост» – калькулювання за прямими (основними) витратами, які одночасно є й змінними витратами, тобто в собівартість вносять тільки прямі змінні витрати;
- система обліку змінних витрат – калькулювання за змінними витратами, які містять прямі змінні витрати та змінні накладні витрати;
- система обліку витрат залежно від використання виробничих потужностей – калькулювання змінних витрат і частки постійних витрат, які визначають за коефіцієнтом використання виробничих потужностей.

Загальним для цих підходів є калькулювання неповної («урізаної») собівартості. За неповною собівартістю оцінюють незавершене виробництво та готову продукцію в балансі, постійні витрати списують на рахунок прибутків (збитків)¹³⁴.

Основним показником системи «директ-кост» є **маржинальний дохід**. За цим показником визначають поріг рентабельності виробництва, ціну беззбиткової реалізації продукції, асортиментну політику підприємства тощо. Маржинальний дохід покладений в основу управлінських рішень, пов'язаних із скороченням виробництва (продукції); вибором альтернатив, що можуть виникнути під час обговорення зниження ціни, проведення спеціальних рекламних кампаній, використання премій, які стимулюють обсяг реалізації; вибором матеріалів чи устаткування, які забезпечують максимальний прибуток; вибором продукції, що дає найбільший маржинальний дохід; рішенням про асортиментну політику, а також про закриття чи оголошення банкрутства в разі збиткової діяльності.

Прихильники цього підходу стверджують, що розрахунок собівартості на цій основі дозволяє менеджерам краще зрозуміти взаємозв'язок «витрати – обсяг – ціна – прибуток». Однак під час аналізу «прибуток – витрати – обсяг» потрібно враховувати, що не завжди дотримуються умов, які були прийняті, щойно змінюються умови, то можуть змінитися беззбитковий обсяг реалізації та плановий прибуток.

Основна перевага методу «директ-кост» – це розподіл витрат на постійні та змінні. Це дозволяє виконувати такі найважливіші завдання управління витратами:

- визначення нижньої межі ціни продукції чи замовлення;
- порівняльний аналіз прибутковості різних видів продукції;
- визначення оптимальної програми випуску та реалізації продукції;
- вибір між власним виробництвом продукції чи послуг і їхнім замовленням;
- вибір оптимальної з економічного погляду технології виробництва;

¹³⁴ Див.: Керимов В. Э. Управленческий учёт : учеб. Москва : Дашков и К, 2005. 460 с.

– визначення беззбиткового обсягу і запасу міцності підприємства тощо.

Цей метод доцільно використовувати там, де менеджери відповідають за витрати конкретного підрозділу¹³⁵. Наявність даних про беззбитковий обсяг продажів дозволяє моделювати різні комбінації обсягу виробництва, витрат і прибутку, вибираючи з них найбільш оптимальний, що дозволяє підприємству покрити свої витрати. Основні напрями удосконалювання системи «директ-кост» подані в таблиці 3.2.5.

Таблиця 3.2.5 – Основні напрями удосконалювання системи «директ-кост»¹³⁶

Недолік	Спосіб усунення
Недосконалість методів калькуляції та контролю за витратами за кожним окремим видом готової продукції	Використання систем обліку, призначених для розрахунку повних витрат (відповідно до облікової політики)
Істотний вплив змін ринкової кон'юнктури, різних зовнішніх і внутрішніх чинників на ухвалення управлінських рішень	Планування та облік скороченої собівартості, тобто використання системи «директ-кост» (відповідно до облікової політики)
Труднощі застосування розрахунку скороченої собівартості в практиці вітчизняних підприємств, пов'язані зі складністю поділу загальновиробничих і загальногосподарських витрат на постійні та змінні	Використання системи коефіцієнтів
Труднощі щодо визначення підприємством ціни передання під час внутрішніх розрахунків в умовах децентралізації виробництва	Використання методу ціноутворення на базі змінних витрат, оскільки він спрямований на забезпечення найбільш ефективного застосування ресурсів підприємства

¹³⁵ Див.: Бухгалтерский учет : учебник / под ред. П. С. Безруких. Москва : Бухгалтерский учет, 2004. 736 с.

¹³⁶ Див.: Безверхая Е., Коваленко Е. Принятие управленческих решений в системе «директ-костинг» при наличии ограничивающего фактора. *Управленческий учет и финансы*. 2009. № 4. С. 302.

*Система обліку витрат Target costing*¹³⁷

Система target costing – це цілісна концепція управління, що підтримує стратегію зниження витрат і реалізує функції планування виробництва нових продуктів, превентивного контролю витрат і калькулювання цільової собівартості відповідно до ринкових умов.

Target costing – концепція управління за цільовою собівартістю, інструмент стратегічного управління витратами.

На думку сучасних фахівців, традиційні методи управління та обліку витрат необхідно переглянути, а одним із найактуальніших завдань є модифікація методології обліку витрат і калькулювання собівартості інноваційних продуктів. Застосування системи target costing – один із перспективних способів виконання цього завдання.

Формула ціноутворення

Собівартість + Прибуток = Ціна.

У концепції target costing трансформована

Ціна – Прибуток = Собівартість.

Це рішення дало інструмент превентивного контролю та економії витрат на стадії проєктування. Підхід до проєктування на підприємствах, що застосовують концепцію target costing, має такий вигляд:

Собівартість ⇒ Проєктування ⇒ Собівартість.

¹³⁷ Див.: Шевчук В. Стратегічний управлінський облік. Київ : Алеута, 2009. 175 с.; Редченко К. Восточный ветер: методы снижения себестоимости в стратегическом управлении. *Менеджмент сегодня*. 2003. № 3. С. 2; Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.

Система target costing передбачає розрахунок собівартості продукції, на підставі попередньо встановленої ціни реалізації. Цю ціну визначають, зважаючи на маркетингові дослідження, тобто фактично є очікуваною ринковою ціною продукту чи послуги. Для визначення цільової собівартості виробу (послуги) величину прибутку, що очікує одержати підприємство, віднімають від очікуваної ринкової ціни. Далі всі учасники виробничого процесу – від менеджера до робітника – працюють над проектом і виготовленням продукту, що відповідає цільовій собівартості. Мета – ліквідувати різницю між кошторисною і цільовою собівартістю. Розрахунок величини цільового скорочення витрат здійснюють чотирма етапами:

- визначення можливої ціни реалізації за одиницю (елемент) розглянутої продукції чи послуги;
- визначення цільової собівартості продукції (за одиницю і загалом);
- порівняння цільової і кошторисної собівартості продукції для визначення величини необхідного (цільового) скорочення витрат;
- перепроєктування продукту та одночасне внесення поліпшення виробничого процесу для досягнення цільового скорочення витрат.

У таблиці 3.2.6 наведені основні відмінності систем «витрати плюс» і target costing, що й визначають характерні риси кожної концепції.

Таблиця 3.2.6 – Відмінності систем «витрати плюс» і target costing

«Витрати плюс»	Target costing
Вивчення ринку не впливає на планування собівартості	Планування собівартості визначають вивченням конкурентних ринків
Ціна залежить від собівартості	Собівартість залежить від ціни
Основою зниження витрат є усунення втрат і запобігання неефективним діям співробітників	Зниження витрат досягають завдяки ощадливому проєктуванню і дизайну виробу
Споживачі ніяк не впливають на зниження витрат	Вивчення думок і переваг споживачів враховують під час планування собівартості

Продовження таблиці 3.2.6

«Витрати плюс»	Target costing
За зниження витрат відповідають бухгалтери-аналітики	Зниження витрат є завданням крос-функціональної команди
Реальний аналіз умов постачальників починається після проєктування продукту	Зв'язки з постачальниками та їхніми умовами враховують на стадії проєктування продукту
Аналіз ланцюжка створення вартості вносять у планування собівартості в дуже малому ступені чи не враховують	Аналіз ланцюжка створення вартості вносять у планування собівартості

Цю концепцію деякі дослідники називають «стратегією, що приводить у дію ринок».

Особливості target costing:

1) у концепції target costing функції маркетингу та проєктування реалізуються спільно, а на «виході» маємо продукт, характеристики якого максимально відповідають вимогам споживачів (найбільш імовірна ціна реалізації);

2) target costing поєднується з бюджетуванням, плануванням прибутку, формуванням центрів відповідальності, різними стратегіями ціноутворення та оцінних процедур;

3) концепція target costing істотно відрізняється від методу standard costing. Standard-costing використовують для контролю витрат і оцінювання результативності, а target costing підтримує стратегію зниження витрат на стадії проєктування продукту, тобто є стратегічним інструментом, а не операційним;

4) позитивною характеристикою target costing є акцент на зовнішніх (ринкових), а не тільки на внутрішніх чинниках;

5) target costing допомагає мотивувати орієнтовану на ринок роботу співробітників, указуючи на припустиму, з погляду ринку, собівартість.

*Система обліку витрат Kaizen costing*¹³⁸

Kaizen costing – інструмент зниження витрат, що використовують менеджери для досягнення цільової собівартості та забезпечення прибутковості виробництва.

Поняття kaizen costing означає забезпечення необхідного рівня собівартості продукту і пошук можливостей зниження витрат до деякого цільового рівня.

Метою kaizen costing є удосконалення діяльності підприємства чи його окремих підрозділів за допомогою внутрішніх резервів без залучення великих інвестицій ззовні. Діяльність kaizen на рівні окремих підприємств, цехів чи виробничих ліній передбачає широке використання систем виробництва JIT («just in time» system) і «Jidoka» (система, яка передбачає автономне функціонування обладнання і виробничих ліній, що автоматично вимикається у разі виникнення неполадок чи збоїв).

Вважають, що трьома базовими елементами японської системи управління витратами (cost management system) є target costing, kaizen costing і функція підтримки досягнутої собівартості. Тобто системи target costing і kaizen costing є елементами єдиної системи управління витратами.

І target costing, і kaizen costing розв'язують практично те саме завдання (зниження рівня окремих статей витрат і собівартості кінцевого продукту загалом до деякого прийнятого рівня), але на різних стадіях життєвого циклу продукту і різними методами. На стадії планування і проектування це завдання виконує target costing, а на стадії виробництва – kaizen costing. Разом обидві системи забезпечують підприємству конкурентні переваги.

У галузях промисловості, продукція яких характеризується тривалим життєвим циклом, основну увагу приділяють

¹³⁸ Див.: Редченко К. Восточный ветер: методы снижения себестоимости в стратегическом управлении. *Менеджмент сегодня*. 2003. № 3. С. 2; Шевчук В. Стратегічний управлінський облік. Київ : Алеута, 2009. 175 с.; Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.

kaizen costing, а в інноваційних галузях із коротким життєвим циклом вироблених продуктів – target costing.

Система обліку витрат ABC-costing

ABC-костинг (AB-костинг), ABM-костинг (activity – based costing, activity-based management) – система калькулювання за видами діяльності або калькулювання на основі діяльності, або функціональна калькуляція, або поопераційне калькулювання витрат.

Одним із принципів калькулювання собівартості продукції є вибір методу розподілу накладних витрат між об'єктами калькулювання. ABC-костинг передбачає спершу групування накладних витрат за видами діяльності (процесами, операціями), а потім розподіл їх між видами продукції (роботами, послугами), зважаючи на потреби останніх у відповідних видах діяльності. Тобто ABC-костинг використовує види діяльності для накопичення витрат.

ABC-костинг є стратегічною системою калькулювання і не може бути використовуваний в операційному.

Послідовність калькулювання за видами діяльності

1. *Визначення основних видів діяльності (функцій, операцій), які споживають ресурси.* Види діяльності, функції, операції (activities) – це роботи або процедури, які регулярно чи періодично здійснюють у процесі виробничо-комерційної діяльності підприємства, для створення та обслуговування об'єктів витрат (продукція, замовлення, покупці, канали збуту, підрозділи тощо). Види діяльності можна класифікувати в такій ієрархічній послідовності¹³⁹: діяльність на рівні одиниці продукту; діяльність на рівні партії продукту; діяльність на рівні продукту; діяльність на рівні роботи із клієнтами; діяльність на рівні забезпечення функціонування бізнесу. До видів діяльності, функцій можна

¹³⁹ Див.: Аткинсон Энтони А., Банкер Раджив Д., Каплан Роберт С., Янг Марк С. Управленческий учёт : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005.

віднести: замовлення матеріалів, експлуатацію обладнання, контроль якості тощо. На практиці складають довідник видів діяльності, який містить перелік видів діяльності, їхній опис (характеристику витрат, що породжує ця діяльність), чинники витрат відповідної діяльності. Спочатку накладні витрати переносять на ресурси пропорційно вибраним драйверам (параметрам розподілу), потім визначають усі ресурси, необхідні для виконання кожної функції.

2. *Об'єднання накладних витрат в однорідні сукупності за видами діяльності.* Сукупність однорідних витрат, пов'язаних із певною діяльністю, має назву «пул витрат» (cost pool).

3. *Визначення чинників (драйверів, параметрів) витрат.* Зв'язок між видами діяльності та об'єктами витрат ідентифікують чинники витрат діяльності (activity cost drivers). Для кожного виду діяльності вибирають носій витрат (чинник, який викликає зміну витрат), або їх називають кост-драйвери (індекс-вимірник результатів). Наприклад, для служби збуту кост-драйвером може бути кількість проданого товару, для функції управління кост-драйвером – кількість працівників. Кост-драйвери використовують для зіставлення витрат із результатами діяльності. Розрізняють такі види чинників витрат діяльності: операційні, часові та інтенсивні (пряме списання). Для застосування ABC-костингу необхідно розробити систему кост-драйверів, характерних для кожного виду діяльності, та порівняння їх із показниками ресурсів, використаних для одержання результату.

4. *Обчислення ставки чинника витрат для кожної однорідної сукупності накладних витрат.* Непрямі витрати відносять до видів діяльності на підставі того, яку їхню величину споживають під час виконання цих видів діяльності. Діленням витрат діяльності на загальну кількість чинників витрат діяльності визначають ставку чинника витрат діяльності (activity cost driver rate). Тобто оцінюють вартість одиниці носія витрат (співвідношення накладних витрат за кожною функцією на кількісне значення відповідного носія).

5. *Віднесення накладних витрат до відповідних видів продукції (робіт, послуг).* Визначення собівартості продукції – вартість одиниці носія витрат помножують на їхню кількість,

тобто для розрахунку беруть ті функції, які необхідні для виготовлення цієї продукції.

Порівняно з іншими методами застосування АВС/АВМ-костинг забезпечує:

- більш точний розподіл витрат на об'єкти (продукцію, послуги, клієнтів, структурні підрозділи, устаткування), що породжують ці витрати;
- аналіз причин появи витрат через виконувани в бізнес-процесі дії;
- обґрунтоване формування рекомендацій з усунення «вузьких» місць і зменшення витрат.

Труднощі використання АВС-костингу

1. Насамперед відзначимо високу вартість впровадження.

АВС-костинг можна використовувати тільки на підприємствах із високим рівнем автоматизації робочих місць.

2. Складне методичне розроблення необхідних процедур, тобто визначення видів діяльності, за якими необхідно вести облік, і відповідних до них кост-драйверів; побудови взаємозв'язків різних видів діяльності, створення системи видів діяльності.

Для визначення фінансового результату в розрізі видів діяльності Планом рахунків бухгалтерського обліку передбачена класифікація витрат за видами діяльності та за економічними елементами.

Відповідно до мети витрати можна класифікувати:

- 1) для оцінювання запасів і визначення фінансового результату;
- 2) дослідження поведінки витрат і ухвалення управлінських рішень;
- 3) планування (прогнозування), здійснення контролю і регулювання.

Перший пункт реалізується у фінансовому обліку, а другий і третій – в управлінському обліку. Цільова класифікація витрат дозволяє організувати систему контролю й управління витратами. На підставі того, що користувачів інформацією управлінського обліку цікавить інформація, яка відповідає принципу «різна собівартість для різних цілей», наведемо класифікацію витрат за даним принципом (табл. 3.2.7).

Таблиця 3.2.7 – Класифікація витрат за принципом «різна собівартість для різних цілей»¹⁴⁰

№ пор.	Оцінювання запасів і визначення фінансового результату	Дослідження поводження витрат і ухвалення управлінського рішення	Здійснення контролю і регулювання
1	Повні, неповні	Релевантні, нерелевантні	Контрольовані, неконтрольовані
2	Витрати на продукцію, витрати періоду	Постійні, змінні	Історичні
3	Прямі, непрямі	Маржинальні середні	–
4	Основні, накладні	Наявні, можливі	Залежить від ступеня використання ресурсного потенціалу підприємства
5	Витрати основного, допоміжного й обслуговчого виробництв	Обов'язкові і дискреційні	–
6	–	Витрати на НДР, на виробництво	–
7	–	Довгострокові та короткострокові	–

Однчасне використання декількох ознак угруповання витрат дозволяє створити систему обліку витрат і калькулювання собівартості з урахуванням специфіки діяльності підприємства і потреб менеджерів.

¹⁴⁰ Див.: Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.

Методи управлінського обліку витрат і калькулювання собівартості

Метод обліку витрат на виробництво – різноманітність способів і прийомів, використання яких дозволяє накопичувати і відносити виробничі витрати на визначені об'єкти витрат для розрахунку собівартості окремих видів продукції і всього обсягу продукції. Водночас під об'єктом обліку витрат йдеться про види продукції, напівфабрикатів, робіт, послуг, виробничих процесів, окремі операції.

Структура об'єктів обліку витрат може бути подана в такий спосіб:

- 1) за видами діяльності;
- 2) видами виробництва;
- 3) місцями виникнення;
- 4) технологічними процесами;
- 5) видами продукції та напівфабрикатів;
- 6) економічними елементами та статтями калькуляції.

Об'єктом калькулювання є одиниця продукції (робіт, послуг), тобто кінцева продукція, виготовлена на підприємстві. Ним може бути також продукція різного ступеня готовності (зокрема напівфабрикати); відходи, що повертаються у виробництво; побічні продукти; брак. Об'єкт калькулювання може бути ознакою для аналітичного обліку витрат. Тобто об'єкт калькулювання обумовлює принципи класифікації витрат і ознаки виділення аналітичних рахунків у системі управлінського (виробничого) обліку.

Питання співвідношення методів, способів калькулювання та систем обліку витрат в економічній літературі довгий час було дискусійним. Однак необхідно усвідомити, що кожному методу обліку витрат відповідає визначений спосіб калькулювання (табл. 3.2.8).

Сутність і сфери використання методів обліку витрат і способів калькулювання собівартості продукції докладно наведено в економічній літературі.

Таблиця 3.2.8 – Співвідношення методів обліку витрат і способів калькулювання¹⁴¹

Метод обліку витрат	Спосіб калькулювання
Позамовний	Накопичення витрат (додавання), розрахунок за прямою ознакою, вилучення витрат (спосіб Струмиліна), нормативний
Попередільний (напівфабрикатний, безнапівфабрикатний) Однопродуктовий (простий) і багатопродуктовий	Розподіл витрат (пропорційно або індексний), накопичення витрат, вилучення витрат, нормативний
Попродуктовий: – попроцесний; – подетальний; – за виробами та групою виробів	Накопичення витрат, нормативний, розрахунок за прямою ознакою, коефіцієнтний

У процесі калькуляційних розрахунків використовується поняття собівартості. Залежно від того, які витрати включають у собівартість розрізняють:

- виробничу собівартість (включають витрати, перелічені П(С)БО 16 «Витрати», в управлінському обліку називають повною виробничою собівартістю);
- неповну виробничу собівартість (включають тільки змінні виробничі витрати);
- повну собівартість (виробнича собівартість плюс операційні витрати: адміністративні, на збут, інші операційні витрати);
- індивідуальну собівартість (витрати конкретного виробництва з випуску продукції);
- середньогалузеву собівартість (середні за галуззю витрати на виробництво аналогічної продукції).

¹⁴¹ Див.: Золотухина А. Д. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2; Карпенко О. В. *Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання* : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.

Водночас для цілей управлінського обліку розрізняють собівартості¹⁴²:

1) повну виробничу – використовують для встановлення цін і ухвалення оперативних рішень в умовах нормальної роботи. Містить витрати відповідно до П(С)БО 16 «Витрати»;

2) пряму виробничу (усічена, неповна виробнича, маржинальна) – використовують для встановлення цін і ухвалення оперативних рішень за специфічних обставин. Містить змінні витрати, які можна прямо віднести на собівартість конкретного виду продукції;

3) за центрами відповідальності – оперують під час планування та контролю діяльності відповідальних виконавців. Містить сукупність витрат на виготовлення відповідним центром усієї продукції та містить лише ті статті, які можна прямо віднести на собівартість конкретного виду продукції.

Таке розходження собівартості ґрунтується на принципі «різна собівартість для різних цілей».

Методи обліку витрат і способи калькулювання собівартості створюють визначені системи, які можна класифікувати за такими ознаками¹⁴³:

– об'єктом обліку витрат – система обліку витрат за замовленнями, система обліку витрат за процесами;

– оперативністю контролю – система фактичних витрат, система стандартних витрат;

– повнотою включення витрат у собівартість – *система повних витрат і система неповних витрат*;

– взаємозв'язком управлінського та фінансового обліку в системі рахунків бухгалтерського обліку – інтегрована система обліку, автономна система обліку.

На основі обліку повних і неповних витрат виникли різні системи обліку витрат.

¹⁴²Див.: Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.

¹⁴³Див.: Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.; Золотухина А. Д. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2.

Питання для самоконтролю

1. Які методи контролінгу відносять до загальноекономічних методів? Охарактеризуйте ці методи.
2. Які методи контролінгу відносять до управлінських методів? Охарактеризуйте ці методи.
3. Охарактеризуйте спеціальні методи контролінгу.
4. У чому полягає зміст теорії обмежень?
5. Які показники застосовують для оцінювання в теорії обмежень?
6. У чому полягає зміст функціонально-вартісного аналізу?
7. У чому полягає зміст ABC-аналізу?
8. У чому полягає зміст СВOT-аналізу? У чому полягає зміст портфельного аналізу?
9. У чому полягає зміст факторного аналізу?
10. Що таке збалансована система показників?
11. У чому полягає практичне значення збалансованої системи показників?
12. Переваги та недоліки систем управління, що ґрунтуються на основних показниках діяльності.
13. Сутність управлінського обліку: мета, завдання, предмет, об'єкт.
14. Назвіть основні підсистеми бухгалтерського обліку.
15. Сутність стратегічного управлінського обліку.
16. Організація управлінського обліку на підприємстві.
17. Наведіть основні принципи організації управлінського обліку.
18. Назвіть функції управлінського обліку.
19. Які існують концепції управлінського обліку?
20. Перелічіть основні завдання організації управлінського обліку.
21. Що необхідно для розроблення фінансової структури підприємства?
22. Охарактеризуйте послідовність побудови фінансової структури підприємства.
23. За якими ознаками класифікують витрати?
24. Метод обліку витрат і калькулювання собівартості.
25. Які існують види собівартості?

26. Управлінська звітність: склад, зміст, формат.
27. Наведіть класифікацію управлінських звітів.
28. Управлінський план рахунків.
29. Ознаки класифікації систем обліку витрат.
30. Сутність системи обліку витрат «стандарт-кост».
31. Сутність системи обліку витрат «директ-кост».
32. Сутність системи обліку витрат «target costing».
33. Сутність нормативного методу обліку витрат.
34. Що є загальним і відмінним для нормативного методу обліку витрат та обліку витрат за «стандарт-кост»?
35. Сутність системи обліку витрат «kaizen costing».
36. Сутність системи обліку витрат «ABC-костинг».
37. Труднощі використання сучасних систем обліку витрат.

3.3 Організація контролінгу на підприємстві

3.3.1 Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства: структура та склад служби контролінгу

Контролінгова служба на підприємстві організована в такий спосіб, щоб забезпечити оперативний рух інформаційних потоків від цехів підприємства до відділу контролінгу підприємства. Тільки за такої організації буде виправданим відокремлення контролінгу як економічної служби та складової управління підприємством.

Необхідно зазначити, що немає єдиного підходу до організації контролінгу. На підприємствах Німеччини використовують два основні варіанти організації служби контролінгу, але зауважимо, по-перше, що обидва варіанти організації служби контролінгу передбачають створення загального відділу «Фінанси і контролінг», або «Контролінг і фінанси»; по-друге, відмінностями цих варіантів організації служби контролінгу є безпосереднє її підпорядкування; по-третє, очолює роботу служби контролінгу головний контролер.

Перший варіант передбачає, що координація діяльності основних відділів підприємства (контролінгу, інформаційної служби та служби капіталу) відбувається через створення загального відділу «Фінанси і контролінг», який підпорядковується одному з директорів підприємства або члену правління.

Другий варіант передбачає, що одному з директорів підприємства підпорядковані служби капіталу та інформації, а служба контролінгу підпорядкована керівнику підприємства.

Організація служби контролінгу подана в таблиці 3.3.1.

Таблиця 3.3.1 – Схематичне зображення організації служби контролінгу

Загальний відділ «Контролінг і фінанси»			
Служба контролінгу		Служба інформації	Служба капіталу
Облік: обчислення результатів за методами сукупних витрат і затрат на реалізовану продукцію; калькуляція виробництва на замовлення і ринок; альтернативні розрахунки; статистика; звітність		Планування: стратегічне; оперативне; інвестиційне; планування фондів (ресурсів) і надходжень	Організація. Програмування. Довідкова служба. Бюро комунікацій
Фінанси. Баланси. Податки. Планування доходу на інвестований капітал, управління ним і грошовими потоками. Валютні операції. Відділ з операцій із землею. Аналіз ризиків			
Головний відділ		Головний відділ	Головний відділ

Розрізняють лінійну (децентралізовану) та штабну (централізовану) організацію контролінгу на підприємстві¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Див.: Давидович І. Є. Контролінг : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 552 с.

Децентралізована служба контролінгу

У разі децентралізації служби контролінгу відбувається делегування частини завдань централізованої служби контролінгу іншим підрозділам підприємства, наприклад, структурним підрозділам підприємства, філіям, ланкам, за винятком профільних відділів, які залишаються в підпорядкуванні головного контролера, а саме: контролера з маркетингу, контролера з логістики, контролера із зовнішньоекономічних операцій, контролера з фондів (ресурсів) і надходжень.

В умовах децентралізації можливі чотири найбільш поширені варіанти функціонування служби контролінгу, кожному з яких властиві переваги та недоліки (табл. 3.3.2).

Централізована служба контролінгу

У разі централізації служби контролінгу (штабній організації) відділ контролінгу безпосередньо підпорядкований правлінню підприємства (див. рис. 2.4.10). Централізація служби контролінгу передбачає два варіанти:

– перший – головний контролер підпорядкований голові ради підприємства (правління) без головного відділу «Служби капіталу». Схематично це відображено на рисунку 3.3.1.

– другий – головний контролер підпорядкований безпосередньо члену правління підприємства, відповідальному за сектор «Фінанси і контролінг» як керівник головного відділу (рис. 3.3.2).

У першому і другому випадках централізована служба контролінгу діє як штаб. Вона розробляє рекомендації щодо ухвалення рішень і здійснює керівництво процесом ухвалення цих рішень замовником.

Роль і значення фінансового контролінгу в системі управління підприємством визначено ступенем затребуваності інформації, сформованої цією системою. У зв'язку з цим найбільш логічним є подання системи фінансового контролінгу у вигляді етапів формування контролінгової інформації (рис. 3.3.3), одержаної внаслідок трансформації окремих елементів функцій управління.

Побудова системи фінансового контролінгу ґрунтується на таких основних принципах:

Таблиця 3.3.2 – Варіанти функціонування служби контролінгу в умовах децентралізації (переваги та недоліки)

Переваги	Недоліки	Висновки
<i>Варіант 1</i>		
Контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, водночас інструкції щодо дій надходять від головного контролера		
<ul style="list-style-type: none"> - контролер підрозділу працює значною мірою самостійно, відповідально; - інтереси підрозділів підпорядковані інтересам центральної служби контролінгу; - контролер підрозділу не бере участі в конфліктах між підрозділами 	<p>якщо координація через головного контролера буде блокована, то підрозділи одержать зайву самостійність, тому контролер підрозділу повинен працювати спільно з головним контролером</p>	<ul style="list-style-type: none"> - найвищий ступінь децентралізації; - використовують рідко
<i>Варіант 2</i>		
Контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а функціонально – головному контролеру		
<ul style="list-style-type: none"> - керівник підрозділу визначає коли і де використати контролера підрозділу; - головний контролер визначає, як і що вирішувати 	<p>подвійне підпорядкування контролера підрозділу може призвести до конфліктних ситуацій, тому необхідно розділяти інтереси підрозділів і головного контролера</p>	<ul style="list-style-type: none"> - використання цього варіанта – оптимально в умовах явно вираженого децентралізованого управління підрозділами

Продовження таблиці 3.3.2

<i>Варіант 3</i>		
Контролер підрозділу функціонально підпорядкований керівнику підрозділу, а адміністративно – головному контролеру		
– за умови функціонального підпорядкування визначають, як і що за проблеми розв’язують, за адміністративного – коли і де	контролер підрозділу піддається сильним конфліктам у тому разі, коли керівник підрозділу недостатньо компетентний	– можна застосовувати лише в умовах сильно вираженої децентралізації управління; – може бути прийнятним як перехідне рішення; – на практиці цей варіант використовують рідко
<i>Варіант 4</i>		
Контролер підрозділу орієнтований на спільну роботу з керівником підрозділу; головному контролеру він підпорядкований і функціонально, і адміністративно		
– дана організаційна структура служби контролінгу зумовлена сильною адміністративною і функціональною залежністю від головного контролера; – контролери підрозділів можуть звернутися до головного контролера	можуть виникати конфлікти з керівниками підрозділу	рекомендується у кризових ситуаціях, а також, коли підрозділи регіонально розташовані далеко один від одного і від головного центру

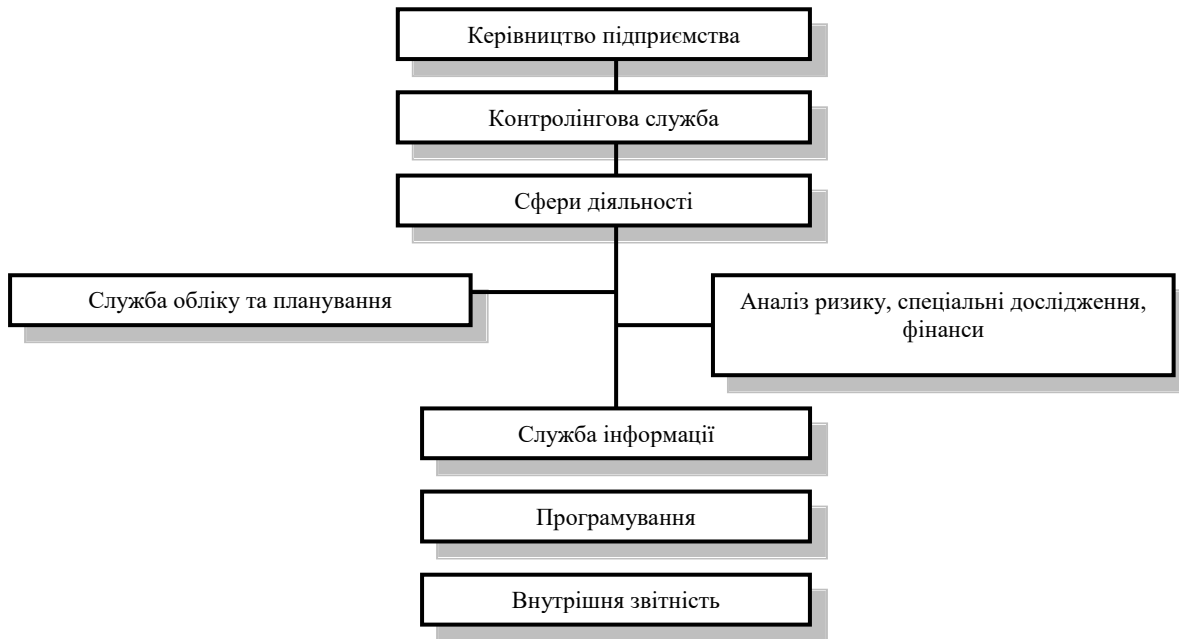


Рисунок 3.3.1 – Організаційна структура служби контролінгу

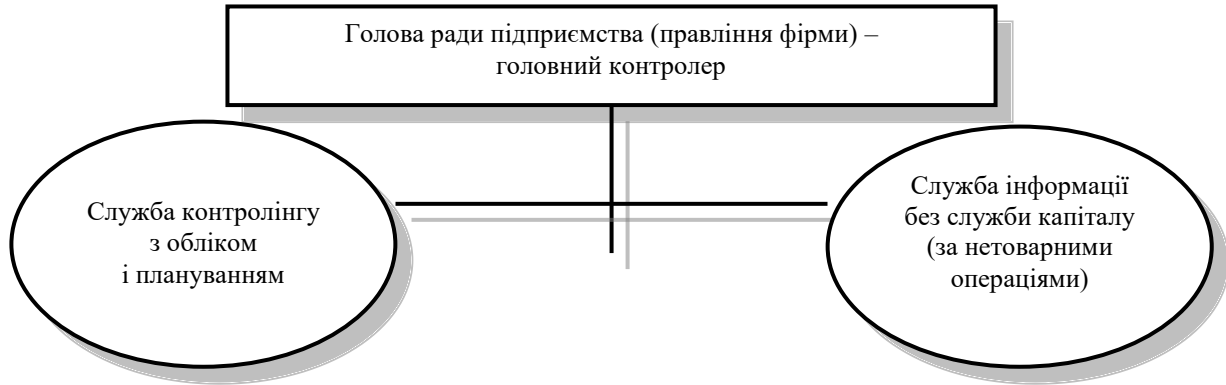


Рисунок 3.3.2 – Схема організації служби контролінгу в умовах централізації (варіант 1)

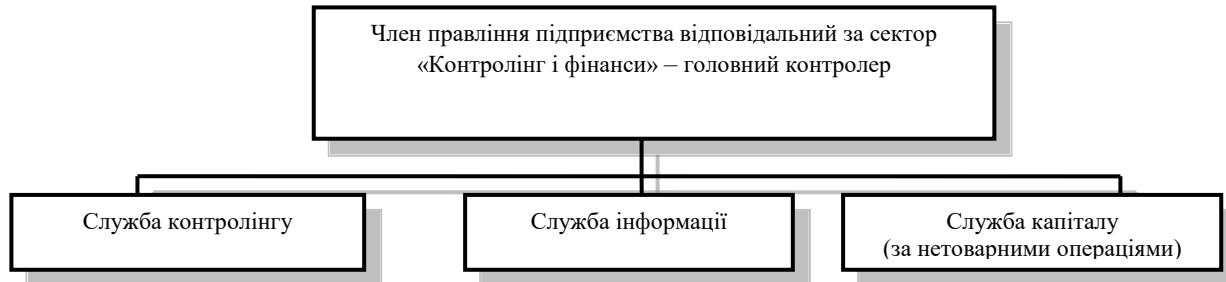


Рисунок 3.3.3 – Схема організації служби контролінгу в умовах централізації (варіант 2)

- 1) спрямованість системи фінансового контролінгу на досягнення фінансової стратегії підприємства;
- 2) багатофункціональність фінансового контролінгу;
- 3) орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні показники;
- 4) відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу та фінансового планування;
- 5) своєчасність, простота і гнучкість побудови системи фінансового контролінгу;
- 6) економічна ефективність впровадження фінансового контролінгу на підприємстві¹⁴⁵.

Упровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу дозволяє значно підвищити ефективність усього процесу управління його фінансовою діяльністю.

Етапи впровадження служби контролінгу на підприємстві

Визначення об'єкта контролінгу. Це загальна вимога до побудови будь-якого виду контролінгу на підприємстві з позицій його цільової орієнтації. Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення за основними аспектами фінансової діяльності підприємства.

1. Визначення видів і сфери контролінгу. Відповідно до концепції побудови системи контролінгу його поділяють на такі основні види: стратегічний та оперативний контролінг. Кожному з цих видів контролінгу повинна відповідати його сфера і періодичність здійснення функцій.

2. Формування системи пріоритетів показників, що контролюють. Уся система показників ранжується за значущістю. У процесі такого ранжування спочатку до системи пріоритетів першого рівня відбирають найбільш важливі показники даного виду контролінгу; потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якого перебувають у факторному зв'язку з показниками першого рівня; аналогічно формується система пріоритетів третього і наступних рівнів.

¹⁴⁵ Див.: Паргін Г. О., Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.6. С. 199–202.



Рисунок 3.3.4 – Етапи впровадження фінансового контролінгу

Під час формування системи пріоритетів потрібно врахувати, що вони можуть мати різний характер для окремих центрів відповідальності; для окремих напрямків фінансової діяльності підприємства; для різноманітних аспектів формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Однак одночасно повинно бути забезпечено ієрархічне зведення всіх показників контролю по підприємству загалом і за окремими напрямами фінансової діяльності.

3. Розроблення системи кількісних стандартів контролю. Після визначення і ранжування переліку фінансових показників, що контролюють, виникає необхідність установаження кількісних стандартів за кожним із них. Такі стандарти можна встановлювати як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть мати стабільний або рухомий характер. Стандартами є цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених підприємством норм і нормативів тощо.

4. Побудова системи моніторингу показників, які включають у фінансовий контролінг. Система моніторингу («відстежувальна система») становить основу фінансового контролінгу, найактивнішу частину його механізму. Система фінансового моніторингу являє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень.

Побудова системи моніторингу контрольованих фінансових показників охоплює такі основні етапи:

а) побудова системи інформативних звітних показників за кожним видом фінансового контролінгу ґрунтується на даних фінансового та управлінського обліку. Ця система являє собою так звану «первинну інформаційну базу спостереження», необхідну для подальшого розрахунку агрегованих по підприємству окремих аналітичних абсолютних і відносних фінансових показників, що характеризують результати фінансової діяльності підприємства;

б) розроблення системи узагальнювальних (аналітичних) показників, які відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю, здійснюється в чіткій відповідності із системою фінансових показників. Водно-

час забезпечується повна порівнянність кількісного вираження встановлених стандартів і контрольованих аналітичних показників. У процесі розроблення такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих узагальнювальних (аналітичних) показників із використанням первинної інформаційної бази спостереження та методів фінансового аналізу;

в) визначення структури і показників форм контрольних звітів (рапортів) виконавців призначене для того, щоб сформувати систему носіїв контрольної інформації. Для забезпечення ефективності контролінгу ця форма звіту повинна бути стандартизована і вміщувати таку інформацію:

- фактично досягнуте значення контрольованого показника (відповідно до передбаченого);
- розмір відхилення фактично досягнутого значення контрольованого показника від передбаченого;
- факторний розклад розміру відхилення. Алгоритм такого розкладу повинен бути визначений і доведений до кожного виконавця раніше;
- пояснення причин негативних відхилень за показником загалом і окремими його складовими.

Форма стандартного контрольного звіту (рапорту) виконавця диференціюється відповідно до змісту доведеного йому бюджету (плану);

г) визначення контрольних періодів за кожним видом фінансового контролінгу і за кожною групою контрольованих показників. Конкретизація контрольного періоду за видами контролінгу і групами показників визначається «терміновістю реагування», необхідною для ефективного управління фінансовою діяльністю на даному підприємстві. З урахуванням цього принципу виділяють: тижневий (декадний) контрольний звіт, місячний контрольний звіт, квартальний контрольний звіт;

д) установлення розмірів відхилень фактичних результатів контрольованих показників від установлених стандартів здійснюється як в абсолютних, так і у відносних показниках. Оскільки кожний показник міститься в контрольних звітах виконавців, на даній стадії він агрегується в межах підприємства загалом. Водночас за відносними показниками всі відхилення

поділяють на три групи: позитивне відхилення, негативне «допустиме» відхилення, негативне «критичне» відхилення;

е) виявлення основних причин відхилень фактичних результатів контрольованих показників від установлених стандартів проводять по підприємству загалом і за окремими «центрами відповідальності». У процесі такого аналізу виділяють і розглядають ті показники фінансового контролінгу, у яких можна спостерігати «критичні» відхилення від цільових нормативів, завдань поточних планів і бюджетів. За кожним критичним відхиленням повинні бути виявлені причини, які їх спричинили. У процесі здійснення такого аналізу загалом по підприємству використовують відповідні розділи контрольних звітів виконавців.

Розроблену систему моніторингу потрібно коригувати в разі зміни мети фінансового контролінгу і системи показників поточних планів і бюджетів.

б. Формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень є завершальним етапом побудови фінансового контролінгу на підприємстві¹⁴⁶. Принципова система дій менеджерів підприємства в цьому разі полягає у трьох алгоритмах:

а) «не вживати жодних заходів». Цю форму реагування передбачено в тих випадках, коли величина негативних відхилень значно нижча від передбаченого «критичного» критерію;

б) «усунути відхилення». Така система дій передбачає процедуру пошуку і реалізації резервів із забезпечення виконання цільових, планових або нормативних показників. Водночас резерви розглядають у розрізі різноманітних аспектів фінансової діяльності та окремих фінансових операцій. Як такі можливості можуть бути розглянуті доцільність введення посиленого режиму економії (за принципом «відсікання зайвого»), використання системи фінансових резервів та ін.;

в) «змінити систему планових або нормативних показників». Таку систему дій проводять у тих випадках, коли можливості нормалізації окремих аспектів фінансової діяльності обмежені або взагалі відсутні. У цьому разі за результатами фінансового моніторингу вносять пропозиції з коригування системи

¹⁴⁶ Див.: Сафаров О. Практика контролінга: что препятствует успеху? *Консультант*. 2007. № 23. С. 27–31.

цільових стратегічних нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтована пропозиція про припинення окремих виробничих, інвестиційних і фінансових операцій і навіть діяльності окремих центрів витрат та інвестицій.

Упровадження на підприємстві системи фінансового контролю дозволить суттєво підвищити ефективність всього процесу управління його фінансовою діяльністю.

На сьогодні в практиці фінансового менеджменту можна спостерігати різноманітні варіанти організації контролю на підприємстві. Водночас фахівці вважають, що організація фінансового контролю на підприємстві має відповідати єдиному принципу: фінансові функції (фінансування, інвестиції, податковий менеджмент, управління грошовими потоками, усі види обліку, фінансове планування, страхування) повинні здійснювати тільки фінансисти, а контроль може існувати одночасно у трьох аспектах:

- контроль контролерів-співробітників (із застосуванням найбільш складних методик);
- самоконтроль управлінців фінансового та нефінансових підрозділів (на основі застосування дуже поширених спеціальних методик);
- контроль інформаційного забезпечення (з використанням простих методик, що підлягають автоматизації)¹⁴⁷.

Під час створення служби контролю на підприємстві необхідно врахувати такі вимоги¹⁴⁸:

- отримання необхідної інформації від економічних служб підприємства (бухгалтерії, фінансової, збутової тощо), а також інженерних і технологічних підрозділів (головного механіка,

¹⁴⁷ Див.: Ільїна С. Б., Журба Т. С. Контроль процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 592 с.

¹⁴⁸ Див.: Войтко С. В., Савицька О. М., Пиркова О. В. Процесний підхід до організації підрозділу контролю на підприємстві. *Вісник Національного ун-ту водного госп-ва та природокористування*. 2007. Вип. 3 (39); Пушкар М. С. Контроль – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-Бланш, 2004. 370 с.; Шепітко Г. Ф. Контроль : посібник. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 136 с.

енергетика, конструктора, технолога та ін.), юридичної служби, відділу кадрів, відділу нової техніки та інших підрозділів;

- організацію збору додаткових даних, необхідних службі контролінгу, від інших служб управління. Таку інформацію збирають за відповідною формою, розробленою службою контролінгу;

- відносну незалежність служби контролінгу від інших служб управлінської структури, що надає їй високого статусу й авторитету в ієрархії управління;

- можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;

- оперативність доведення інформації до відома вищого керівництва підприємства;

- оптимальну кількість кадрів служби контролінгу для виконання своїх повноважень.

Також під час створення служби контролінгу необхідно звернути увагу на типові помилки, які виникають під час впровадження цієї служби (табл. 3.3.3).

Таблиця 3.3.3 – Типові помилки впровадження служби контролінгу

Типова помилка	Зміст
Помилки в розумінні суті і завдань контролінгу	Завдання контролінгу полягає не в пошуку винних осіб, а у виявленні та усуненні причин, які перешкоджають досягненню мети
Помилки у виборі цілей	«Контролінг є такою концепцією організації, яка дає змогу виявити відповідальність за прибуток на підприємстві та запропонувати обґрунтовані заходи з досягнення заданого рівня прибутку». Більшість керівників вважають прибуток головною метою діяльності підприємства. Проте є й супідрядні цілі: високий рівень ліквідності, частка ринку, зростання обсягів продажу, збереження персоналу, зниження ризиків тощо. Якщо прибуток вибрано як основну мету, то потрібно обов'язково уточнити: йдеться про прибуток у короткостроковому або довгостроковому періоді

Продовження таблиці 3.3.3

Типова помилка	Зміст
Надлишкова або недостатня інформація	Звіти контролерів не повинні мати описовий характер або нагадувати детальний звіт аудитора чи ревізора. Інформація у звіті контролера повинна відображати: <ul style="list-style-type: none"> – чи досягнуто поставлену мету; – причини перешкодження досягнення мети; – можливості для усунення встановлених відхилень або підвищення міри вірогідності досягнення мети тощо
Надмірність контрольованих показників	Керівництво може вимагати від служби контролінгу створення системи контролю, що охоплює найбільшу кількість показників із щотижневою звітністю про їхній стан. Проте необхідно пам'ятати, що інформація повинна бути доречною та істотною
Вибір джерел інформації	Контролери повинні використовувати інформацію не тільки фінансового обліку, але й управлінського та стратегічного обліку

3.3.2 Функціональні обов'язки та завдання контролера

Контролінг певною мірою дублює функції управління фінансами. За умов відсутності в організаційній структурі підприємства посади контролера його обов'язки розподілено між виконавцями інших підрозділів фінансового управління, що перешкоджає чіткому розмежуванню повноважень фінансового управління та контролінгу.

Розглядаючи зміст функцій фінансового контролера, необхідно звернути увагу на те, що за класичною концепцією, розробленою професійною організацією контролерів США в 1962 році, перелік управлінських дій, які забезпечують їхню реалізацію, виходить за межі повноважень фінансового менеджера (табл. 3.3.4).

Таблиця 3.3.4 – Розподіл завдань фінансового менеджменту та контролінгу згідно з декларацією професійної організації контролерів США¹⁴⁹

Завдання	Зміст завдання
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
Залучення капіталу	Розроблення й реалізація програм щодо забезпечення підприємства капіталом, зокрема проведення переговорів і підтримання необхідних фінансових зв'язків
Зв'язок з інвесторами	Створення та управління портфелем цінних паперів підприємства, співробітництво з інвестиційними фондами, фінансовими експертами, акціонерами
Короткострокове фінансування	Виявлення джерел покриття поточних фінансових потреб підприємства, їхнє залучення та ефективне використання
Зв'язки з банками та фінансовий контроль	Дотримання угод у сфері банківського обслуговування, управління грошовою готівкою та цінними паперами та їхнє вигідне розміщення. Відповідальність за вирішення фінансових питань в угодах із купівлі-продажу нерухомості
Кредитори і дебітори	Розроблення системи знижок для клієнтів і поточний контроль за дотриманням платіжної дисципліни, управління дебіторською заборгованістю
Капіталовкладення	Розроблення принципів і раціональне розміщення й ефективне використання капіталу підприємства
Страховання	Операції щодо страхування активів і фінансових ризиків
КОНТРОЛІНГ	
Планування	Розроблення та виконання планів підприємства як інтегрованої складової контролю господарської діяльності. Планування охоплює плани прибутку, збуту, інвестицій і фінансування, бюджети накладних витрат і нормативи витрат

¹⁴⁹ Див.: Росс С., Рэндольф В., Брэдфорд Дж. Основы корпоративных финансов. Москва : Лаборатория Базовых Знаний, 2000. 720 с.

Продовження таблиці 3.3.4

Завдання	Зміст завдання
Складання та інтерпретація звітів	Підготовка звітів і пояснювальних записок до них. Функція також містить визначення принципів облікової політики, координацію систем і процесів, а також підготовку й оброблення необхідних даних
Оцінювання й консалтинг	Консультації з усіма управліннями, відповідальними за розроблення директив і їхнє виконання різними підрозділами підприємства
Оподаткування	Розроблення й застосування принципів податкової політики
Аналіз відхилень	Контроль фактичних результатів із плановими й нормативними
Внутрішній контроль і ревізія	Розроблення і виконання заходів щодо забезпечення збереження майна підприємства
Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ	Систематичне дослідження економічного, соціального та політичного середовища та оцінювання їхнього впливу на діяльність підприємства

Як можна бачити (табл. 3.3.4), від моменту запровадження контролінгу та розподілу його функціональних завдань фінансовий менеджмент на підприємстві був зорієнтований, переважно, на залучення фінансування в певний час, у певному обсязі, за прийнятною ціною. До обов'язків фінансового директора на підприємстві входило управління грошовими потоками: здійснення капіталовкладень, фінансових інвестицій, фінансового обліку, страхування, внутрішнього фінансового контролю. Значна частина фінансових у сучасному розумінні функцій перебувала в компетенції контролера¹⁵⁰.

В умовах глобалізації та розвитку фінансово-економічної науки підходи до розуміння обов'язків фінансиста й контролера суттєво змінилися.

Фінансовий контролінг як сфера завдань відповідальних фахівців пов'язаний із плануванням, управлінням і контролем

¹⁵⁰ Див.: Росс С., Рэндольф В., Брэдфорд Дж. Основы корпоративных финансов. Москва : Лаборатория Базовых Знаний, 2000. 720 с.

фінансової діяльності на підприємстві. Проте, на відміну від фінансового менеджменту із притаманним йому правом ухвалення управлінських рішень, фінансовий контролінг забезпечує лише методичну та інформаційну підтримку останнього, інакше кажучи, здійснює сервіс у межах фінансового менеджменту. На практиці, за твердженням багатьох авторів, навряд чи можливе чітке відокремлення предметів цих сфер¹⁵¹. Більшою мірою має сенс зосередитися на взаємодії фінансових менеджерів і контролерів, спрямованій на підтримання підприємства у стані ліквідності, рентабельності та фінансової рівноваги.

Типовими робочими завданнями фахівця з контролінгу є забезпечення рентабельності та ліквідності підприємства, які зазначаються так:

- надання консультаційних послуг у разі виявлення відхилень від мети в окремих сферах діяльності;
- рішення повинні бути знайдені швидко і перебувати в межах, що не змінюють істотно умови, але мають швидкі результати.

Виконуючи вищезазвані завдання, необхідно:

- знайти вузькі місця. Для оцінювання можуть бути використані такі інструменти: розроблення і використання загальних і специфічних для даного підприємства показників, проведення порівнянь у межах підприємств і галузей. Водночас використовують такі методи контролінгу: АВС-аналіз, вартісний аналіз, СВОТ-аналіз тощо;

- розвивати програму дій, підготувати та провести рішення про вживання заходів. Тут беруть до уваги такі принципи: однозначність і конкретність постановки цілей припускає процес вибору, що водночас вимагає оцінювання варіантів. Оцінювання потрібно проводити за об'єктивними критеріями та критеріями, що підпадають під кількісний облік і повинні за можливості оптимально відображати досягнення цілей. У цьому разі можна застосувати аналіз планованого ефекту, як допоміжні

¹⁵¹ Див.: Дарманська Г. О., Овод Л. В. Контролінг : навч. посібник. Хмельницький : ТУП, 2010. 108 с.

засоби запропоновано: зіставлення витрат, рентабельності, обліку витрат та ефективності;

– реалізувати рішення із проведенням контролю. Етап реалізації передбачає діяльність із впровадження і виконання обраного заходу. Під час кінцевого контролю беруть до уваги, що в цьому разі планові показники варто виправляти, якщо виявлені помилки.

Питання для самоконтролю

1. Структура та склад служби контролінгу. Переваги та недоліки функціонування служби контролінгу в умовах децентралізації.
2. Типові помилки впровадження служби контролінгу.
3. Етапи впровадження служби контролінгу на підприємстві.
4. Вимоги щодо створення служби контролінгу на підприємстві.
5. Функціональні обов'язки та завдання контролера.
6. Закордонний досвід функціонування фінансового контролінгу в системі управління підприємством: порівняльна характеристика.
7. Основні принципи системи фінансового контролінгу.

БІЗНЕС-КЕЙСИ ТА ЗАВДАННЯ

Кейс 1

Компанія виробляє та продає матеріали для офісної техніки. Як підвищити продажі та не знизити ціни?

Компанія Xeroxtek (назву змінено) працює на ринку матеріалів для офісної техніки із 2013 року та продає продукцію під власним брендом. Це картриджі для лазерних і струминних принтерів, копіїв і багатофункціональних пристроїв, комплектування до них, комплекти для заправки, тонери та чорнила, термоліпка для факсів, СППЧ (системи постійного подання чорнил). Xeroxtek пропонує також матеріали для професійної техніки (термотрансферних принтерів і плотерів), що використовують, наприклад, фірми зовнішньої реклами або торгової організації.

У Xeroxtek працює більше ніж 150 людей. На власному виробництві компанія збирає картриджі, а комплектування до них та інші види продукції замовляє за кордоном. Щомісячний дохід – приблизно 50 млн грн.

Зі слів генерального директора Xeroxtek «під час кризи багато підприємств і приватні особи не відмовилися від використання оргтехніки. Обсяги продажів картриджів, тонерів і чорнила для повторного заправлення, а також СППЧ стали зростати. Підвищилася і привабливість цього ринку. «Бар'єри входу в цей бізнес низькі. Постійно з'являються нові гравці, готові закуповувати ці матеріали в Південно-Східній Азії і потім перепродувати їх із мінімальною маржею».

Керівники Xeroxtek слідувати стратегії низьких цін не бажають, вважаючи, що Xeroxtek завоювала свої позиції (частка Xeroxtek на ринку матеріалів для оргтехніки – 10 %) завдяки якості продукції. На думку гендиректора, «якість і демпінг цін несумісні. Проте ціновий чинник на ринку має значення, особливо для нових замовників. На більш низькі ціни «ведуться» навіть постійні клієнти, але потім все-таки повертаються до Xeroxtek». Xeroxtek використовує методи цінової стимуляції

споживачів і шукає інші способи переконати клієнтів у перевагах своєї продукції. Компанія займається рекламою в інтернеті та витрачає близько 200 тис. грн на місяць і планує істотно збільшити витрати на просування.

Зі слів керівництва Xeroxtek, «більшу частку прибутку виробники принтерів, копіїв і факсів отримують не від реалізації техніки, а від продажу матеріалів до неї. Тому вони переконують покупців, використовувати лише оригінальні матеріали. Продавці сумісних матеріалів намагаються переконати користувачів в іншому, публікують, наприклад, результати тестів, які доводять високу якість їхньої продукції».

За даними дослідницьких агентств кількість проданих сумісних картриджей для лазерних принтерів (найбільш популярних на ринку продукції, яка приносить Xeroxtek близько 60 % всього доходу) не може бути меншою, ніж кількість оригінальних картриджів. Ціна картриджа для лазерного принтера в Xeroxtek від 200 грн до 400 грн, тоді як оригінального – від 2 500 грн.

За оцінкою керівництва Xeroxtek, «ринок сумісних матеріалів для оргтехніки зростає на 10–12 % на рік, обсяги продажів Xeroxtek – на 20 %. Кількість компаній із виробництва та реалізації сумісних матеріалів для оргтехніки постійно збільшується. Дрібні компанії здійснюють перепродаж і можуть працювати з маржею в 5 %, чого Xeroxtek не можемо дозволити, оскільки продукція проходить багатоступеневий контроль якості, що потребує значних витрат».

Отже, з одного боку, Xeroxtek та інші виробники брендovаних сумісних матеріалів успішно відбирають клієнтів у компаній, що випускають офісну техніку, а з іншого – компанії, що демпінгують, зменшують прибутки Xeroxtek та інших виробників брендovаних сумісних матеріалів.

Xeroxtek продає свої товари через роздрібні мережі офісної техніки та працює з найбільшими інтернет-магазинами. Кількість роздрібних продажів на ринку сумісних матеріалів, зі слів керівництва «Xeroxtek, невелика компанія. Основні компанії-продавці забезпечують більше ніж 600 дилерів по всій Україні. Компанія пропонує своїм дилерам рекламну підтримку, публікує

інформацію про них на своєму сайті, надає фотографії та презентації, каталоги, буклети та сувенірну продукцію, забезпечує їх фірмовими стійками».

Залученням нових дилерів займається окремий відділ продажів, у якому працює 13 осіб.

Хегохтек рекламує свою продукцію в інтернеті, використовуючи для цього банери на тематичних сайтах, контекстну рекламу, розміщуючи прес-релізи на найбільших тематичних порталах. На думку керівництва, така тактика дає віддачу. Компанія проводить акції, пропонуючи товари із скидками, розробила спеціальну пропозицію для нових клієнтів. Вони можуть взяти набір продукції «на пробу» за цінами на 5 % нижче, ніж найбільший дилер за умови купівлі партії товару на суму 10 тис. грн.

Гендиректор Хегохтек вважає, що збільшити обсяг продажу можна на 40 % на рік, водночас не так важливо, відбудеться це внаслідок збільшення обсягів продукції, що закупується дилерами, або завдяки збільшенню кількості самих дилерів.

Свою продукцію компанія продає у фірмовій упаковці, торгова марка Хегохтек, зі слів керівництва. Просуванням бренду компанія ніколи особливо не займалася.

Великий асортимент сумісних матеріалів, на думку керівника відділу продажів, є одною з переваг компанії.

На другому місці за обсягом продажів після картриджей для лазерних принтерів у Хегохтек ідуть тонери та чорнила – 15 %, 10 % від продажів надходить на стрічки (кращі стрічки для термотрансферного друку), 7 % – на картриджі для струминних принтерів. Частка комплектування, термоплівки, фотопаперу, етикеток становить 2–3 %.

Компанія зацікавлена в активному пошуку та відкритті нових пристроїв. У цьому році в асортимент була додана нова група – самоклеїні етикетки для термотрансферних принтерів.

Компанія також шукає способи краще розуміти потреби ринку та формує оптимальну асортиментну матрицю.

Керівництво компанії вважає, що основне завдання – це переконати клієнтів у тому, що бренд Хегохтек – виробник на ринку сумісних матеріалів гарантує їм стабільну якість продук-

ції. Як це зробити? На просування бренда Xeroxtek компанія готова витратити 5–7 % загального обороту для підвищення продажів на 40 %.

Кейс 2

Основна цільова аудиторія музею розвитку фінансів, банківської справи та страхування – студенти, але водночас є заходи, розраховані на дітей, а години роботи (з 13:00 до 18:00) дозволяють відвідувати експозицію тільки школярам. Так званий контент: експозиція музею – оригінальна і неповторна, але як все це демонструвати, музей до кінця не з'ясував. Також музей не визначився зі своєю роллю на ринку: яким музеєм хочете стати. Унаслідок цього – нестача клієнтів, фінансові труднощі. Тобто дві типові проблеми малого та середнього бізнесу.

Розробіть план виведення музею із кризи, щоб музей став самоокупним; розширив аудиторію; знайшов нових партнерів; став модним місцем.

Кейс 3

Як змусити користувачів платити за доступ до електронних версій видання? Як не втратити передплатників?

Проблема

Журнал «Фінансовий простір» – друковане видання з більш ніж 20-річною історією. Основна аудиторія: керівники і співробітники фінансових департаментів компаній середнього і малого бізнесу. Журнал позиціонується як збірник практичних рішень для професіоналів. За час свого існування він змінив кількох власників. До останніх днів він входив до видавничого дому «Бізнес і професіонали», що спеціалізується на фахових виданнях. Великих прибутків «Фінансовий простір» не має, але є на рівні самоокупності. Доходи поділені між рекламою і підпискою в пропорції 80 % на 20 %.

До недавнього часу сайт журналу був сайт-візиткою, де у відкритому доступі викладали номери через місяць після їхнього виходу на паперовому носії. На сьогодні скорочення доходу завдяки рекламі ставить перед менеджментом видавничого

дому завдання щодо збільшення доходів від підписки. Також ухвалено рішення про створення платних електронних версій усіх випущених видань.

Як виданню змінити звичку читачів «Фінансового простору» отримувати безкоштовний доступ до номерів журналу на сайті і змусити платити за доступ до електронних версій?

Кейс 4

Економічна криза, що почалася у 2014 році, сильно вдарила по машинобудівній галузі. Порівняно із 2008 роком становище підприємств ускладнилося. Негативним чинником стало зниження потреб економіки, за винятком замовлень оборонно-промислового комплексу. Одним із підприємств, що потрапило у вир цих економічних подій, є компанія «Машбуд» (назву змінено). За обігу, що стрімко падає, постійні витрати компанії залишалися на колишньому рівні. Стала стрімко знижуватися рентабельність. Маючи великий кредитний портфель, компанія затримує виплати за кредитами. На підприємстві з'явилися затримки з виплатою заробітної плати в кожному з бізнес-підрозділів.

Про компанію

Виробнича компанія «Машбуд» має давню історію і традиції та містить виробничі підприємства, конструкторське бюро і власний збутовий підрозділ. Компанія випускає автобуси, вагони, тролейбуси, трамваї. Це одна з небагатьох машинобудівних компаній, яка зберегла інженерні компетенції і виробничу базу, необхідну для випуску сучасної продукції.

Ринок збуту

«Машбуд» працює із замовниками з України. Конкурентне середовище – це західні виробники, техніка яких після падіння гривні перевищує вартість подібної продукції компанії на 30 % і вище, з іншого – китайські заводи, техніка яких гірше за якість.

Формалізована стратегія розвитку машинобудівної компанії в умовах, що склалися, стала неактуальною. Нова антикризова стратегія не ухвалена.

Фінанси

Компанія зберегла високий рівень постійних витрат. Водночас різко знизився випуск продукції, що призвело до падіння обігу і рентабельності. Компанія має заборгованість по кредитах і тому не може взяти нові кредити. Збільшилася потреба в оборотних коштах. З цієї причини зірвалися терміни виконання низки контрактів. Фінансові потоки на цьому тлі ще більше зменшилися.

Персонал

Скорочення обсягів виробництва знизило заробітну плату в більшості підрозділів компанії. Головні фахівці почали звільнятися. Рівень мотивації та залучення персоналу різко знизився. Поступово компанія стала переходити на неповний робочий тиждень.

Продукти

Лінійка продукції компанії широка. У компанії постійно ведуть розроблення нової техніки, зокрема й інноваційної. Постійно розробляють нові модифікації наявної продукції, оновлюють зарекомендовані на ринку моделі.

Загальна ситуація

Починаючи із 2014 року ситуація в компанії постійно погіршується. Дефіцит обігових коштів не дозволяє забезпечувати терміни виконання наявних контрактів. Незважаючи на затребуваність техніки, можливість компанії забезпечувати потребу машинобудівного ринку знизилась.

За відсутності актуальної стратегії в галузі продажів і маркетингу з'явилася велика кількість незавершеного виробництва, що на тлі дефіциту обігових коштів ще більше погіршує становище компанії.

Питання

1. Які є рішення щодо виведення із кризи компанії «Машбуд»?
2. Як повинні бути вписані ці рішення в загальну стратегію розвитку компанії?

Кейс 5

Торгово-виробнича компанія, що працює в одному з регіонів, опинилася на межі краху після приходу в регіон великих мереж. Дайте пораду її власнику, вирішивши кейс.

Вихідні дані. Регіональна компанія «Спорт» виробляє і реалізовує спортивні товари (як власного виробництва, так і закуплених на стороні), на десятому році свого існування зіткнулася з падінням доходу й прибутку. Водночас не було жодних видимих причин для погіршення ситуації – кризи на ринку, різких змін у цінovій і асортиментній політиці.

Обмеження. У «Спорту» не було ресурсів, щоб на рівних конкурувати з великими мережами, які прийшли на місцевий ринок, і вести серйозну експансію в інші регіони. Компанія орендувала приміщення в муніципальних органах влади і не могла розраховувати на цю нерухомість як на додаткове джерело доходу.

Запрошення консультантів. Власнику було запропоновано розробити програму реанімації бізнесу і повернення його на траєкторію зростання.

Необхідно вирішити питання, чи можливо в даній ситуації повернення компанії в прибуткову зону завдяки коригуванню її бізнес-моделі.

Питання

1. Чи може такий невеликий регіональний бізнес вижити і надалі розвиватися, конкуруючи з великими мережами?
2. Як необхідно скоригувати бізнес-модель компанії «Спорт» для повернення в прибуткову зону?
3. Які рішення можуть забезпечити сталий розвиток компанії на горизонті кількох років?

Завдання 1. Ви – керівник організації. В умовах світової фінансової кризи необхідно спланувати діяльність організації й оцінити погрозу настання кризи того чи іншого виду. Як можна це зробити на основі різних теорій економічних циклів? Пояснить відповідь.

Завдання 2. Ви – керівник організації, що є на межі банкрутства. Охарактеризуйте основні напрямки виходу із кризи організації? Які методи і прийоми антикризового управління можна використати під час реалізації пропонованих вами заходів? Поясніть відповідь.

Завдання 3. Ви – антикризовий менеджер в організації. В одному зі структурних підрозділів – високий рівень конфліктності між його керівником і кваліфікованими працівниками, а також між різними неформальними групами із приводу неприйняття делегування повноважень і відповідальності керівника. Якими повинні бути ваші дії, щоб зберегти кваліфікованих кадрів? Яка повинна бути система нових цінностей і установок, що дозволяє знизити рівень конфліктності і згуртувати колектив? За допомогою яких методів необхідно врегулювати конфлікт у структурному підрозділі організації? Аргументуйте відповідь.

Завдання 4. Ви – керівник структурного підрозділу кризової організації. У відділі – високий рівень плинності кадрів. Персонал не сприймає старі установи і цінності. Якими повинні бути дії, щоб зберегти кваліфікованих кадрів? Яка повинна бути система нових цінностей і установок, що дозволить згуртувати колектив і підвищити ступінь прихильності працівників до даної організації? Поясніть відповідь.

Завдання 5. Ви – керівник містоутворювальної організації, фінансове положення якої нестабільне, і намітилася тенденція втрати платоспроможності. На вашу думку, необхідно провести реструктуризацію бізнесу. Яка повинна бути послідовність дій у цьому напрямку? Сформууйте систему показників, що дозволять оцінити ефективність реструктуризації бізнесу. Поясніть відповідь.

Завдання 6. Відповідно до рішення господарського суду ви призначені арбітражним керівником в організацію, яка має державне замовлення. Галузева приналежність організації – легка промисловість. У межах процедури санації доцільним є про-

вести реструктуризацію бізнесу. Які повинні бути ваші дії як тимчасового керівника? Яку форму реструктуризації можна застосувати? Поясніть відповідь.

Завдання 7. Ви – арбітражний керівник, що повинний провести санацію організації в межах конкурсного виробництва. Опишіть порядок ваших дій, перелік використовуваних нормативно-правових актів і документів, що необхідно скласти. Укажіть процедурні терміни санації і порядок їхнього продовження. Поясніть відповідь.

Завдання 8. Ви – антикризовий керівник, призначений господарським судом для проведення санації. Якими документами будете керуватися у своїй діяльності на різних етапах проведення санації. Поясніть відповідь.

Завдання 9. Ви – керівник містоутворювального підприємства, фінансове положення якого нестабільно, і намітилася тенденція втрати платоспроможності. На вашу думку, необхідно провести реструктуризацію бізнесу. Яка повинна бути послідовність дій у цьому напрямку? Сформуйте систему показників, що дозволять оцінити ефективність реструктуризації бізнесу. Поясніть відповідь.

Завдання 10. Ви призначені арбітражним керівником в організації-банкруті. Вам необхідно:

- сформуувати антикризову команду для виходу організації із кризового стану;
- сформуувати раціональну структуру трудового колективу для діяльності в кризових умовах.

Які ознаки і критерії повинні бути покладені в основу формування антикризової команди і структури персоналу? Які методи підбору персоналу і, зокрема, антикризової команди будете використовувати? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 11. Керівництво кризової організації запросило вас як антикризового менеджера, однією з цілей діяльності якого

повинно стати усунення кризи персоналу. Поясніть свою концепцію і тактику з виходу персоналу організації із кризового стану.

Завдання 12. Ви призначені арбітражним керівником в організацію-банкрут. Необхідно виявити ризик кризис-менеджера і сформувати антикризову команду для виходу організації із кризового стану? Які ознаки і критерії повинні бути покладені в основу вашої діяльності в цьому напрямку? Які методи підбору персоналу будете використовувати? Аргументуйте свою відповідь.

Завдання 13. Ви – керівник організації, що нестабільно працює. Ви ухвалюєте рішення про проведення досудової санації, що припускає впровадження інноваційної технології. Сформууйте систему показників, що дозволять оцінити ефективність інвестиційного проекту і процедури санації загалом. Аргументуйте свою відповідь.

Завдання 14. Ви – антикризовий керівник, призначений господарським судом для проведення санації в організації. Її галузева приналежність – промисловість. Санація припускає випуск нової продукції і вихід із нею на міжнародний ринок. Як можна адаптувати наявний закордонний досвід щодо проведення санації до даної організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс України з процедур банкрутства № 2597-VII в редакції від 17.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003. *Відомості Верховної Ради*. 2003. № 18–22. Ст. 144.
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356.
4. Про аудиторську діяльність : Закон України від 22.04.1993 № 3125-XII. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/168491__600649.
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
6. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 6–11.
7. Андрусів У. Я., Атаманюк І. І. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25.
8. Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. Москва : ЭКМОС, 1999. 368 с.
9. Айвазян З. А., Кириченко В. В. Антикризисное управление: сущность стабилизационной программы. *Эксперт*. 2001. № 8.
10. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць*. 2013. Вип. 2 (11). С. 10–13.
11. Балабанов І. Т. Аналіз і планування фінансів суб'єкта господарювання. Москва : Фінанси і статистика, 1994.

12. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 136–140.
13. Басанець І. В., Плікус І. Й. Аналіз моделей та методів виявлення кризового стану підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 31 березня 2021 р. Полтава, 2021. Частина 2. С. 439–442.
14. Басанець І. В., Жукова Т. А., Плікус І. Й. Діагностика кризових параметрів в діяльності підприємства. *Авіація, промисловість, суспільство* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кременчук, 12 трав. 2021 р.) : у 2 ч. Харків. 2021. Ч. 2. С. 275–278.
15. Батрак О. В., Тарасенко І. О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52–1. С. 111–115.
16. Бень Т. Г., Довбня С. Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2002. № 6.
17. Блинова У. Ю. Совершенствование методики анализа как метода превентивного контроля в антикризисном менеджменте. *Аудит и финансовый контроль*. 2006. № 4. С. 29–36.
18. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Эльга, Ника-центр, 2004. 784 с.
19. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : Вид-во СумДУ, 2014. 437 с.
20. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Антикризове фінансове управління у підприємстві. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник, д-р екон. наук, проф. Л. М. Таранюка. Суми : Університетська книга, 2018. С. 95–119.

21. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : методика та практика : навч. посібник. Суми : СумДУ, 2011. 350 с.
22. Боронос В. Г., Плікус І. Й., Кобушко І. М. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібник ; підручник. Суми : Вид-во СумДУ, 2014. 437 с.
23. Бровко Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 36–40.
24. Бухгалтерский учет : учебник / под ред. П. С. Безруких. Москва : Бухгалтерский учет, 2004. 736 с.
25. Безверхая Е., Коваленко Е. Принятие управленческих решений в системе «директ-костинг» при наличии ограничивающего фактора. *Управленческий учет и финансы*. 2009. № 4. 302 с.
26. Бизнес-план : метод. материалы / ред. Р. Г. Маниловский. Москва : Финансы и статистика, 1997. 160 с.
27. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ, 2003. 504 с.
28. Внукова Н. М., Зінченко Н. І. Формування системи кількісних показників оцінки фінансового стану підприємств-емітентів. *Фінанси України*. 2006. № 12. С. 112–120.
29. Войтко С. В., Савицька О. М., Пиркова О. В. Процесний підхід до організації підрозділу контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного ун-ту водного госп-ва та природокористування*. 2007. Вип. 3 (39).
30. Герасименко Н. Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 3. С. 68–79.
31. Горобець І. І., Міщенко В. А., Фоцій П. Н. Проблеми стабільності фінансового стану підприємств кондитерської. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 12 (161). С. 3–11.
32. Горобець І. І., Міщенко В. А., Мехович С. А. Зарубіжна практика контролінгу та проблеми його впровадження

- на національних підприємствах. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 11(160). С. 3–13.
33. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
 34. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116.
 35. Домніна І. І., Міщенко В. А. Концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого менеджменту на підприємстві : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 26 грудня 2020 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2020. С. 175–179.
 36. Домнина И. И. Продвинутое бюджетирование в антикризисном управлении. *Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 19 січня 2019 р.)*. Дніпро : Перспектива, 2019. Ч. 1. С. 62–65.
 37. Домніна І. І., Міщенко В. А., Другова О. С. Контролінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 34. С. 82–86.
 38. Домніна І. І., Міщенко В. А., Таранюк Л. М. Превентивне оцінювання фінансового стану підприємства з позиції можливого банкрутства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2020. № 3. С. 45–53.
 39. Домніна І. І., Сілова Я. В. Аналіз моделей прогнозування ймовірності банкрутства та їх адаптованість для українських підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ» (Економічні науки)*. 2019. № 24 (1349). С. 7–12.
 40. Дронов Р. И., Резник А. И., Бунина Е. М. Оценка финансового состояния предприятия. *Финансы*. 2000. № 2.
 41. Дорошівна М. С., Сасіна Л. О., Лугова М. В., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АДА, 2009. 240 с.

42. Друри К. Управленческий и производственный учёт : пер. с англ. ; учебник. Москва : ЮНИТИ-ДАНА. 2005. 1071 с.
43. Давидович І. Є. Контролінг : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 552 с.
44. Дарманська Г. О., Овод Л. В. Контролінг : навч. посібник. Хмельницький : ТУП, 2010. 108 с.
45. Жукова Т. А., Басанець І. В., Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 1. С. 58–67.
46. Застосування норм Кодексу України з процедур банкрутства : збірка наукових статей / за загальною редакцією д-ра юрид. наук, судді Верховного Суду С. В. Жукова. Київ : Алерта, 2019. 216 с.
47. Золотухина А. Д. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2.
48. Івахненко С. В., Меміх О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ : Знання, 2009. 319 с.
49. Ільїна С. Б., Журба Т. С. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 592 с.
50. Корнаї Я. Тенденция постсоциалистического развития: общий обзор. *Вопросы экономики*. 1996. № 1. С. 8.
51. Ковалев В. В. Финансовый анализ. Москва : Финансы и статистика, 998. 512 с.
52. Ковалев А. И., Привалов В. П. Анализ финансового состояния предприятия. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2001. 256 с.
53. Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.
54. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами. Харьков : Фактор, 2005. 226 с.

55. Карпова Т. П. Управленческий учет : учебник для вузов. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 350 с.
56. Керимов В., Селиванов П., Крятов М. Организация управленческого учета по системе стандарт-кост. *Аудит и финансовый анализ*. 2001. № 3.
57. Керимов В. Э. Управленческий учёт : учеб. Москва : Дашков и К, 2005. 460 с.
58. Комарецька П. В. Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 6 (73). С. 61–64.
59. Криворучко А. В., Озерський І. В. Проблеми реструктуризації і банкрутства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2003. № 7. С. 26–29.
60. Масюк В. М. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 81–86.
61. Мамрак О. Определение класса финансовой надежности предприятия на примере металлургической отрасли. *Економіка. Фінанси. Право*. 2002. № 5.
62. 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 № 1361 зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>.
63. Мищенко В. А., Другова Е. С. Развитие концепций управления предприятием с применением контроллинга. Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 20. С. 111–117.
64. Міщенко В. А., Горобець І. І., Іванченков В. С. Контролінг якості продукції в антикризовому управлінні кондитерським підприємством. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 123–129.
65. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням ін-

- струментарію стратегічного контролінгу в сучасних господарських умовах. *Економічні студії*. 2020. № 1 (27). С. 119–125.
66. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Роль реструктуризації та санації в антикризовому управлінні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/19.pdf.
 67. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : УВПК ЕксОб, 2004. 560 с.
 68. Николаева А., Черная И. Экономическая теория. Москва, 2000. 400 с.
 69. Лагодієнко Н. В., Іванченков В. С., Горобець І. І. Розробка моделі стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі в умовах антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 271–279.
 70. Левицька Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. Львів : Новий світ – 2000, 2007. 176 с.
 71. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
 72. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
 73. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації : Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001 № 49/121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text>.
 74. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
 75. Плікус І. Й. Система управління ефективністю діяльності персоналу кризового підприємства (методологічний підхід). *Механізми управління розвитком соціально-економічних систем*: монографія / за заг. ред. О. В. Мартякової. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. С. 320–331.
 76. Плікус І. Й. Стратегічний облік як інструмент стратегічного управління підприємством. *Вісник Української академії банківської справи*. 2002. № 12. С. 94–95.

77. Плікус І. Й. Облікова інформація в системі управління фінансами підприємства. *Регіональні перспективи*. 2003. № 2–3. С. 28–33.
78. Плікус І. Й. Реструктуризація кризових підприємств на засадах вартісного підходу та узгодження економічних інтересів. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. Серія «Економіка». 2014. Т. 19. Вип. 3/2. С. 174–179.
79. Плікус І. Концепція вартісно-орієнтованого управління та можливості її використання при санації підприємств. *Фінанси України*. 2011. № 1. С. 108–121.
80. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1. С. 259–264.
81. Плікус І. Методологічні проблеми оцінки діяльності підприємств. Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект : колективна монографія. Дніпропетровськ : Герда, 2013. С. 220–229.
82. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 1999. 423 с.
83. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.
84. Партін Г. О., Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19(6). С. 199–202.
85. Реструктуризація підприємства : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Заболотного. Київ : Міленіум, 2001. 440 с.
86. Редченко К. Восточный ветер: методы снижения себестоимости в стратегическом управлении. *Менеджмент сегодня*. 2003. № 3. С. 2.
87. Реструктуризация предприятий и компаний : справ. пособие / под ред. И. Мазура. Москва : Высшая школа, 2000. 587 с.

88. Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы / ред. Шиманский-Гайер Москва : ГУ ВШЭ, 2008. 416 с.
89. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 668 с.
90. Стефаненко М. Н. Концепция контроллинга в системе управления предприятием. *Проблемы материальной культуры*. Серия: Экономические науки. 2006. № 3. С. 96–98.
91. Сафаров О. Практика контроллинга: что препятствует успеху? *Консультант*. 2007. № 23. С. 27–31.
92. Серікова А. А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 177–179.
93. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
94. Сметанюк А., Зварищук С. Особливості ідентифікації фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 3.
95. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 54. 2016. С. 362–367.
96. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
97. Сытник Л. С. Организационно-экономический механизм антикризисного управления / науч. ред. Н. Г. Чумаченко. Донецк, 2000. 504 с.
98. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.
99. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.
100. Тимошик Л. П. Реструктуризація металургійних підприємств в Україні. Соціально-економічні пріоритети сталого розвитку. Київ : Інститут економіки НАН України, 2003. С. 101–109.

101. Ткаченко Н. В. Базові засади фінансового контролінгу стійкості суб'єктів господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3.
102. Тутунджян А. К. Реструктуризация предприятия в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики. Москва : Экономика, 2000. 240 с.
103. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.
104. Уткин Э. А. Антикризисное управление. Москва : Изд-во ЭКМОС, 1997. 400 с.
105. Фінанси підприємства : підручник / ред. Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 491 с.
106. Фошій П. М., Краснокутська Н. С. Рейтинг впливу конкурентних стратегії на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 54. С. 143–150.
107. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 71–77.
108. Хелферт Э. Техника финансового анализа. Москва : Аудит ЮНИТИ, 1996. 664 с.
109. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2.
110. Шевчук В. Стратегічний управлінський облік. Київ : Алеута, 2009. 175 с.
111. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. С. 21–23.
112. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. П. Градова. Санкт-Петербург : Специальная литература, 1999. 589 с.

113. Юн Г. П., Каль Т. Г., Григорьев И. И. Внешнее управление на несостоятельном предприятии : учебное пособие. Москва : Дело, 2003. 250 с.
114. Domnina I Cost-Oriented Anti-Crisis controlling in enterprise management. V. Mishchenko, O. Drougova. Scientific approaches to the study of the world economy: collective monograph / International Science Group. Boston : Primedia eLaunch. 2020. № 84. P. 6–12.
115. Domnina I., Mishchenko V., Sitak I. Preventive evaluation of the effectiveness of financial management in the enterprise. *The European Journal of Economics and Management Sciences*. 2020. № 4. P. 85–90.
116. Management. Planning for the Inevitable. New York. NY. American Management Association. 1986. P. 245.
117. Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise. Comprendre et maitrise l'evolution commerce. 1990. P. 36–38.
118. URL: http://www.chinawindow.ru/ru/?/ru/news/pochan_fa.
119. URL: <http://www.kay.by/index.php?menu=main&yr=2011&article=1283&newid=1283>.
120. URL: <http://www.rae.ru/forum2012/187/180>.
121. URL: <http://www.rae.ru/forum2012/187/176>.
122. URL: www.buhgalteria.com.ua.

ДОДАТОК А (довідковий)

Антикризове управління:
сутність, мета, сфера застосування, принципи

Таблиця А.1 – Сутність, сфера застосування та мета антикризового управління в працях науковців¹⁵²

Автор	Досліджувані поняття		
	Суть	Сфера застосування	Мета
1	2	3	4
Е. А. Уткін	Складова загального менеджменту, що використовує його прийоми та інструменти	Підприємство	Запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення стабільних умов господарювання
М. Мескон	Функціональний напрям управління, процес планування, організації, мотивації	Підприємство, організація	Формування та досягнення цілей організації, виживання підприємства, якнайдовший період його існування
С. Г. Біляєв, В. І. Кошкін, Є. В. Левицька	Сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, один із видів управління зі специфічними інструментами	Підприємство-боржник під час його оздоровлення чи ліквідації	Проведення процедур, передбачених у процесі банкрутств, зниження негативних наслідків кризи
Г. П. Іванов	Система банкрутства, організована система контролю та діагностики	Підприємство-боржник	Контроль і діагностика стану підприємства, захист від фінансового краху, запобігання банкрутству, соціальний захист, підготовка кадрів

¹⁵² Див.: Левицька Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. Львів : Новий світ – 2000, 2007. 176 с.; Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.; Уткін Э. А. Антикризисное управление. Москва : ЭКМОС, 1997. 400 с.; Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент. Москва : ЭКМОС, 1999. 368 с.

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
І. О. Бланк	Постійний процес протягом всього періоду існування підприємства	Суб'єкт господарювання	Виявлення ознак кризових явищ, реалізація головного плану діяльності підприємства, недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства
Н. Туренков	Будь-яке управління з урахування ризику та безпеки кризових ситуацій	Фінансово-господарська діяльність підприємства	Своєчасне виявлення кризових ситуацій, їхнє запобігання та пом'якшення, стабілізація нестійких станів, збереження керованості системою, мінімізація втрат під час виходу із кризи
О. Скібіцький	Вид управління, що має відмінні та специфічні прийоми, форми та технології менеджменту	Соціальна система	Запобігання серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення міцного положення його на ринку, стійких фінансів підприємства
В. Василенко	Управління процесом роботи під тиском обставин за допомогою засобів планування, організації та контролю	Кризова ситуація	Передбачення безпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій
А. Градов	Сукупність послідовності укрупнених заходів	Управління підприємством на порозі кризової ситуації	Вивчення економічного механізму кризової ситуації, визначення загроз можливої кризи, вироблення стратегії попередження неплатоспроможності, вивід підприємства із кризи

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
В. Панагушин, Е. Мінаєв	Вид управління	Суб'єкт господарювання	Прогнозування та попередження неплатоспроможності підприємства, фінансове оздоровлення, виведення із кризи
В. Король	Здатність конструктивно реагувати на зміни	Фірма	Усунення загроз функціонування підприємства
А. Грязнова	Комплексна система управління	Підприємство	Запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ, розроблення програми розвитку підприємства, збереження і розширення його розмірів
Є. Короткова	Вид управління	Кризове явище	Передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, вжиття заходів, подальший стабільний розвиток підприємства
Н. Данілочкіна	Стратегія і запобігання та тактика протидії банкрутству	Фінансовий стан фірми в поточний період її діяльності	Оцінювання вірогідності настання банкрутства, прогнозування наслідків стратегічних довгострокових рішень на ранніх етапах діяльності фірми
Н. Радіонова	Сукупність дій із застосування економічно і соціально виправданих профільних і оздоровчих процедур	Підприємство	Покращання конкурентоспроможності, підприємства з метою запобігання банкрутству, збереження, зміцнення і покращання фінансового і техніко-економічного стану, формування механізму управління під впливом постійних змін

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Л. Ситник	Здатність розробляти антикризові заходи	Підприємство в умовах кризи	Визначення пріоритетних цінностей підприємства, координація діяльності підприємства, його працівників в умовах кризи, передбачення кризи, організація праці в екстремальних умовах
І. Булеєв, Н. Брюховецька	Мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини	Підприємство на стадії оздоровлення чи ліквідації	Оздоровлення чи ліквідація підприємств
Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов	Управління на будь-якій стадії діяльності підприємства	Суб'єкт господарювання	Передбачення кризових ситуацій, упровадження заходів із виведення із кризи, профілактика банкрутства і фінансових криз
З. Є. Шершньова, С. В. Оборська	Цілеспрямований вибір і формування цілей	Передкризові ситуації на підприємстві, криза	Контроль і раннє виявлення ознак кризових ситуацій, обґрунтування заходів із виведення (організації із кризи)
С. М. Іванюта	Система управлінських заходів	Суб'єкт господарювання	Діагностика, упередження, нейтралізація і подолання кризових явищ і причин їхнього виникнення, забезпечення стійкого фінансового стану внаслідок реагування на зовнішні та внутрішні зміни, подолання симптомів банкрутства
Л. О. Лігоненко	Спеціальне постійне організоване управління	Виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства	Оперативне виявлення ознак кризового стану, своєчасне подолання кризових явищ, відновлення життєздатності підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства

Таблиця А.2 – Принципи антикризового управління та їхнє групування¹⁵³

Принципи		Зміст
Системні		Об'єктивність – урахування причин виникнення та механізмів дії кризових явищ, спираючись на об'єктивну реальність; постійна готовність до виникнення ризиків втрати рівноваги; комплексність – системність розроблення та впровадження антикризових заходів; відповідність – урахування специфічних умов і сфери діяльності, етапу життєвого циклу підприємства; контроль – проведення постійного моніторингу ситуації; оптимальність – оптимальне співвідношення та взаємодія антикризових заходів; законність – урахування правових засад реалізації антикризового управління; ефективність – максимальне використання потенціалу об'єкта та суб'єктів управління; орієнтація на основну ланку – визначення першопричини виникнення головної проблеми та її розв'язання
Специфічні	процесу управління	<ul style="list-style-type: none"> - цілеспрямованість – визначення мети, завдань і побудова антикризової стратегії управління; - диференціація – ранжирування симптомів небезпеки кризових явищ; - послідовність – хронологічність у встановленні завдань і реалізації заходів; - своєчасність – терміновість виявлення криз і швидке їхнє усунення; - гнучкість – можливість швидкої адаптації до змін середовища; - оцінювання наслідків рішень – урахування позитивних і негативних ухвалених рішень у перспективі
	механізму управління	<ul style="list-style-type: none"> - опора на антикризову свідомість – взаємодія інтересів і цінностей суб'єктів управління; - мотивація діяльності – використання засобів стимулювання персоналу; - упередженість у розв'язанні проблем – запобігання виникненню чи нейтралізація проявів кризових явищ; - багатоваріантність – розроблення низки альтернатив для уникнення ризику неефективності; - реалістичність – урахування об'єктивних реальностей внутрішнього та зовнішнього середовища
	системи управління	<ul style="list-style-type: none"> - функціональна інтеграція – спрямованість управління на уникнення кризи чи зменшення її проявів; - професіоналізм – завчасне формування кваліфікованого кадрового стресостійкого потенціалу; - відповідальність за наслідки рішень; - оптимальне співвідношення централізму та децентралізму – максимальне залучення персоналу до розроблення та реалізації антикризового управління; - максимізація сприятливих можливостей – пошук оптимальних та унікальних способів виходу із кризи

¹⁵³ Див.: Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

Таблиця А.3 – Основні характеристики антикризового управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки підприємства¹⁵⁴

Основні характеристики	Антикризове управління	Ризик-менеджмент	Система економічної безпеки
Основна мета	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, відновлення його життєздатності	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, зменшення можливих втрат у разі реалізації ризику	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, захист від загроз
Предмет	Чинники, причини кризи	Ризики	Загрози
Об'єкти	Процеси розвитку кризи	Ризикові вкладення капіталу, система економічних відносин у разі реалізації ризику	Різні види діяльності підприємства, його майно та ресурси, персонал, керівники, акціонери, різні структурні підрозділи тощо
Суб'єкти	Власники підприємства, фінансові підрозділи, функціональний антикризовий менеджер, фахівці з питань банкрутства, представники кредиторів, представники санатора, арбітражний керівник	Власники підприємства, фінансові підрозділи, менеджер з управління ризиком, консультативна служба у сфері ризикової діяльності	Рада з безпеки підприємства, власники підприємства, фінансові підрозділи, менеджер із питань економічної безпеки, служба економічної безпеки, органи державної влади та управління

¹⁵⁴ Див.: Масюк В. М. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 81–86.

Продовження таблиці А.3

Основні характеристики	Антикризове управління	Ризик-менеджмент	Система економічної безпеки
Стратегії	Стратегія недопущення кризи. Стратегія подолання кризи	Обережна стратегія (відмова від ризику або його передання) Зважена стратегія (прийняття ризику, відмова або передача ризику). Ризикована стратегія (прийняття ризику або його передання)	Попередження виникнення потенційних загроз. Попередження впливу наявних загроз. Компенсація завданих втрат
Завдання	Підтримання платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Підтримання інвестиційної привабливості підприємства. Забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів. Формування умов для інноваційної діяльності	Попередження ризиків. Зниження рівня ризиків. Страхування ризиків	Забезпечення захисту діяльності підприємства та його працівників. Збереження майна підприємства. Формування сприятливого конкурентного середовища. Ліквідація наслідків завданої шкоди
Функції	Збирання інформації та діагностування фінансового стану підприємства. Розроблення антикризових програм	Виявлення областей підвищеного ризику. Ідентифікація видів ризиків. Оцінювання рівня ризику. Аналізування закономірностей виникнення ризикових подій	Збирання, аналізування та оцінювання інформації про клієнтів, конкурентів, партнерів та інших осіб, пов'язаних із підприємством

Продовження таблиці А.3

Основні характеристики	Антикризове управління	Ризик-менеджмент	Система економічної безпеки
Функції	Мотивування працівників до ефективної діяльності з метою швидшого виходу із кризи. Контролювання процесу реалізації розроблених заходів та їхнє регулювання	Розроблення заходів щодо профілактики ризиків. Розроблення заходів для зниження втрат у разі настання ризику. Контролювання процесу реалізації розроблених заходів і їхнє регулювання	Розроблення і реалізація заходів щодо попередження загроз і ліквідації негативних наслідків їхньої дії. Організування навчання персоналу щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Контролювання процесу реалізації розроблених заходів і їхнє регулювання



Рисунок А.1 – Механізм антикризової політики підприємствам¹⁵⁵

¹⁵⁵Див.: Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики* : зб. наук. праць. 2013. Вип. 2 (11). С. 10–13.

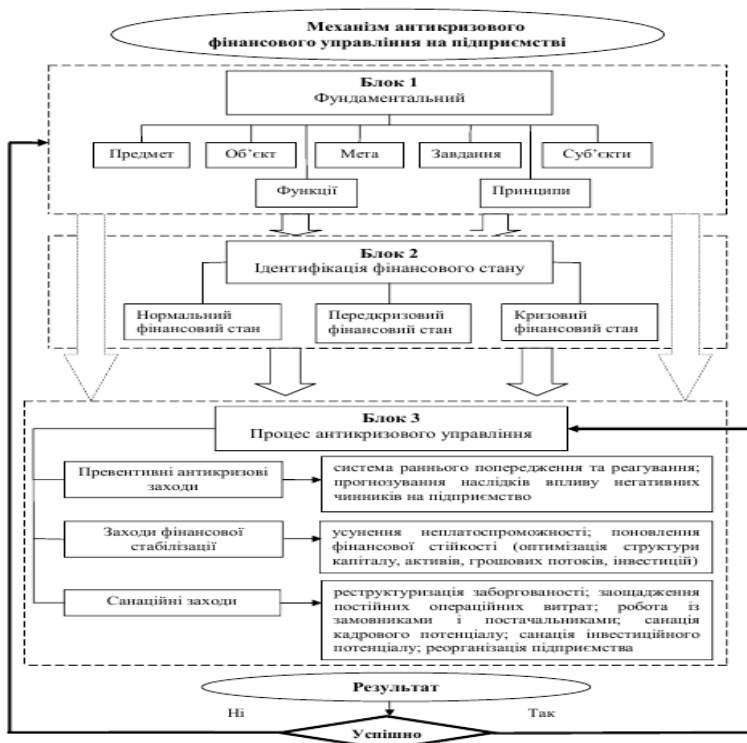


Рисунок А.2 – Механізм антикризового фінансового управління¹⁵⁶

¹⁵⁶Див.: Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики* : зб. наук. праць. 2013. Вип. 2 (11). С. 10–13.

Таблиця А.4 – Підходи до формування наукової концепції антикризового управління¹⁵⁷

Вид підходу	«Вузький» підхід	«Широкий» підхід
Об'єкт застосування	Підприємства (банкрути)	Підприємства, які функціонують
Основна мета	Реабілітація, оздоровлення підприємств-банкрутів	Запобігання настанню будь-якої кризи в діяльності підприємства
Завдання	Поновлення діяльності із забезпеченням платоспроможності в майбутньому	Передбачення кризових явищ на основі прогнозних оцінок
Способи досягнення мети	Реабілітаційні та ліквідаційні процедури арбітражного процесу, застосовані до підприємства-боржника, «заморожування» інвестиційних проєктів, закриття виробництв, що не покривають витрат, пов'язаних із їхнім виробництвом	Будь-які методи менеджменту, які сприяють поліпшенню економічного і фінансового стану підприємства, упровадження інновацій, залучення інвестицій, стратегічне планування
Часовий період	Відрізок часу, обмежений межами арбітражного процесу	Немає жорстких тимчасових обмежень, здійснюється постійно
Особи, що здійснюють антикризове управління	Арбітражні керівники	Керівництво і персонал підприємства, арбітражні керівники (у разі настання кризи)

¹⁵⁷ Див.: Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Київ : Эльга, Ника-центр, 2004. 784 с.

ДОДАТОК Б (довідковий)

Реструктуризація підприємств: сутність, алгоритм проведення

Таблиця Б.1 – Основні підходи до тлумачення категорії «реструктуризація»¹⁵⁸

Автор	Зміст
І. Мазур, В. Шапиро	Реструктуризація – комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленої стратегії його розвитку, що сприяє принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності виробництва і продукції, що випускають, на базі сучасних підходів до управління, зокрема методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем та ін.
Л. Ситнік	Реструктуризація – процес забезпечення найбільш ефективного управління активами, зобов'язаннями і власним капіталом через проведення змін в операційній, фінансовій і інвестиційній сферах діяльності з метою створення додаткової вартості бізнесу для власників підприємства
Л. Тимощик	Реструктуризація – природний процес, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства, зростання їхньої ринкової вартості та інвестиційної привабливості

¹⁵⁸ Див.: Реструктуризація підприємств і компаній : справ. посібник / под ред. И. Мазура. Москва : Высшая школа, 2000. 587 с.; Сытник Л. С. Организационно-экономический механизм антикризисного управления / науч. ред. Н. Г. Чумаченко. Донецк, 2000. 504 с.; Тимощик Л. П. Реструктуризація металургійних підприємств в Україні. Соціально-економічні пріоритети сталого розвитку. Київ : Інститут економіки НАН України, 2003. С. 101–109; Тугунджян А. К. Реструктуризація підприємства в умовах переходу к рыночной экономике: проблемы теории и практики. Москва : Экономика, 2000. 240 с.; Юн Г. П. Внешнее управление на несостоятельном предприятии / Г. П. Юн, Т. Г. Каль, И. И. Григорьев : учебное пособие. Москва : Дело, 2003. 250 с.; Рычихина Н. С. Реструктуризація підприємства як основополагающий фактор поддержания устойчивости предприятия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/restrukturzatsiya-kak-instrument-dostizheniya-strategicheskoy-ustoychivosti-predpriyatiya>.

Продовження додатка Б.1

Автор	Зміст
А. Татутжян	Реструктуризація на мікрорівні є процесом адаптації внутрішніх структур організації незалежно від її масштабності і організаційно-правової форми до постійно змінних під впливом всіляких чинників умов існування і розвитку зовнішнього середовища
Г. Таль, І. Григор'єв	Реструктуризація підприємства – це процес зміни структури активів і пасивів підприємства, виробничої і організаційної структур управління, який не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства
Н. Ричихина	Реструктуризація підприємства є керованим процесом зміни структури господарської діяльності (активів, власності, фінансів, управління, кадрів та ін.) з метою адаптації внутрішньої структури підприємства до постійно змінних умов зовнішнього середовища для досягнення стійкості підприємств

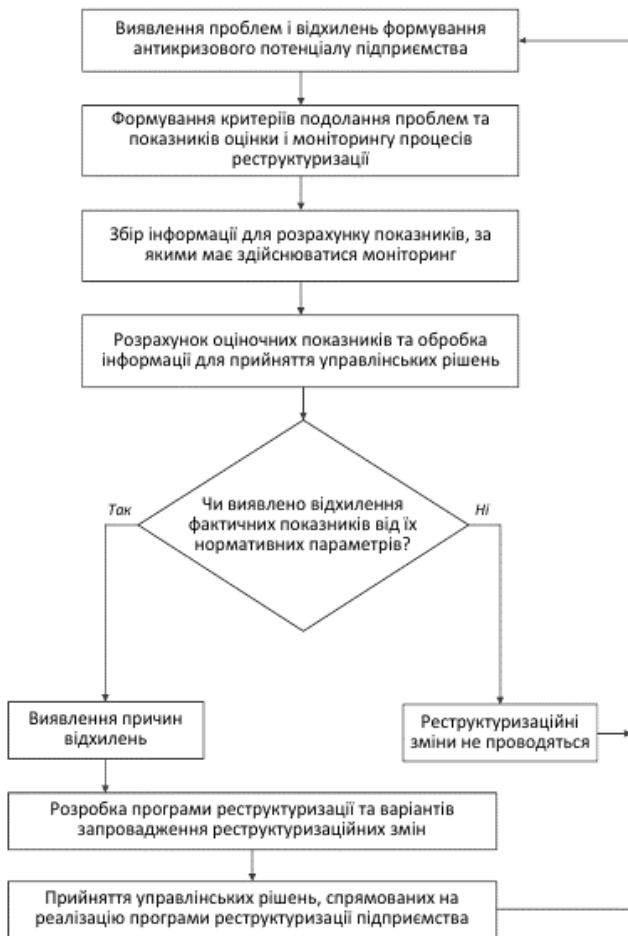


Рисунок Б.1 – Алгоритм моніторингу процесів реструктуризації на підприємстві

Навчальне видання

**Боронос Вікторія Георгіївна,
Плікус Ірина Йосипівна**

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

Підручник

2-ге видання, перероблене та доповнене

Художнє оформлення обкладинки О. Л. Овсянка
Редактор І. О. Кругляк
Комп'ютерне верстання В. В. Боронос

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 26,74. Обл.-вид. арк. 19,16. Тираж 300 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.