



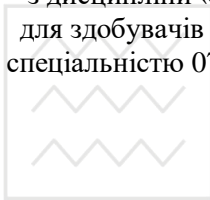
Національний університет  
водного господарства та природокористування

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Навчально – науковий інститут економіки та менеджменту  
Кафедра фінансів і економіки природокористування

06-03-237

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємства»  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за  
спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
заочної форми навчання



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Рекомендовано  
науково-методичною комісією  
спеціальності «Фінанси, банківська  
справа та страхування»  
Протокол № 6 від 30.01.2019

Рівне – 2019



Конспект лекцій з дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємства» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» заочної форми навчання / Мельник Л. М., Мельник Л. В. – Рівне : НУВГП, 2019. – 45 с.

Укладачі: Мельник Л. М. - к.е.н., доцент; Мельник Л. В. – к.е.н., професор

Відповідальний за випуск: Л. В. Мельник, к.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів і економіки природокористування.

## Зміст

	стор.
<b>1. Загальні вказівки</b> .....	3
1.1. Загальні рекомендації до вивчення дисципліни.....	3
1.2. Навчально-методичні матеріали дисципліни .....	3
<b>2. Темі та зміст дисципліни</b> .....	4
2.1. Підприємство в умовах фінансової кризи.....	4
2.2. Фінансова санація підприємства як інструмент антикризового управління.....	8
2.3. Антикризове управління підприємством.....	12
2.4. Контролінг .....	16
2.5. Планування фінансового оздоровлення підприємства.....	22
2.6. Санаційний аудит.....	25
2.7. Фінансування санації.....	29
2.8. Реструктуризація підприємства.....	33
2.9. Економіко – правові аспекти банкрутства та ліквідації підприємств.....	36
2.10. Механізм санації, банкрутства та ліквідації банківських установ.....	42

© Мельник Л. М., Мельник Л. В. 2019

© НУВГП, 2019



## 1. Загальні вказівки

### 1.1. Загальні рекомендації до вивчення дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування системи теоретичних та практичних знань з питань управління фінансовою санацією, реструктуризації суб'єктів господарювання, фінансового забезпечення ліквідації підприємств.

Після вивчення даного курсу студенти повинні знати:

сутність управління фінансовою санацією;

загальні методологічні принципи проведення санації, банкрутства та ліквідації підприємств;

форми і методи державної фінансової підтримки санації суб'єктів господарювання;

економіко – правові аспекти проведення санації.

Після вивчення даного курсу студенти повинні вміти:

складати план санації;

проводити санаційну реструктуризацію суб'єктів господарювання;

проводити санаційний аудит;

обирати оптимальні рішення щодо фінансування санації.

### 1.2. Навчально-методичні матеріали дисципліни

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 30.06.1999р. № 2343-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>

2. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Київ: Компринт, 2015.320с.

3. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2007. 418с.

4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2005. 504 с.

5. Полінкевич О., Лешук В. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2011. 400с.

6. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 552с.



7. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. / Пепа Т.В. та ін. Київ : ЦНЛ, 2008. 440с.

8. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. / Данилюк М. та ін. Київ : ЦНЛ, 2006. 317с.

## 2. Теми та зміст дисципліни

### 2. 1. Підприємство в умовах фінансової кризи

1. Життєвий цикл розвитку підприємства.
2. Ризики в діяльності підприємства.
3. Поняття та причини кризового стану підприємств.
4. Фази фінансової кризи та їх ознаки.

-1-

**Підприємство** – організаційно відокремлена і економічно самостійна ланка виробничої сфери господарства країни, що спеціалізується на виготовленні відповідної продукції, виконанні робіт та наданні послуг. Основною метою діяльності підприємства є задоволення потреб населення у продукції, яку воно виготовляє.

**Життєвий цикл** підприємства - це сукупність стадій, які проходить підприємство в процесі своєї життєдіяльності від створення до ліквідації.

Кожна стадія життєвого циклу характеризується певною системою стратегічних цілей та задач, особливістю формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Цикли розвитку підприємства:

#### **Зародження**

- наявність ініціативного лідера або групи лідерів;
- виникнення підприємства;
- формування початкової структури;
- дослідження ринку та реалізація первинних партій товарів.

#### **Зростання**

- перебудова організаційної структури;
- розподіл функцій управління;
- завоювання сегмента ринку;
- зростання конкурентоспроможності;
- кількісне зростання.



## **Зрілість**

- стійка позиція на ринку;
- високий рівень освоєння технології;
- ефективна організаційна структура і система менеджменту;
- раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів.

## **Старіння**

- розпилення ділової активності;
- невиправдане ускладнення організаційної структури;
- підтримка неперспективних виробництв;
- погіршення параметрів життєдіяльності;
- обмеження попиту на продукцію.

**Ліквідація або відродження.** Підприємство або зіштовхується з проблемою неможливості ефективно функціонувати і ліквідується, або відновлюється шляхом реорганізації та впровадження антикризового управління.

-2-

**Ризик** – це можливість таких наслідків прийняття рішень, за яких поставлені цілі частково або повністю не досягаються.

Ризики поділяються:

*В залежності від сфери прояву:* політичні; фінансові; галузеві; технічні; виробничі; комерційні.

*В залежності від можливостей попередження:* систематичні; несистематичні.

*В залежності від розміру:* мінімальні; малі; середні; високі; максимальні; критичні.

*В залежності від керованості:* відкриті; закриті.

*В залежності від належності до господарчого ризику:* внутрішні; зовнішні.

Фінансові ризики виникають на ринку фінансових і належать до групи спекулятивних. Розрізняють фінансові ризики:

**Податковий ризик** – це ймовірність втрат, що може зазнати підприємство, внаслідок кон'юнктурної зміни податкового законодавства, або в результаті помилок, допущених при обчисленні податкових зобов'язань.

**Кредитний ризик** – виникає у фінансовій діяльності підприємства при наданні йому кредиту.



**Депозитний ризик** – ймовірність виникнення фінансових втрат внаслідок неповернення депозитних вкладів, пов'язаних із невдалим вибором банку.

**Валютний ризик** – ризик одержання збитків внаслідок коливання курсів на валютних ринках.

**Інвестиційний ризик** – ймовірність виникнення фінансових втрат в процесі інвестиційної діяльності підприємства на ринку цінних паперів або реального інвестування.

**Процентний ризик** – виникає внаслідок не передбачення зміни процентної ставки на фінансовому ринку і призводить до зміни витрат на виплату процентів або доходів на інвестиції.

Одним із найбільш ефективних шляхів для нейтралізації ризиків є їх диверсифікація.

**Диверсифікація фінансової діяльності** – це використання альтернативних можливостей одержання доходу від різних, не пов'язаних одна з одною, фінансових операцій.

Розрізняють:

- диверсифікацію портфеля цінних паперів;
- диверсифікацію депозитних вкладів;
- диверсифікацію валютних ризиків;
- диверсифікацію програми реального інвестування.

### -3-

**Кризова ситуація** – це збільшення кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження.

**Фінансова криза** – це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини.

Розрізняють такі види фінансових криз:

1. стратегічна криза - на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори його відновлення;
2. криза прибутковості - це стан підприємства, при якому збитки від поточної діяльності зменшують власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу;



3. криза ліквідності – ситуація, що характеризується неплатоспроможністю підприємства або існуванням реальної загрози втрати платоспроможності.

Фактори, що обумовлюють кризовий фінансовий стан підприємства поділяють на

#### **1. зовнішні (екзогенні):**

- загальноекономічні фактори: спад обсягів національного доходу; зростання інфляції, зниження швидкості платіжного обороту; нестабільність податкової системи; нестабільність регулюючого законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; зростання безробіття.

- ринкові фактори: зниження місткості внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; суттєве зниження попиту; зростання пропозиції альтернативних товарів; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку.

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

#### **2. внутрішні (ендогенні):**

- операційні фактори: неефективний маркетинг; неефективна структура поточних витрат; низький рівень використання основних засобів; високий рівень страхових і сезонних запасів; недостатньо диференційований асортимент продукції;

- інвестиційні фактори: неефективний фондовий портфель; висока тривалість будівельно-монтажних робіт; суттєві перевитрати інвестиційних ресурсів; неефективний інвестиційний менеджмент.

- фінансові фактори: неефективна фінансова стратегія; неефективна структура активів; надмірна частка позичкового капіталу; висока частка високо термінових джерел залученого позикового капіталу; зростання дебіторської заборгованості;

**-4-**

#### **Фази фінансових криз:**

1. зниження обсягів виробництва та прибутку, погіршення фінансового стану підприємства;

2. збитковість підприємства, зростання кредиторської і дебіторської заборгованості, значне погіршення фінансового стану;

3. неплатоспроможність підприємства.

#### **Ознаки фаз фінансових криз:**

**Перша фаза** характеризується скороченням обсягів реалізації продукції, зниженням доходів від основної діяльності, змінами в структурі управління підприємства, різкою зміною асортименту продукції та системи розповсюдження продукції, збільшенням тривалості обороту капіталу, необґрунтованою заміною постачальників, затримуванням звітності та зниженням її якості, недостатністю капітальних інвестицій, моральним зношенням наявної техніки і технології, неритмічною роботою.

**Друга фаза** характеризується зростанням дебіторсько-кредиторської заборгованості, неефективною ціновою стратегією, низьким значенням коефіцієнтів ліквідності та тенденцією до їх зниження, дефіцитом власних оборотних коштів, порушенням термінів виплати заробітної плати, зростанням плинності кадрів.

**Третя фаза** характеризується порушенням балансу дебіторської та кредиторської заборгованості, хронічним спадом обсягів виробництва або призупиненням діяльності, нагромадженням на складі готової продукції, зростанням збитків, недостатністю оборотних коштів, низькою заробітною платою, відпустками за ініціативою адміністрації, масовим звільнення робітників.

## 2.2. Фінансова санація підприємства як інструмент антикризового управління.

1. Сутність фінансової санації. Типи санаційних заходів.
2. Модель фінансової санації
3. Форми проведення санації

-1-

**Санація** – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, та соціальних заходів, спрямованих на досягнення і відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності боржника–підприємства у довготривалому періоді.

**Санатор** – фізична або юридична особа, яка має намір взяти фінансову або іншого роду матеріальну участь у санації підприємства, що перебуває у фінансовій кризі.

Розрізняють **типи санаційних заходів**:

1. *Санаційні заходи організаційно-правового характеру* – направлені на удосконалення організаційної структури





підприємства, поліпшення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних структурних угруповань. .

2. *Фінансово-економічні заходи*: спрямовані на покриття поточних збитків і усунення причин їх виникнення, оновлення ліквідності і платоспроможності, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу;

3. *Виробничо-технічні заходи* пов'язані з оновленням і модернізацією виробничих фондів, зі зменшенням простоїв, збільшенням ритмічності виробництва, поліпшення якості продукції, зниження її собівартості;

4. *Соціальні заходи* пов'язані із забезпеченням соціальної захищеності працюючого підприємства, створенням і фінансуванням системи перепідготовки кадрів, додаткові виплати по безробіттю, надання звільненим працівникам вихідної допомоги та інше.

-2-

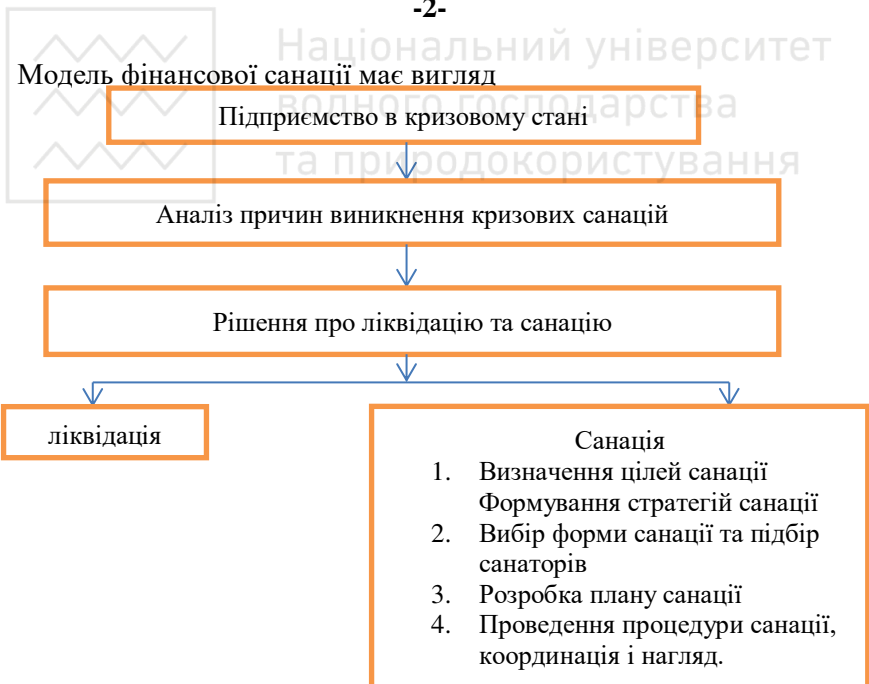


Рис. 1. Модель фінансової санації



## **1. Визначення цілей та формування стратегії санації**

Розрізняють захисну та наступальну концепцію санації.

*Захисна* спрямована на скорочення обсягів операційної і інвестиційної діяльності, залучення зовнішньої фінансової допомоги для реструктуризації підприємства, в процесі якої воно позбавляється ряду виробничих структурних підрозділів.

*Наступальна* концепція спрямована на диверсифікацію операційної і інвестиційної діяльності. В цьому випадку зовнішня фінансова допомога використовується з метою розширення асортименту продукції, виходу на інші регіональні ринки, швидкого завершення розпочатих інвестиційних проєктів.

## **2. Вибір форми санації.**

При формі санації, спрямованій на рефінансування боргу, санаторами можуть виступати власники підприємства, кредитори підприємства, комерційні банки.

При формі санації, спрямованій на реорганізацію підприємства, санаторами можуть виступати власники підприємства, кредитори, сторонні особи, трудовий колектив підприємства.

## **3. Розробка плану санації.**

Санаційний план розробляється фінансовими службами підприємства, представниками потенційного санатора та аудиторськими фірмами. Включає: план маркетингу, план виробництва і капіталовкладень, організаційний план, фінансовий план.

## **4. Проведення процедури санації.**

**-3-**

Виділяють наступні **форми санації**:

*1. санація підприємства, яка спрямована на реорганізацію боргу без зміни статуту юридичної особи.* У рамках цієї санації можливі варіанти:

- дотації і субвенції за рахунок коштів бюджету. Сануються, в основному, державні підприємства. Для цієї санації необхідні умови: забезпечення подальшого розвитку пріоритетних галузей; галузева та міжгалузева переорієнтація діяльності підприємства; здійснення антимонопольних заходів.



- державне пільгове кредитування. Здійснюється в тій самій групі підприємств і на тих же умовах, що і в попередньому випадку, але надані фінансові ресурси мають зворотний характер.

- цільовий банківський кредит. Як правило, здійснюється комерційним банком, що обслуговує підприємство, після його ретельного аудиту.

- переведення боргу на іншу юридичну особу. Умови такого переведення оформляються відповідною угодою за обов'язковою згодою кредиторів.

- реструктуризація короткострокових кредитів у довгострокові. Ця форма використовується по кредитах, де кредитором виступає банк, що здійснює обслуговування підприємства. При цьому підвищуються процентні ставки.

- випуск облігацій та інших цінних паперів під гарантію санатора. Як правило, здійснюється банком, що обслуговує підприємство.

- списання санатором-кредитором частини боргу. Використовуються в тому випадку, якщо вимоги про повне погашення боргу не реалізуються.

2. санація підприємства, яка спрямована на зміну статусу юридичної особи. В рамках цієї санації можливі наступні варіанти :

- злиття. Здійснюється шляхом об'єднання підприємства - боржника з іншим фінансово стійким підприємством. Результатом такого об'єднання є втрата самостійного юридичного статусу підприємства-боржника. У процесі злиття бухгалтерська звітність консолідується.

- поглинання. Форма санації, яка здійснюється шляхом придбання підприємства - боржника підприємством - санатором. Сановане підприємство при поглинанні втрачає свій самостійний статус, хоча, як юридична особа може зберегтись у вигляді дочірнього підприємства.

- поділ. Здійснюється для підприємств, які мають багатогалузеву господарську діяльність. Виділені в процесі поділу підприємства, отримують статус нової юридичної особи. Майнові права і обов'язки переходять до кожного з них на основі складання роздільного балансу.



- перетворення у ПАТ. Здійснюються за ініціативою групи засновників. Розмір мінімального статутного фонду встановлюються законодавством.

- передача в оренду. Характерна для державних підприємств, які передаються в оренду членам трудового колективу. Умовою такої санації є прийняття колективом боргів підприємства.

- приватизація. За такою формою санація відбувається на державних підприємствах.

### 2.3. Антикризове управління підприємством

1. Сутність антикризового управління та його етапи
2. Масштаби кризового стану підприємства
3. Механізми фінансової стабілізації підприємства

#### -1-

**Антикризове управління** – це така система управління, яка спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів.

Основною метою антикризового фінансового керування є швидке поновлення платоспроможності та фінансової стабільності підприємства. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового керування, яка полягає в розробці методів попередньої діагностики загрози банкрутства і механізмів фінансового оздоровлення підприємства.

Етапи політики антикризового фінансового керування:

1. Періодичне дослідження фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку.

Для оцінки рівня кризового стану використовують показники:

а) показники платоспроможності:

$K_1$ - показник загальної ліквідності;

$K_2$ - показник термінової ліквідності;

$K_3$ - показник абсолютної ліквідності;

$K_4$ - показник автономії;

$K_5$ - показник співвідношення власних і залучених коштів.

б) показники рентабельності:

$K_6$ - рентабельність власного капіталу;



$K_7$ - рентабельність продажів;

$K_8$ - рентабельність активів;

$K_9$ - оборотність власних коштів;

$K_{10}$ - загальний показник рентабельності

2. Визначення масштабів кризового стану підприємства.

3. Вивчення основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства.

4. Формування цілей і вибір основних механізмів антикризового фінансового керування.

Фінансовий менеджмент на даному етапі може бути спрямований на реалізацію 3 цілей:

- забезпечення фінансового оздоровлення підприємства за рахунок внутрішніх резервів;

- забезпечення фінансового оздоровлення за рахунок допомоги і часткової реорганізації підприємства;

- припинення господарської діяльності та початок процедури банкрутства.

4. Впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства.

5. Вибір ефективних форм санації підприємства. Якщо масштаби кризового фінансового стану підприємства не дозволяють вийти з нього за рахунок реалізації внутрішніх резервів, підприємство змушене вдатися до зовнішньої допомоги, що приймає форму санації.

6. Фінансове забезпечення ліквідаційних процедур при банкрутстві підприємства. Фінансове забезпечення ліквідаційних процедур пов'язане з розробкою відповідного бюджету, підготовкою активів до реалізації, забезпеченням вимог кредиторів за рахунок реалізованого майна. Ці функції покладають на ліквідаційну комісію.

-2-

Для визначення масштабів кризового стану використовується інтегральний показник  $Z$ , який розраховується окремо для державних підприємств, акціонерних товариств та товариств з обмеженою відповідальністю:



$$Z_{д.не} = 0,02 * K_1 + 0,04 * K_2 + 2,57 * K_3 + 0,19 * K_4 + 2,18 * K_7 + 10 * K_8 + 0,81 * K_9, \quad (1)$$

$$Z_{акц.тв} = 0,01 * K_2 + 10 * K_3 + 1,02 * K_4 + 1,48 * K_7, \quad (2)$$

$$Z_{тов} = 0,18 * K_2 + 2,36 * K_4 + 3,61 * K_7 + 10 * K_8 + 0,78 * K_9 \quad (3)$$

Таблиця 1

Граничні значення інтегральних показників Z

Рівень фінансового стану	Державні підприємства	Акціонерні товариства	Товариства з обмеженою відповідальністю
Стійка робота	>0,85	>1,39	>2,25
Легка криза	0,77-0,85	1,11-1,39	1,59-2,25
Глибока криза	0,48-0,71	0,76-1,11	0,85-1,59
Катастрофа	<0,48	0,76	0,85

Таблиця 2

Масштаби кризового стану підприємства і можливі шляхи виходу з нього

Масштаб кризового стану	Ймовірність банкрутства	Спосіб реагування
Легка криза	Можлива	Нормалізація поточної фінансової діяльності
Глибока криза	Висока	Повне використання внутрішніх резервів
Катастрофа	Дуже висока	Пошук ефективних форм санації, при невдачі ліквідація

-3-

Фінансова стабілізація в умовах кризової ситуації здійснюється за такими **етапами**:

1. *усунення неплатоспроможності* – потрібно для того, щоб відновити здатність підприємства розраховуватись за своїми поточними платежами, з метою недопущення виникнення банкрутства.

2. *відновлення фінансової стабільності* – ліквідність підприємства може бути відновлена протягом короткого періоду,



при цьому причини неплатоспроможності можуть залишатися без змін.

3. *зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту*

Кожному етапу фінансової стабілізації відповідають певні механізми.

1. **Оперативний механізм** – система заходів, спрямована на зменшення поточних зобов'язань та збільшення грошових активів.

*Зменшення поточних зобов'язань можливо за рахунок:*

- скорочення суми постійних витрат;
- скорочення рівня змінних витрат за рахунок скорочення виробничого персоналу, основних і допоміжних підрозділів, зниження обсягу виробництва товарів, що не користуються попитом;
- пролонгації короткострокових банківських кредитів, продовження строків кредиторської заборгованості за товарні операції через комерційне кредитування;
- за рахунок відстрочки виплат нарахованих дивідендів, відсотків на паї.

*Збільшення грошових активів можливо за рахунок:*

- рефінансування дебіторської заборгованості з метою зменшення її загального розміру;
- прискорення оборотності дебіторської заборгованості за товарні операції;
- реалізація високоліквідних грошових і фондових інструментів;
- нормалізація розміру запасів товарно-матеріальних цінностей.

Мета цього етапу вважається досягнутою, якщо усунено поточну неплатоспроможність.

2. **Тактичний механізм** – система заходів, яка ґрунтується на використанні моделі фінансової рівноваги.

Позитивний грошовий потік = Негативний грошовий потік

3. **Стратегічний механізм** – система заходів, яка базується на використанні моделі фінансової підтримки прискорення економічного росту підприємства.

Темп економічного росту (ТЕР) визначається за формулою:



$$TEP = R_{\text{прод}} * K_{\text{вр}} * K_{\text{об.акт}} * K_{\text{фін.лев}},$$

(4)

де  $R_{\text{прод}}$  – рентабельність продажів,

$K_{\text{вр}}$  – частка прибутку, спрямована на виробничий розвиток.

$K_{\text{об.акт}}$  – коефіцієнт оборотності активів,

$K_{\text{фін.лев.}}$  – коефіцієнт фінансового левериджу

Моделі економічного росту базуються на чотирьох факторах:

1. зростання рівня рентабельності продажів досягається за рахунок певної цінової та податкової політики;
2. зростання частки чистого прибутку, що йде на виробничий розвиток визначається політикою керівництва підприємства та установчими документами;
3. прискорення оборотності активів – за скорочення понаднормованих оборотних активів, своєчасне здійснення розрахунків, зменшення дебіторської заборгованості;
4. ефект фінансового левериджу – збільшення частки активів, придбаних за рахунок власного капіталу підприємства і зменшення на ці потреби залучених коштів.

## 2.4. Контролінг

1. Сутність та завдання контролінгу
2. Система раннього попередження та реагування прогнозування банкрутства.
3. Методи контролінгу

-1-

**Контролінг** - функціональна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємства.

Діяльність служб контролінгу має зосереджуватися на розглянутих далі трьох напрямках.

1. Упровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ і забезпечити вжиття адекватних заходів для їх подолання.





2. Розробка ефективної санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами.

3. Контроль за реалізацією плану санації та своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків і шансів з відповідним коригуванням плану.

Сутність контролінгу виявляється через його **функції**.  
формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства;

координація планів і діяльності;

стратегічне та оперативне планування;

контроль, ревізія та внутрішній аудит;

методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг.

-2-

**Система раннього попередження та реагування (СРПР)** — це особлива інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. СРПР розглядається як один із важливих інструментів системи контролінгу. Існує багато підходів до прогнозування фінансової неспроможності суб'єктів господарювання. Будь-яка методика оцінювання кредитоспроможності є, по суті, методикою прогнозування банкрутства.

У зарубіжній практиці поширення набули дві моделі — Альтмана та Спрінгейта, названі на честь їх авторів.

**Модель Альтмана** (розроблена в 1968 році і відома також під назвою «розрахунок Z-показника» — інтегрального показника рівня загрози банкрутства):

$$Z = 1,2 A + 1,4 B + 3,3 C + 0,6 D + 1,0 E, \quad (5)$$

де  $A$  — робочий капітал / загальна вартість активів;

$B$  — чистий прибуток / загальна вартість активів;

$C$  — чистий дохід / загальна вартість активів;

$D$  — ринкова капіталізація компанії (ринкова вартість акцій) / сума заборгованості;



$E$  — обсяг продажу / загальна вартість активів.

Значення показника « $Z$ » пов'язане з імовірністю банкрутства наступним чином:

$Z \leq 1,8$  — дуже висока;

$1,81 \leq Z \leq 2,70$  — висока;

$2,71 \leq Z \leq 2,99$  — можлива;

$Z \geq 3,00$  — дуже низька.

Точність прогнозування банкрутства згідно з цією моделлю становить 95%.

### Модель Спрінгейта

$$Z = 1,03 A + 3,07 B + 0,66 C + 0,4 D, \quad (6)$$

де  $A$  — робочий капітал / загальна вартість активів;

$B$  — прибуток до сплати податків та процентів / загальна вартість активів;

$C$  — прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість;

$D$  — обсяг продажу / загальна вартість активів.

Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%, проте з часом цей показник зменшується. Якщо  $Z < 0,862$ , то підприємство є потенційним банкрутом.

Згідно з кількома методиками прогнозування банкрутства побудовано **універсальну дискримінантну функцію**:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (7)$$

де  $X_1$  — cash-flow / зобов'язання;

$X_2$  — валюта балансу / зобов'язання;

$X_3$  — прибуток / валюта балансу;

$X_4$  — прибуток / виручка від реалізації;

$X_5$  — виробничі запаси / виручка від реалізації;

$X_6$  — оборотність основного капіталу (виручка від реалізації / валюта балансу).

Здобуті значення  $Z$ -показника можна інтерпретувати так:  $Z > 2$  — підприємство вважається фінансово стійким, і йому не загрожує банкрутство;



1  $1 < Z < 2$  — фінансова рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

$0 < Z < 1$  — підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$  — підприємство є напівбанкрутом.

У вітчизняній практиці зазначені моделі застосовуються мало, оскільки не враховують галузевих особливостей розвитку підприємств та притаманних їм форм організації бізнесу.

### -3-

До головних специфічних методів контролінгу належать наступні:

опитування

факторний аналіз

аналіз точки беззбитковості

бенчмаркінг;

вартісний аналіз;

портфельний аналіз;

ABC-аналіз;

бюджетування.

#### **1. Опитування (анкетування)**

Успішно використати цей метод контролінгу (який одночасно є і методом санаційного аудиту) можна лише в разі додержання умов:

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

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

керівництво має бути готовим сприйняти конструктивну критику й побажання підлеглих;

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

участь керівництва та співробітників в опитуванні має бути добровільною;

анонімність анкетування та оцінки;

участь в організації анкетування нейтральної сторони;



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

## 2. Факторний аналіз відхилень витрат

Мета методу полягає у визначенні та оцінюванні причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових). Відхилення може виникнути в результаті дії трьох основних факторів:

зміни обсягів виробництва продукції;

зміни цін на ресурси;

зміни норм витрат на одиницю продукції.

## 3. Аналіз точки безбитковості (Break-Even-Analyse)

Цей метод контролінгу зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (у разі незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити безбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Точка безбитковості характеризує такий обсяг виробництва й реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства — виручка від реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію (Рис 2.)

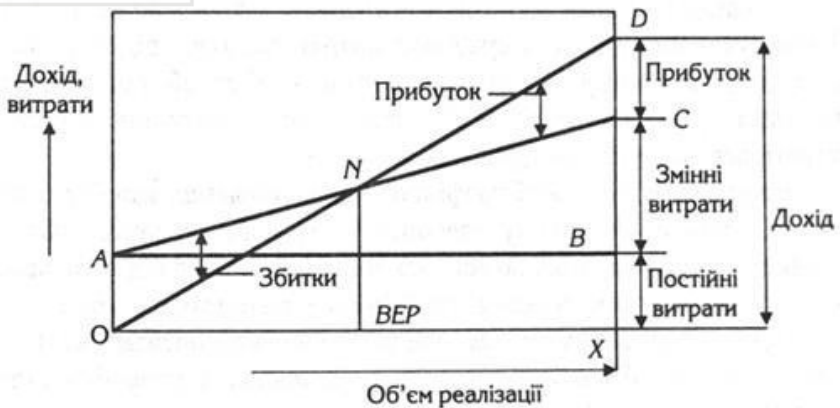


Рис 2. Графічне визначення точки безбитковості

Обсяг реалізованої продукції в точці безбитковості визначається:



$$Q = \frac{F}{P - V}, \quad (8)$$

де  $F$  – постійні витрати,

$P$  – оптимальна ціна одиниці продукції,

$V$  – умовно-змінні витрати на одиницю продукції.

Витрати сукупні визначаються:

$$BP = \frac{F}{1 - \frac{V}{P}}, \quad (9)$$

#### 4. Бенчмаркінг

Бенчмаркінг (від англ. benchmarking) — це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

#### 5. Вартісний аналіз

Вартісний аналіз - один з найдієвіших інструментів скорочення собівартості продукції, зокрема витрат на сировину та матеріали. У процесі аналізу досліджуються всі без винятку характеристики продукту, статті калькуляції з метою виявлення резервів зниження собівартості. За оцінками західних експертів, успішний вартісний аналіз може виявити резерви зниження витрат в розмірі до 20% повної собівартості продукції.

#### 6. Портфельний аналіз

В основу портфельного аналізу покладено два оцінні критерії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди) та рівень ризикованості вкладень. За аналогією з цінними паперами можна проводити аналіз портфеля продукції (послуг) підприємства. Це означає, що портфельний аналіз доцільний на тих підприємствах, які виробляють багато видів продукції.

#### 7. АВС-аналіз

АВС-аналіз полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша. Завдяки цьому вдається



водного господарства  
та природоохоронного факультету

сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції, а також визначити реальні шляхи підвищення обсягів реалізації.

## 8. Бюджетування.

Основною формою оперативного планування є бюджетування: операційний бюджет та оперативний фінансовий план. Операційний бюджет складається з виробничої програми, плану реалізації, плану витрат. В складі оперативного фінансового плану - баланс надходжень і видатків, платіжний календар, прибуток.

## 2. 5 Планування фінансового оздоровлення підприємства

1. Методи та принципи планування
2. Структура плану санації
3. План санаційних заходів

-1-

При фінансовому оздоровленні підприємства використовують специфічні принципи планування, зокрема:

**цільова спрямованість** — це чітко визначена кінцева ціль.

**принцип системності** — комплексне дослідження планування, що охоплює всі сфери діяльності підприємства

**принцип безперервності** означає створення таких організаційно-господарських і технічних умов, за яких досягається стійкий і безперервний запланований режим процесу санаційних заходів, темпів науково-технічного прогресу в галузі

**принцип оптимальності використання ресурсів** — це ефективне та повне використання виробничих потужностей, які беруть участь у діяльності підприємства.

**принцип планомірності, пропорційності й динаміки** — спрямований на вирішення не тільки поточних, але й довготривалих завдань розвитку підприємства.

**принцип збалансованості** головним його проявом є відповідність потреб в ресурсах наявності їх.

**принцип ефективності управління** викликаний різноманітністю шляхів досягнення однієї і тієї ж мети. Якщо приймається глобальне, масштабне (а то й будь-яке) рішення, то воно має бути детально обґрунтоване.



Планування санаційних заходів підприємства здійснюється за допомогою різних методів.

**Метод екстраполяції** використовується за монопольного становища підприємства. На підставі динаміки показників, що досягнуті на момент розробки плану, їх беруть за основу на майбутнє.

**Інтерполяційний метод** передбачає зворотний рух — від встановлення мети та кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їх величин.

**Експериментально-статистичний** — передбачає встановлення планових показників на основі використання фактичних статистичних даних за попередні роки та середніх величин.

**Факторний метод** планування — планові показники визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників. Розрахунки застосовуються при плануванні ефективності виробництва.

**Метод нормативного** планування — планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їх змін в результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

**Балансовий метод** планування — побудований на застосуванні таблиць-балансів, в одній частині яких зазначають всі напрямки витрачання ресурсів відповідно до потреби, а в другій частині — джерела надходження цих ресурсів. Під час опрацювання балансу важливо домогтися рівності між цими двома його частинами.

**Матричний метод** планування — полягає в побудові моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками.

-2-

План фінансової санації згідно із законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» - має на меті оздоровлення фінансово-майнового стану боржника, погашення вимог кредиторів і запобігання визначення боржника банкрутом.

План складається із вступу і чотирьох розділів.

У **вступі** дано загальну характеристику підприємства; визначено правову форму організації бізнесу і форму власності; організаційну структуру; сферу діяльності; дано історичну довідку.



**Перший розділ** містить аналіз вхідних даних:

1. оцінювання зовнішнього середовища (політичні, правові, економічні, соціальні, технологічні фактори);
2. аналіз фінансово-господарського стану підприємства, зокрема:

- аналіз майна;
- аналіз джерел формування майна;
- аналіз ліквідності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ділової активності;
- аналіз рентабельності (прибутковості);

3. аналіз причин кризового стану, слабких місць – полягає в систематизації та оцінці відповідних чинників, визначенні їх впливу на фінансово-господарську діяльність;

4. аналіз стану ринків збуту продукції;
5. аналіз існуючого потенціалу – визначає сильні сторони підприємства, наявний потенціал в енергетичній, виробничій, технологічній, маркетинговій, кадровій сферах;
6. обґрунтування доцільності санації.

**Другий розділ** – містить обґрунтування вибору форм санації.

**Третій розділ** – План санаційних заходів, який містить:

- План маркетингу та оцінка ринків збуту;
- План виробництва та капіталовкладень;
- Організаційний план;
- Фінансовий план

**Четвертий розділ** – Ефективність санації та ефективність реалізації плану.

Основні критерії ефективності санації:

- відновлення ліквідності та платоспроможності;
- підвищення фінансової стійкості та прибутковості;
- конкурентні переваги.

**-3-**

Третій розділ плану містить конкретний план заходів щодо відновлення прибутковості та конкурентної спроможності підприємства.

1. **План маркетингу та оцінки ринку збуту** – визначає фінансові фактори, що впливають на збут, галузеві ризики,





ситуацію на аналогічних ринках, перспективу збільшення реалізації продукції, аналіз конкурентів, їхніх переваг та недоліків, схему реалізації, методи стимулювання реалізації, оптимальне співвідношення ціни і собівартості.

2. **План виробництва та капіталовкладень** містить такі дані:

- показники використання основних засобів;
- витрати, пов'язані із відновленням основних засобів;
- можливості оренди чи лізингу;
- постачальники сировини, стан відносин.

3. **Організаційний план** містить:

- планування організаційної структури підприємства;
- можливість реорганізації або реструктуризації.

4. **Фінансовий план** містить:

- прогноз випуску (обсягу) продукції;
- баланс грошових надходжень і витрат;
- зведений баланс активів і пасивів;
- точку беззбитковості;
- форми і джерела мобілізації фінансових ресурсів;
- потребу в інвестиціях, графіки їх освоєння, окупності,

повернення.

Проведений аналіз законодавства України дозволяє виділити наступні санаційні заходи, що входять до плану санації:

реструктуризація підприємства;

перепрофілювання виробництва;

закриття нерентабельних виробництв;

відстрочка платежів або списання частини боргів, про що

укладається мирова угода;

ліквідація дебіторської заборгованості;

продаж частини майна;

звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в

процесі реалізації санації;

виконання зобов'язань боржника власником майна боржника;

зобов'язання інвестора про погашення боргу боржника.

## 2.6. Санаційний аудит

1. Сутність та завдання санаційного аудиту

2. Санаційна спроможність підприємства



3. Порядок проведення санаційного аудиту
4. Аудиторський висновок

**-1-**

**Аудит** – це перевірка публічної бухгалтерської звітності, іншої інформації щодо господарської діяльності суб'єктів господарювання, мета якої перевірити достовірність їх звітності, визначити повноту та відповідність чинному законодавству здійснюваного обліку, формування висновків про реальний фінансовий стан підприємства.

Санаційний аудит є окремим напрямком діяльності аудиторських фірм. Характерною його рисою є те, що він здійснюється на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. Основна **мета** його – оцінка санаційної спроможності підприємства.

Для досягнення мети вирішують **завдання**:

1. Проводиться аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.
2. Визначається глибина фінансової кризи та можливості її подолання.
3. Робиться порівняльний аналіз сильних та слабких сторін підприємства.
4. Здійснюється економіко-правова експертиза наявної санаційної концепції.
5. Робиться висновок про доцільність санації чи ліквідацію підприємства.

**Замовниками** санаційного аудиту можуть бути:

- підприємство;
- теперішні чи потенційні власники корпоративних прав підприємства (якщо приймається рішення про збільшення статутного капіталу);
- потенційний санатор (якщо вирішується питання про санацію підприємства шляхом реорганізації);
- банківська установа (якщо вирішується питання про надання санаційного кредиту);
- державні органи (якщо вирішується питання про надання санаційної державної підтримки).

Санаційний аудит складається з **етапів**:



1. Ідентифікація даних – це збір інформації, на підставі якої можна судити про справжнє становище підприємства;
2. Експертиза – це всебічний аналіз, спрямований на здобуття об'єктивних висновків про стан підприємства;
3. Висновки та пропозиції.

Перш ніж проводити аудит, аудитор в письмовій формі розробляє програму санаційного аудиту.

## -2-

**Санаційна спроможність** – це наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, інформаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення санації.

Загальні передумови санаційної здатності:

- наявність у підприємства потенціалу для збільшення виручки, скорочення собівартості та досягнення прибутковості;
- наявність у підприємства ефективної санаційної концепції.

Санаційноздатним підприємство буде в тому разі, коли очікувана вартість майбутніх активів за умови успішної санації, буде більшою за вартість його ліквідаційної маси перед проведенням санації.

З правової точки зору, санаційноздатним буде підприємство, якщо воно спроможне підтримувати фінансову рівновагу в довгостроковому періоді. Тобто є достатні передумови для відновлення та збереження платоспроможності, прибутковості, ліквідності.

## -3-

Механізм проведення аудиту включає наступні 4 етапи:

1. Оперативний аналіз поточного стану підприємства, оцінка стратегічного планування та прогнозів економічного розвитку, ознайомлення з результатами попередньої аудиторської перевірки і результатами виконання фінансових планів і бізнес-планів підприємства.

2. Загальний аналіз виробничої і господарської діяльності підприємства.

Перш за все, аналізується виробнича структура підприємства; обсяг і асортимент виробничої продукції і її реалізації; склад і стан



основних фондів і об'єктів соціальної інфраструктури; чисельність робітників.

### 3. Загальний аналіз фінансового стану підприємства.

Особливості аудиту фінансового стану підприємства, яке є фінансово нестабільним або неспроможним, враховані в методичних матеріалах Агентства з питань попередження банкрутства підприємств та інших, але орієнтуватися в своїх діях потрібно на проведення експертизи представленого плану санації.

4. Виявлення впливу зовнішнього середовища на реалізацію плану фінансового оздоровлення. Експертиза повинна встановити відхилення від нормальної закупівельної і збутової політики і причини їх виникнення. Доцільно оцінити обсяг і фінансовий еквівалент додаткових витрат, до яких призводять такі порушення.

## -4-

Завершується аудит загальною оцінкою санаційної спроможності підприємства та складанням акта аудиторської перевірки.

Акт аудиторської перевірки може складатися з наступних розділів:

### 1. *Основні відомості про аудитора та аудиторську фірму.*

Подається інформація:

назва аудиторської фірми, номер і дата ліцензії, виданої Аудиторською палатою, адреса, телефон;

відомості про аудитора: прізвище, ініціали, номер, дата видачі сертифіката аудитора.

### 2. *Підстави для здійснення аудиту, мета, методи та обсяг.*

Зазначаються замовники аудиту, відповідні законодавчі підстави, об'єкт аудиту (реквізити підприємства), мета та завдання цього заходу, основні документи й методи, використані під час його здійснення.

### 3. *Оцінка достовірності інформації та наданих доказів.*

Акт має чітко викладати думку аудитора про відбитий у звітності фінансовий стан підприємства, а також про наведені у плані санації дані з погляду їх повноти, достовірності, реальності та об'єктивності.

### 4. *Висновки про санаційну спроможність чи неспроможність.*

Остаточний висновок можливий у трьох варіантах.

1. Однозначно стверджується, що концепція санації відбиває



реальний стан справ і підприємство є санаційно спроможним.

2. Зазначається, що план санації можна реалізувати, виконавши певні рекомендації, зроблені під час санаційного аудиту.
3. План санації визнається нереальним, а сама санація — неможливою.

Якщо аудитор встановлює, що санація підприємства є можливою лише при виконанні певних рекомендацій, зроблених у ході аудиту, то він має зробити посилання на зміст даних рекомендацій.

Якщо план санації визнано недосконалим, аудитор має обґрунтувати цей висновок, назвати позиції плану, які є недостовірними або сумнівними щодо здатності підприємства їх реалізувати й продовжувати свою фінансово-господарську діяльність у майбутньому.

Якщо аудитор переконаний у тому, що підприємство не в змозі надалі функціонувати, він має дати таке формулювання: концепція санації є хибною.



## 2. 7 Фінансування санації

1. Основні правила фінансування санації підприємств.
2. Внутрішні джерела фінансування санації.
3. Зовнішні джерела фінансування санації.
4. Форми та методи державної підтримки підприємств

-1-

Розрізняють **основні правила фінансування підприємств**:

1. *Золоте правило фінансування*

Воно вимагає, щоб строки, на які мобілізуються фінансові ресурси, збігалися із строками, на які вони вкладаються. Це означає, що фінансовий капітал має бути мобілізованим на строк не менший від того, на який відповідний капітал заморожується в активах підприємства.

Відношення довгострокових активів до довгострокових пасивів повинно бути  $\leq 1$ ;

Відношення короткострокових активів до короткострокового капіталу повинно бути  $\geq 1$ .

2. *Золоте правило балансу*



Вимагає не лише паралельності строків фінансування, а й дотримання правильних співвідношень між окремими статтями активу і пасиву:

1. основні засоби мають фінансуватися за рахунок власного капіталу і довгострокових позик;

2. довгострокові капітальні вкладення мають фінансуватися за рахунок коштів, мобілізованих на довгостроковий період.

3. *Правило вертикальної структури капіталу*

Пов'язане з аналізом структури джерел формування капіталу, а також вимог дотримання певних співвідношень між власним капіталом і позиковим капіталом.

$$\text{Кавтономії} = \frac{\text{Власний}_- \text{капітал}}{\text{Пасив}_- \text{балансу}} \geq 0,5. \quad (10)$$

-2-

До внутрішніх джерел фінансування санації відносять:

- кошти власників (засновників),
- учасників,
- пайовиків підприємства,
- кошти працівників підприємства.

З правової точки зору фінансування може здійснюватися шляхом:

- безповоротної фінансової допомоги;
- зворотної фінансової допомоги;
- збільшення статутного фонду;

*Безповоротною фінансовою допомогою* вважають:

- суму коштів, передану платнику податків згідно з договорами дарування, які не передбачають відповідної компенсації чи повернення таких коштів;
- суму безнадійної заборгованості відшкодованої кредитором позичальником після списання такої безнадійної заборгованості;
- суму заборгованості перед іншою юридичною чи фізичною особою, що залишилася не стягнутою після закінчення строку позовної давності;
- кредит або депозит, наданий платнику податків без встановлення строків повернення його основної суми.



Правовою основою надання безповоротної фінансової допомоги власнику підприємства є його власна ініціатива або рішення вищого керівного органу.

Недоліком безповоротної фінансової допомоги є її оподаткування

*Зворотна фінансова допомога* може надаватися виключно на підставі цивільно-правових договорів. Відповідно до законодавства України кредити можуть надаватися лише спеціалізованими установами, що обмежує використання цього джерела.

Недоліком є оподаткування зворотної допомоги.

*Збільшення статутного фонду* має переваги:

- для залучення коштів не потрібні заставні гарантії третіх осіб;
- вкладення коштів має довгостроковий характер;
- залучені кошти не підлягають оподаткуванню.

Збільшення статутного фонду акціонерного товариства може здійснюватися трьома методами:

1. шляхом випуску нових акцій;
2. шляхом обміну облігацій, які були раніше випущені, на акції;
3. шляхом збільшення номінальної вартості акції.

**Фінансування санації персоналом** можливе за допомогою:

- відстрочки чи відмови від винагороди за результатами господарської діяльності;

- надання робітниками позик;
- придбання співробітниками акцій даного підприємства.

З правової точки зору здійснити фінансову санації боржника через залучення коштів персоналу досить складно. Крім того, не сприяє цьому загально – економічна ситуація, що склалася в Україні та психологічні особливості ринку трудової сили.

### -3-

**Зовнішні джерела** фінансування санації можуть включати:

- кошти державного бюджету;
- використання кредитних ресурсів;
- кошти основних кредиторів;
- кошти від залучення інвестицій.

Використання коштів державного бюджету при проведенні санації практично неможливо у зв'язку з відсутністю цих коштів.

При залученні кредитних ресурсів мають бути виконанні умови:



1. Залучення кредитних коштів обов'язково повинно бути забезпечене або заставою, або гарантіями, або іншим забезпеченням;

2. Для проведення санації можуть бути надані лише короткострокові кредити;

3. Оскільки це кредити з підвищеним рівнем ризику по них встановлюються високі % ставки.

Все вище перераховане ускладнює використання цього джерела для здійснення санації.

Кредитори можуть фінансувати санацію підприємства за допомогою:

- реструктуризації заборгованості;
- за допомогою повної чи часткової відмови від зобов'язань;
- за допомогою надання додаткових позикових коштів.

Проблема: активної участі у фінансовому оздоровленні можна очікувати лише у випадку, коли кредитори отримують більш повне задоволення своїх претензій у випадку санації, ніж у випадку ліквідації підприємства.

-4-

Централізована санаційна підтримка може проводитися: а) шляхом прямого бюджетного фінансування; б) непрямими формами державного впливу.

*Пряме державне фінансування санації підприємства передбачає безпосереднє надання коштів суб'єктам господарювання із централізованих фондів фінансових ресурсів. Пряме бюджетне фінансування санації підприємств може здійснюватися на поворотних (бюджетні позички) і безповоротних (субсидії, дотації, повний або частковий викуп державою акцій підприємств, що перебувають на межі банкрутства) умовах.*

Фінансова підтримка на безповоротній основі надається в таких випадках:

якщо збитки, завдані підприємству стихійним лихом, перевищують суми відшкодувань, передбачених законодавством про обов'язкове страхування;

для відшкодування збитків конкретним підприємствам у разі, коли чинним законодавством встановлено умови господарювання,





за яких не забезпечується покриття витрат на виробництво товарів (послуг), що може призвести до банкрутства;

для фінансування витрат на відновлення платоспроможності окремих підприємств, діяльність яких пов'язана з особливо важливими суспільними інтересами.

*Непрямі форми державного фінансового сприяння санації підприємств*

До основних форм непрямой державної підтримки підприємств слід віднести наступні:

- підтримка фіскального характеру;
- дозвіл на порушення антимонопольного законодавства;
- державні протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;
- розміщення державних замовлень на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі;
- обмеження щодо виходу на ринок;
- надання державних гарантій та поручительства.

## 2.8. Реструктуризація підприємства

1. Сутність реструктуризації підприємств.
2. Форми реструктуризації.
3. Форми санаційної реорганізації.

### -1-

**Реструктуризація** підприємств - це здійснення адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Окремі особливості реструктуризації, на погляд науковців, зводяться до наступного:

по-перше, реструктуризація забезпечує виживання підприємству, таким чином, виступає як його захисна реакція ;

по-друге, реструктуризація, націлена (крім виживання) ще й на досягнення фінансово-економічних успіхів ;



по-третє, реструктуризацію пов'язують із зміною форми власності;

по-четверте, реструктуризація пов'язується зі зміною форм і методів управління виробництвом;

по-п'яте, реструктуризація виступає як трансформація виробництва та зміна відносин з контрагентами;

по-шосте, реструктуризація повинна забезпечувати зростання ринкової вартості підприємства за рахунок можливих внутрішніх змін (мобілізації внутрішніх резервів удосконалення усіх аспектів діяльності).

## -2-

Розрізняють форми реструктуризації:

реструктуризація виробництва;

реструктуризація активів;

фінансова реструктуризація;

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;

впровадження нових, прогресивних форм та методів управління;

диверсифікація асортименту продукції;

поліпшення якості продукції;

підвищення ефективності маркетингу;

зменшення витрат на виробництво;

скорочення чисельності зайнятих на підприємстві;

*Реструктуризація активів* передбачає:

продаж частини основних фондів;

продаж зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів;

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. Включає заходи:

реструктуризація заборгованості перед кредиторами;



одержання додаткових кредитів;  
збільшення статутного фонду;  
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,  
приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами.

### -3-

До основних **форм** реорганізації, результатом яких є укрупнення підприємств, належить злиття кількох підприємств в одне, приєднання одного або кількох підприємств до іншого, а також їх взаємне поглинання.

*Злиття кількох підприємств в одне.* Така форма санаційної реорганізації, як злиття, означає об'єднання підприємства (або кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття підприємства всі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореного підприємства. Бухгалтерські баланси підприємств консоліднуються. Під час такої реорганізації активи і пасиви підприємств, що реорганізуються, у повному обсязі передаються підприємству- правонаступнику; підприємства, які злилися, припиняють господарську діяльність і втрачають свій юридичний статус.

*Реорганізація приєднанням.*

Приєднання - це спосіб корпоративної реструктуризації, який передбачає приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб - право попередників до іншої юридичної особи - правонаступника.

Принципова різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що в першому випадку всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі підприємства, яке



створюється, а в другому - на балансі підприємства, що вже функціонує на момент прийняття рішення про приєднання.

*Реорганізація поділом.*

Поділ - це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб.

*Реорганізація виокремленням.*

Коли йдеться про виокремлення, нова юридична особа (особи) створюються з використанням лише частини належного реорганізованому підприємству майна. Залишкова частина є базою для продовження господарської діяльності.

*Перетворення як окремий випадок реорганізації підприємств.*

Перетворення - це спосіб реорганізації, що передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. Коли одне підприємство перетворюється на інше, до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства.

## **2.9. Економіко-правові аспекти банкрутства та ліквідації підприємств**

1. Необхідність, функції та завдання інституту банкрутства підприємств
2. Процедура банкрутства
3. Доарбітражне врегулювання господарських спорів
4. Основні стадії судового впровадження

**-1-**

У світовій практиці існують наступні підходи до визначення цілей процесу банкрутства, основними з яких є:

стимулювання розвитку бізнесу (підприємництва) і зростання ефективності економіки;

контроль господарських відносин між окремими суб'єктами ринку, забезпечення рівності прав, зобов'язань та відповідальності. ;

очищення ринку від недієздатних учасників;

справедливий розподіл грошових коштів, отриманих від продажу майна банкрута, між кредиторами.



створення умов для відновлення бізнесу у випадку доцільності і бажання власників підприємства.

У червні 1999 року прийнятий Закон «Про відновлення платоспроможності боржника, або визнання його банкрутом».

Закон передбачає наступні методи санації:

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка та розстрочка платежів або списання частини боргів, про що укладається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- продаж частини майна боржника;
- звільнення працівників та інші методи.

Закон про банкрутство в новій редакції поширюється й на фізичних осіб-підприємців, а також на деякі непідприємницькі установи. В Законі чітко виписані функції та повноваження важливих учасників у судовому провадженні зі справи про банкрутство - арбітражних керуючих. Новий нормативний акт містить достатню процесуальних норм, необхідних для вирішення всіх проблем щодо розгляду цієї категорії справ у господарських судах. Закон визначає повноваження державного органу з питань банкрутства - Агентства з питань банкрутства.

## -2-

Відповідно до Закону щодо боржника застосовуються такі судові процедури:

- розпорядження майном боржника;
- мирова угода;
- санація боржника;
- ліквідація банкрута.

Процедурою розпорядження майном боржника є система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника, а також проведення аналізу його фінансового становища.

Мирова угода укладається між боржником та кредитором (кредиторами) про відстрочку або припинення зобов'язання за угодою сторін.



Санациєю називається система заходів, що здійснюється під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації. Метою процедури санації є оздоровлення фінансового становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника.

Процедура ліквідації назначається після визнання боржника банкрутом і спрямована на припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна. Ліквідація може бути добровільною, коли боржник сам звертається до господарського суду із заявою про визнання його банкрутом із наступною ліквідацією його майна та примусовою, коли кредитори наполягають на ліквідації боржника.

### -3-

Доарбітражне врегулювання спорів полягає у зверненні кредитора до дебітора з письмовою претензією про відшкодування заборгованості.

Розглядаючи претензію, підприємства та організації в разі потреби звіряють розрахунки, здійснюють експертизу або вдаються до інших дій, щоб забезпечити доарбітражне врегулювання спору. Підприємства та організації, до яких надійшла претензія, зобов'язані задовольнити обґрунтовані вимоги заявника.

Можливі чотири варіанти дій контрагента після одержання претензії:

одержувач претензії не дав жодної відповіді на претензію;

заявник одержав лист-відповідь, в якому претензію відхилено повністю або частково;

претензію визнано повністю або частково, але не повідомляється про перерахування визнаної суми;

претензію визнано і заборгованість погашено - спір вважається врегульованим.

У разі коли претензія лишилася без відповіді або була відхилена, заявник змушений звертатися до суду з позовною заявою про стягнення заборгованості.



Якщо претензію визнано повністю або частково, але з якихось причин кошти на поточний рахунок кредитора не надійшли, заявник претензії через 20 днів від дня одержання відповіді має право подати до банку розпорядження про списання у безспірному порядку визнаної боржником суми. До розпорядження додається відповідь боржника, а якщо в ній не зазначено розміру визнаної суми, то й копію претензії. У разі неплатоспроможності боржника кредитор через місяць з дня отримання позивної відповіді на претензію (але не раніше ніж через 3 місяці з дня настання терміну платежу за договором, актом чи іншими документами) вправі звернутися до суду із заявою, порушивши справу про банкрутство неспроможного боржника.

#### -4-

Справи про банкрутство розглядаються господарським судом України за місцезнаходженням боржника.

Стадії судового впровадження:

#### **1. Подання заяви**

Заява про порушення справи про банкрутство подається боржником або кредитором до господарського суду у письмовій формі. Заява повинна бути підписана керівником або іншою особою, уповноваженою на це установчими документами підприємства-боржника або кредитора, чи громадянином-заявником.

До заяви кредитора додаються документи, які підтверджують його вимоги.

Суддя господарського суду протягом п'яти днів з дня отримання заяви та документів, доданих до неї, повинен винести рішення про прийняття чи відмову у прийнятті заяви про порушення провадження у справі про банкрутство.

#### **2. Процедура розпорядження майном**

Функції розпорядника майна може виконувати фізична особа, зареєстрована як суб'єкт підприємницької діяльності, яка має вищу юридичну чи економічну освіту або володіє спеціальними знаннями, має ліцензію арбітражного керуючого і повинна бути незацікавленою особою стосовно боржника та кредиторів у відповідній справі.

Розпорядник майна призначається на строк не більше шести місяців.



Розпорядник майна має право:

скликати збори кредиторів і брати в них участь з правом дорадчого голосу;

аналізувати фінансове становище боржника та рекомендувати зборам кредиторів заходи щодо фінансового оздоровлення боржника;

звертатися до господарського суду з різними клопотаннями:

залучати на договірних засадах спеціалістів з оплатою їх діяльності із коштів боржника.

### **3. Публікація**

З метою встановлення всіх кредиторів та осіб, які виявили бажання взяти участь у санації боржника, на підготовчому засіданні виноситься ухвала, в якій заявник зобов'язується подати до офіційних друкованих органів у десятиденний строк за його рахунок оголошення про порушення справи про банкрутство.

Публікація розміщується в офіційних друкованих засобах інформації, якими є газети «Голос України» та «Урядовий кур'єр».

### **4. Виявлення кредиторів і інвесторів**

Кредитори у місячний строк з дня опублікування в офіційному друкованому органі оголошення про порушення справи про банкрутство подають у господарський суд письмові заяви про грошові вимоги до боржника, а також документи, що їх підтверджують.

### **5. Підготовче засідання**

На підготовчому засіданні суддя оцінює подані документи, заслуховує пояснення сторін, розглядає обґрунтованість заперечень боржника щодо вимог кредиторів. На цьому засіданні встановлюється дата засідання суду на якому буде прийняте рішення про санацію чи ліквідацію.

### **6. Мораторій**

Мораторій запроваджується на задоволення вимог кредиторів, строки виконання яких настали до подання заяви про порушення справи про банкрутство. Як правило, мораторій запроваджується одночасно з порушенням провадження у справі про банкрутство.

Дія мораторію завершується з припиненням провадження у справі про банкрутство.

### **7. Попереднє засідання господарського суду**





Попереднє засідання господарського суду проводиться не пізніше як через три місяці після проведення підготовчого засідання суду.

Основною подією в цьому засіданні є затвердження реєстру вимог кредиторів. На засіданні також визначається розмір визнаних судом вимог кредиторів, які включаються розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів.

Крім того, на цій стадії визначається черговість задоволення претензій кожного кредитора.

### **8. Створення органів кредиторів**

Протягом десяти днів після проведення попереднього засідання господарського суду розпорядник майна повинен повідомити кредиторів, які включені у реєстр вимог кредиторів, про місце і час проведення зборів кредиторів та організувати їх проведення. Важливими питаннями, що розглядаються на зборах кредиторів, є: визначення кількісного складу комітету кредиторів (до семи осіб), визначення повноважень та умов дострокового припинення повноважень комітету кредиторів або окремих його членів.

### **9. Ліквідаційна процедура**

Ліквідаційна процедура розпочинається з моменту визнання боржника банкрутом, у разі неможливості відновити його платоспроможність або недосягнення домовленості про укладення мирової угоди.

Строк ліквідаційної процедури не може перевищувати дванадцять місяців. Господарський суд може продовжити цей строк на шість місяців.

У постанові про визнання боржника банкрутом господарський суд розпочинає ліквідаційну процедуру, призначає ліквідатора. Господарський суд має право призначити ліквідатором особу, яка виконувала повноваження розпорядника майна або керуючого санацією боржника. Ліквідатор (ліквідаційна комісія) виконує свої повноваження до завершення ліквідаційної процедури.

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



## 2.10. Механізм санації, банкрутства та ліквідації банківських установ

1. Ознаки фінансової кризи комерційного банку.
2. Сутність санації комерційного банку.
3. Санаційна реорганізація банку.
4. Ліквідація банку.

### -1-

Розрізняють прямі та непрямі симптоми фінансової кризи.

До **прямих симптомів** відносяться:

- порушення банками обов'язкових економічних нормативів та недодержання вимог щодо резервування;
- різкі коливання залишків коштів на кореспондентських рахунках;
- наявність неоплачених документів клієнтів;
- здійснення ризикової кредитної та відсоткової політики;
- збиткова діяльність;
- негативна інформація міністерств, відомств, громадян, ЗМІ;
- скарги клієнтів на роботу банку;
- грубі порушення правил бухгалтерського обліку та звітності.

**Непрямі симптоми** кризи:

- строки залучення та розміщення коштів незбалансовані;
- банк працює на високоризиковому та ненадійному ринках;
- висока частка міжбанківських кредитів в складі залучених банком ресурсів;
- несприятлива реклама, залучення коштів на умовах, вигідніших за ринкові.

Методика, що дозволяє оцінити фінансовий стан банку включає 4 групи показників:

- показники ліквідності;
- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності;
- показники ефективності управління.

Фінансова криза має **наслідки**:

- підприємства втрачають кошти, що були на поточних рахунках;
- фізичні особи втрачають свої заощадження і довіру до фінансово-кредитної системи;



інвестори, які є держателями корпоративних прав банку втрачають свій капітал.

-2-

Санація банків в Україні здійснюється з ініціативи та під контролем НБУ. Рішення про санацію банку може прийматися:

з ініціативи самого комерційного банку в рамках не примусових заходів впливу НБУ;

з ініціативи НБУ;

за погодженням усіх сторін у ході провадження справи про банкрутство.

Розрізняють непримусові та примусові заходи впливу.

До **непримусових заходів** відносять:

лист із зобов'язанням – письмове визнання комерційним банком своїх проблем Лист містить перелік заходів, що зобов'язується вжити банк для усунення цих проблем;

письмове попередження – надсилає НБУ до комерційного банку. В ньому НБУ повідомляє про своє занепокоєння станом справ банку, вказує на конкретні заходи, яких необхідно вжити для покращення ситуації.

**Примусовими заходами** впливу є переведення банку в режим фінансового оздоровлення (реорганізація), або ліквідація банку.

*Режим фінансового оздоровлення* – це система заходів впливу на комерційний банк, спрямована на збільшення обсягів капіталу до необхідного рівня з метою відновлення ліквідності та платоспроможності. Банк може бути переведений у режим фінансового оздоровлення на строк до 12 місяців.

Порядок переведення банку на режим фінансового оздоровлення:

1. постанова правління НБУ про переведення банку в режим фінансового оздоровлення;

2. розробка плану санації;

3. експертиза програми;

4. реалізація програми фінансового оздоровлення;

5. звіт про хід виконання програми;

6. закінчення періоду санації;

В режимі фінансового оздоровлення комерційний банк не має права:



- залучати вклади фізичних осіб, відкривати нові депозитні рахунки та поповнювати діючі;

- розміщувати кошти в статутні фонди інших юридичних осіб;

- надавати гарантії, поручительства, бланкові та пільгові кредити;

- розширювати коло фізичних та юридичних осіб з обслуговування їх операцій на ринку цінних паперів;

- виконувати нові довірчі операції за дорученням клієнтів.

Положенням НБУ банкам, переведеним в режим фінансового оздоровлення, може надаватись стабілізаційна позика НБУ. Позика надається під забезпечення заставою, або під гарантію інших фінансово стабільних банків з метою підвищення фінансової платоспроможності і ліквідності банку та підтримки виконання заходів фінансової санації.

### -3-

Процес реорганізації банку відбувається за рішенням зборів акціонерів, як з власної ініціативи, так і за вимогою НБУ.

Умови реорганізації банків:

банк- правонаступник повинен дотримуватись економічних нормативів, виконувати вимоги, щодо формування статутного фонду, не мати збитків і його фінансовий стан не повинен загрожувати інтересам вкладників і кредиторів;

реорганізація банку не повинна призвести до збиткової діяльності банку- правонаступника;

Форми реорганізації:

**злиття** – активи і пасиви в повному обсязі передаються банку- правонаступнику банком, що реорганізовується, виключивши його з державного реєстру банківських установ; банк- правонаступник затверджує нові установчі документи і одержує нову назву;

**поділ** - активи і пасиви в повному обсязі передаються банкам- правонаступникам; новостворені банки реєструються на загальних підставах;

**виокремлення** (розукрупнення) - частина активів і пасивів передається банку- правонаступнику, або кільком банкам; банк, що реорганізується, вносить зміни в установчі документи. Як правило, при такій формі відокремлюються філії зі складу банку.



При визнанні банку банкрутом, особливості провадження у справі про банкрутство регулюється Законом України «Про банки і банківську діяльність».

При цьому НБУ приймає постанову про ліквідацію банку, відкликання ліцензії на здійснення банківських операцій, призначається ліквідатор або ліквідаційна комісія.

Керівник регіонального правління НБУ припиняє всі активні операції за кореспондентськими рахунками.

Ліквідатор приступає до виконання обов'язків після прийняття відповідної постанови. Робота ліквідатора оплачується за рахунок коштів банку. З дня свого призначення, ліквідатор має повне право управляти банком, вживати будь-яких заходів для ефективної ліквідації банку та одержання максимальної виручки від продажу активів.

Ліквідатору забороняється вчиняти дії, які свідчили б про продовження діяльності банку. Протягом 3 днів, після призначення, ліквідатор зобов'язаний опублікувати в ЗМІ інформацію про початок ліквідації.

Банку закривається кореспондентський рахунок, а відкривається накопичувальний рахунок, на який зараховуються всі кошти від продажу активів.

Після закінчення роботи, ліквідатор складає ліквідаційний баланс, який подається до регіонального відділення НБУ.