

ДЕРЖАВНА НАВЧАЛЬНО-НАУКОВА УСТАНОВА
“АКАДЕМІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ”

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

Київ
ДННУ “Академія фінансового управління”
2013

УДК [330.33.01+336.131]:65/655(075.8)=161.2
ББК 65.290-97/93я73
Ф59

Автори:

С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський,
О. В. Мельников, Т. С. Мінаєва

Рецензенти:

О. І. Ястремський – доктор економічних наук, професор;
Л. І. Воротіна – доктор економічних наук, професор;
В. І. Кириленко – доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Державної навчально-наукової установи “Академія фінансового управління”
(протокол № 8 від 12 липня 2013 р.)*

Фінансова санація: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов,
Ф59 А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. : ДННУ “Акад. фін. управ-
ління”, 2013. – 310 с.

ISBN 978-966-2380-74-3

Науково-практичне видання присвячено проблематиці фінансової санації в кон-
тексті сучасного етапу розвитку теоретико-методологічного інструментарію страте-
гічного управління.

Для науковців, працівників фінансової та економічної сфери, аспірантів і студен-
тів економічних спеціальностей, слухачів курсів підвищення кваліфікації системи
післядипломної освіти за економічними спеціальностями.

УДК [330.33.01+336.131]:65/655(075.8)=161.2
ББК 65.290-97/93я73

ISBN 978-966-2380-74-3

© Автори, 2013
© ДННУ “Академія фінансового
управління”, 2013

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	5
Розділ 1. ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ КРИЗ НА МАКРО- ТА МІКРОРІВНІ	
1.1. Теорія економічних криз на макроекономічному рівні	9
1.2. Виникнення та розвиток кризових явищ у діяльності підприємства.....	14
1.3. Життєвий цикл підприємства	31
Розділ 2. КОНТРОЛІНГ	
2.1. Концепція розвитку поняття «контролінг»	55
2.2. Функції та види контролінгу	59
2.3. Інструментарій контролінгу.....	69
2.4. Організація контролінгу	82
2.5. Система раннього попередження та реагування	84
Розділ 3. ІНСТИТУТ БАНКРУТСТВА	
3.1. Історичні підвалини та сучасні цілі банкрутства	96
3.2. Міжнародне законодавство про банкрутство	101
3.3. Становлення інституту банкрутства в Україні	110
Розділ 4. ПРОВАДЖЕННЯ У СПРАВІ ПРО БАНКРУТСТВО	
4.1. Доарбітражне врегулювання господарських спорів	119
4.2. Подання заяви про банкрутство	121
4.3. Процедура розпорядження майном	130
4.4. Санація	141
4.5. Мирова угода	150
4.6. Ліквідаційна процедура	158
Розділ 5. САНАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ І АУДИТ	
5.1. Суть санаційної спроможності підприємства.....	172
5.2. Суть та основні завдання санаційного аудиту.....	174
5.3. Порядок проведення санаційного аудиту.....	176

Розділ 6. ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Фінансово-економічна суть санації	187
6.2. Класифікація видів санації	196
6.3. Класична модель фінансової санації	199
6.4. Досудова та судова санації	209

**Розділ 7. СКЛАДАННЯ ТА ПОГОДЖЕННЯ ПЛАНУ
ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

7.1. Призначення плану санації	221
7.2. Структура плану санації	223

**Розділ 8. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

8.1. Внутрішні джерела фінансування санації	239
8.2. Зовнішні джерела фінансування санації	247
8.3. Державна фінансова підтримка санації підприємств	252

Розділ 9. САНАЦІЙНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Суть реструктуризації підприємства	260
9.2. Історичний досвід реструктуризаційних процесів у різних економічних системах	263
9.3. Класифікація видів реструктуризації	267
9.4. Санаційна реорганізація підприємства	275

Розділ 10. ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Правове забезпечення оцінювання	282
10.2. Принципи й методи оцінювання	285
10.3. Особливості проведення оцінювання	293

Висновки	305
-----------------------	-----

ПЕРЕДМОВА

Питання пошуку шляхів забезпечення високої ефективності господарської діяльності та позитивної динаміки базової ланки національної економіки – підприємства – останнім часом набувають дедалі більшої актуальності, зокрема у контексті формування дієвого інструментарію антикризового регулювання фінансово-економічної системи. Забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища є можливим лише на основі скоординованих зусиль держави та бізнесу. Для вітчизняних суб'єктів господарювання це питання особливо важливе, адже сучасні ринки характеризуються зростанням рівня волатильності змінних складових зовнішнього середовища, що суттєво впливає на всі сфери діяльності, зокрема і на процеси акумулювання та спрямування фінансових ресурсів. Зазначені прояви спричинені переважно впливом таких факторів:

- поглибленням світової фінансової кризи та посиленням інерційних впливів негативних тенденцій сусідньої економіки або структурних ланок національних господарств;
- надлишком продукції на зовнішньому ринку, посиленням конкуренції та зростанням обсягів імпортованих товарів на внутрішньому ринку;
- об'єктивними перешкодами щодо встановлення максимально сприятливого митного режиму з усіма країнами-партнерами, зокрема в контексті інтеграційних перетворень;

- зростанням рівня адміністративних та регуляторних бар'єрів національних економік, що знижують міжнародну конкурентоспроможність вітчизняних товарів;
- недостатньою конкурентоспроможністю вітчизняних товарів, яка зумовлена об'єктивним чинником підвищення рівня їх енергоемності та матеріаломісткості;
- потребами у подальшому вдосконаленні нормативно-правового регулювання бюджетно-податкової сфери та розвитку фінансових ринків відповідно до завдань реалізації Україною міжнародних зобов'язань;
- виснаженістю інвестиційних ресурсів та недостатньою інвестиційною привабливістю базових сфер народного господарства через порівняно пасивну інноваційну політику, що спричиняє сировинну спеціалізацію галузей національної економіки та невідповідність сформованої структури завданням забезпечення випереджальних темпів економічного розвитку.

Потрібно зважати й на той факт, що на інтенсивність розвитку підприємництва в Україні впливають не лише зовнішні, а й внутрішні фактори, до яких належать:

- зниження якості дебіторської заборгованості;
- нагромадження кредиторської заборгованості;
- брак власних оборотних коштів;
- надлишкові виробничі потужності у деяких галузях;
- використання неефективних форм фінансування відновлення основних фондів;
- застосування недостатньо ефективних інструментів управління ризиками;
- використання робочої сили з невідповідним рівнем кваліфікації;
- висока плінність кадрів;
- спадна динаміка ліквідності активів підприємства.

Результатами впливу зовнішніх і внутрішніх факторів є зростання кількості збиткових підприємств, підвищення рівня

зношеності основних фондів, збільшення темпів скорочення виробництва і реалізації продукції, зростання кредиторської і дебіторської заборгованостей підприємств, зниження темпів нагромадження власного капіталу. Так, якщо, згідно з даними Державної служби статистики України, у 1993 р. частка збиткових підприємств становила лише 8,3 %, то впродовж наступних шести років цей показник стрімко зріс, сягнувши у 1999 р. 55,7 %, тобто більше половини підприємств України були збитковими. Протягом 2000–2012 рр. відбувалося різноспрямоване коливання цього показника. Поліпшення ситуації у діяльності деяких збиткових підприємств у 2011 р. (36,5 %) проти минулих років (2008 – 38,7 %; 2009 – 41,1; 2010 – 42,7 %) засвідчує подолання багатьох наслідків світової фінансово-економічної кризи, які мали середньострокову інерційну компоненту. Проте для забезпечення подальшого розвитку всіх сфер національного господарства нагальною є потреба у формуванні вбудованих запобіжників для майбутніх кризових проявів, що підкреслює важливість розгляду та вдосконалення методичного забезпечення процесу управління фінансовою санацією як реального механізму уникнення банкрутства та підвищення ефективності господарської діяльності підприємницьких структур.

Вихідним пунктом методичного забезпечення управління фінансовою санацією підприємства є усвідомлення того факту, що зазначені зовнішні чинники за змістом становлять загрози для більшості вітчизняних підприємств, не гарантуючи достатній рівень фінансово-економічної безпеки. Протидіяти цим загрозам можна за умов розроблення дієвого інструментарію антикризового регулювання, спрямування відповідних зусиль на забезпечення швидкого реагування на можливі ризики та мінімізації обсягів потенційних втрат. Водночас нейтралізація цих загроз або унеможливлення їх виникнення є проблемою забезпечення сталого розвитку національного господарства, що, зокрема, зазначається в основних положеннях Концепції

забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.08.2012 № 569-р. Згідно з цією концепцією для запобігання можливим фінансовим труднощам у реальному секторі економіки державна політика повинна бути спрямована на запровадження системи здійснення постійного моніторингу збалансованості активів і пасивів підприємств реального сектору економіки незалежно від їх форм власності.

У виданні подано узагальнення теоретичних напрацювань вітчизняних і зарубіжних науковців, практичного досвіду реалізації санаційних процедур з урахуванням норм чинного законодавства, сформовано теоретико-методичні засади визначення потреби, підготовки плану та поетапного здійснення санації підприємств різних форм власності та сфер діяльності.

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ КРИЗ НА МАКРО- ТА МІКРОРІВНІ

1.1. ТЕОРІЯ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ НА МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНІ

Слово «криза» походить від грецького *κρίσις*, що означає «переломний момент». Таке тлумачення знаходимо ще в Гіппократа: криза означала вирішальну фазу розвитку хвороби. У цьому значенні йдеться про кризу тоді, коли хвороба посилюється, переходить в іншу фазу чи взагалі закінчується смертю. Характерне визначення дають російські дослідники: криза – це ледь вимірний переломний момент, за якого рішенням є або смерть, або життя [6]. У XVII–XVIII ст. поняття кризи почало застосовуватися до процесів, які відбуваються в суспільстві, наприклад, «військова криза», «політична криза», при цьому за основу бралися визначення, характерне для медицини. Лише наприкінці XIX ст. це поняття почало розглядатися стосовно національної економіки: багато вчених досліджували природу й механізм розвитку кризи як макроекономічний процес, було опубліковано низку праць, які пов'язували кризи з кон'юнктурними коливаннями попиту, споживанням, природними циклами [24].

Закордонні науковці виділяють три періоди в зміні поглядів на **економічну суть кризи**.

У першому (від початку XVIII ст. до середини 1930-х рр.) переважали твердження про те, що економічні кризи або взагалі неможливі за капіталізму (Дж. С. Мішель, Ж.-Б. Сей, Д. Рікардо), або мають випадковий характер (Ж. де Сисмонді, Р. Робертс).

Для другого періоду (з середини 1930-х до 1960-х рр.) характерне панування теорії Дж. Кейнса. На його думку, економічні кризи в умовах класичного капіталізму неминучі й випливають із природи притаманного йому ринку, а їх негативні наслідки можна згладжувати. При цьому Дж. Кейнс висував ідею про державне втручання в економіку для стимулювання ефективного сукупного попиту.

Третій період розпочався зміною глобальних умов функціонування економіки (1960–70-ті рр.), що призвело до модифікації завдань антициклічного регулювання економікою (управління підприємством). Водночас, по-перше, почала приділятися особлива увага розмежуванню екзогенних (внутрішніх) і ендеогенних (зовнішніх) причин циклічності ринкової економіки, причому більше – ендеогенним причинам. По-друге, визначилася позиція фахівців, відповідно до якої держава в розвинутих країнах не завжди прагне до антикризового регулювання, згладжування коливань і стабілізації економічної рівноваги; навпаки, вона нерідко проводить так звану проциклічну політику, тобто провокує та підтримує циклічність.

Науковці розробили ряд теорій, які пояснюють причини економічних циклів і криз. Так, П. Самуельсон у книзі «Економіка» виділяє найвідоміші з них:

- *грошову*, відповідно до якої причина циклу полягає в експансії (стиску) банківського кредиту (Р. Хоутрі та ін.);
- *нововведень*, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих інновацій (Е. Хансен, Й. Шумпетер);
- *психологічну*, що трактує цикл як наслідок хвиль песимістичного й оптимістичного настроїв, які охоплюють населення (У. Беджгот, А. Пігу та ін.);
- *недоспоживання*, що вбачає причину циклу в надто великій частці доходу багатих та ощадливих людей, порівняно з тим, що може бути інвестоване (Дж. Гобсон, В. Кетчінгс, Р. Фостер та ін.);

- *надмірного інвестування*, прихильники якої вважають, що причиною рецесії є швидше надмірне, ніж недостатнє інвестування (Л. Мізес, Ф. Хайек та ін.);
- *сонячних плям – погоди – врожаю* (В. Джевонс, Г. Мур).

Оцінюючи погляди на циклічність і її причини, слід зазначити, що вони модифікуються в часі зі зміною соціально-економічної дійсності.

Класичний цикл суспільного відтворення складається з чотирьох фаз [20]:

- *криза (спад)*. Відбувається скорочення обсягу виробництва й ділової активності, зниження цін, затоварювання, поширюється безробіття та швидко збільшується кількість банкрутств;
- *депресія (стагнація)*. Більш-менш тривала – від шести місяців до трьох років – адаптація господарського життя до нових умов і потреб, тобто знаходження нової рівноваги;
- *пожвавлення*. Це фаза відновлення. Починаються капіталовкладення, підвищуються ціни, зростає виробництво, зайнятість, відсоткові ставки;
- *підйом (бум)*. Прискорення економічного розвитку виявляється в низці нововведень, виникненні великої кількості нових товарів і підприємств, стрімкому зростанні капіталовкладень, курсів акцій та інших цінних паперів, відсоткових ставок, цін і заробітної плати. Цей підйом, що виводить економіку на новий рівень у поступальному розвитку, готує базу для нової кризи.

Первинним поштовхом (причиною) періодичної кризи є скорочення сукупного попиту, в результаті якого знову починається спад виробництва, зайнятості, зменшення доходів, витрат і попиту. Фактори первинного скорочення сукупного попиту можуть бути різноманітними:

- заміна зношеного устаткування (зменшуються обсяги закупівлі сировини, матеріалів, запчастин);
- спад попиту на окремі види продукції;

- підвищення податків і кредитних відсотків;
- порушення закону грошового обігу;
- війни;
- різні політичні події;
- непередбачувані ситуації тощо.

Ще наприкінці XIX – на початку XX ст. багато західних економістів, які займалися дослідженням промислових циклів, – Р. Гільфердинг, К. Каутський, Г. Мур – наголошували на можливості існування циклів більшої тривалості, ніж звичайні торгово-промислові.

Відомий український економіст М. Туган-Барановський зазначив, що природа довгострокових і короткострокових коливань в економіці є однаковою [33], а також дав визначення кризи як точки перелому висхідної та низхідної хвиль суспільного господарювання [34].

У 1920-х рр. економіст-аграрник професор М. Кондратьєв розробив теорію економічних циклів, відому як *теорія довгих хвиль*. Він уважав, що існують великі цикли розвитку промисловості й сільського господарства тривалістю 48–55 років і малі цикли – 8–10 років. Кожний з великих циклів складається з висхідної та низхідної хвиль. Перша з них характеризується поживавленням і піднесенням промисловості й сільського господарства, друга – спадом. Малі цикли економічного розвитку вписуються у великі. При цьому характер малого циклу залежить від того, на яку хвилю великого він припадає: якщо на висхідну, то спостерігається посилення ефекту економічного підйому, а кризові явища послаблюються. Якщо ж малий цикл припадає на низхідну хвилю, то криза й депресія підсилюються, а поживавлення виробництва та підйом послаблюються [4].

Довгі висхідні хвилі М. Кондратьєв пов'язував з докорінними *якісними зрушеннями* в розвитку виробничих сил і відносин:

- переходом від стадій капіталістичної кооперації та мануфактури до стадії великого машинного виробництва вна-

- слідок промислової революції та створення адекватної матеріально-технічної бази;
- переходом від панування приватної індивідуальної власності на капітал до панування акціонерного капіталу в середині XIX ст.;
 - переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративного капіталізму XX ст. внаслідок електротехнічної революції, концентрації та централізації капіталу й виробництва;
 - формуванням корпоративно-державного капіталізму між двома світовими війнами на основі зростання рівня успішності та інтернаціоналізації капіталу й виробництва.

Значний внесок у розвиток теорії циклів зробив англійський економіст Дж. Кейнс. На його думку, вирішальну роль у формуванні й періодичності циклів відіграє гранична ефективність капіталу, тобто межа найвищих витрат і межа найменших доходів від його функціонування. Крім того, він уважав, що причиною циклічності є психологічний закон споживання, відповідно до якого зі зростанням доходів збільшується споживання, але ще більше зростає частка заощаджень [16].

Теорії М. Кондратьєва та Дж. Кейнса розкривають основні закономірності, періодичність і структуру циклів.

Після розробок Дж. Кейнса світова економіка не тільки визнала циклічність суспільного відтворення й поглибила дослідження форм, структур і причин циклів, але й посилено та не безуспішно почала шукати шляхи й методи нейтралізації негативних наслідків впливу циклічності на соціально-економічний розвиток суспільства. Відбулося зближення позицій у поглядах прихильників різних підходів до циклічності [21].

За чинниками циклічного відтворення й систематичних порушень традиційних фаз учені визначили такі **різновиди циклів**:

- Кондратьєва або довгохвильові – тривалістю 40–60 років, головною рушійною силою яких є радикальні зміни в тех-

нологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;

- Коваля – тривалістю приблизно 20 років, рушійними силами яких є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними чи будівельними);
- Жугляра – періодичністю 8–10 років, що є підсумком взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів;
- Кітчина – тривалістю 3–5 років, які породжуються динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;
- приватні господарські – періодичністю до 12 років, взаємопов'язані з коливаннями інвестиційної активності.

Нині циклічні коливання макроекономічних систем розглядаються як багатofакторний процес, який об'єднує дії різноманітних факторів і механізмів, що генерують та розповсюджують циклічні імпульси. Феномен циклу обумовлений не тільки зовнішніми, поверхневими характеристиками процесу відтворення, але й найбільш глибинними фундаментальними внутрішніми ознаками, які об'єктивно притаманні економічній системі. Можна стверджувати, що проблеми циклічності фокусують різноманіття господарських, соціальних, політичних і психологічних проблем економічної системи.

1.2. ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТОК КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній літературі немає чіткого визначення кризи в розвитку підприємства. За часів СРСР існувала точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва та їх не має бути при соціалістичному [3; 29]. У минулому існували теоретичні положення, що за соціалізму немає криз, є лише «труднощі зростання» [11; 25; 29]. Багато років у нашій країні поняття кризи було скоріше ідеологічним, ніж реальним

фактором розроблення економічної політики розвитку виробництва. Однак після прийняття у 1992 р. Закону України «Про банкрутство» поруч із термінами «банкрут», «неплатоспроможність», «санація», «реструктуризація», «ліквідація» почали все частіше вживати й поняття «криза підприємства».

Термін «криза підприємства» описує різноманітні феномени в життєвому циклі підприємства – від перешкод у функціонуванні через різні конфлікти до його ліквідації. На практиці з кризою ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у нього потенціалу для успішного функціонування [41–43].

Поняття «криза підприємства» вітчизняні та закордонні науковці трактують по-різному:

- втрата платоспроможності, конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих (це стосується обсягів виробництва, реалізації, грошових надходжень, витрат, прибутку, рентабельності) [30];
- процес, що включає фази розвитку від зниження рентабельності та обсягів прибутку (перша фаза) до критичної межі – банкрутства (четверта фаза); проміжні фази (друга й третя) характеризуються збитковістю та виснаженням або відсутністю резервних фондів для підтримки нормального режиму роботи підприємства [19];
- ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому й внутрішньому середовищах [36];
- крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), яке загрожує її життєздатності в навколишньому середовищі [20];
- незапланований процес обмеженого продовження та обмеженої можливості впливу менеджменту на діяльність підприємства з важкопрогнозованими наслідками, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства [21];

- надзвичайна ситуація, внаслідок якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства [4];
- одна з найважчих форм порушення фінансової рівноваги підприємства, що під впливом різноманітних факторів відображає протиріччя, які циклічно виникають упродовж його життєвого циклу між фактичним станом фінансового потенціалу й необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найнебезпечніших потенційних загроз його функціонуванню [8];
- будь-яка якісна зміна процесу, перехід від становища, яке існує, до іншого, істотно відмінного за основними параметрами; у цьому значенні перехід від стабільності до погіршення – це кризова ситуація в розвитку системи [22];
- незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який може унеможливити подальше функціонування підприємства [23];
- широкомасштабна, непередбачувана подія, що призводить до потенційно негативних наслідків, які можуть завдавати серйозної шкоди всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [47];
- економічний стан суб'єкта господарювання, який виник внаслідок порушень відповідності між попитом і пропозицією товарів та послуг, спричинених негативними внутрішніми й зовнішніми факторами [2; 7].

Визначення фахівців розкривають сутність кризи як негативного явища в житті підприємства, що раптово виникає та призводить до незворотних наслідків. Однак не можна однозначно прирівнювати будь-яке негативне явище до кризового. Криза як економічне явище має певні **ознаки** [13; 20]:

- це переломний момент, тобто перехід до якісно нових характеристик системи;
- це невід'ємний етап розвитку для будь-якої системи;
- імовірність виникнення кризи в системі має постійний характер;

- керованість криз;
- відсутність єдиних підходів до вирішення виниклої кризової ситуації, тобто вплив одних і тих самих чинників на систему в різних ситуаціях може призвести до цілком протилежних результатів;
- наявність кризи передбачає прийняття радикальних рішень у життєдіяльності системи;
- прийняття рішень чітко обмежене за часом;
- наявність інформаційного бар'єра або дисбалансу, що має на увазі порушення зворотного зв'язку й може виникати за умови, якщо немає чи недостатньо інформації для прийняття управлінського рішення щодо впровадження антикризових заходів, або обсяг вхідної інформації надто великий (в обох випадках прийняття управлінського рішення може бути пролонговане, що призводить до незворотних наслідків);
- взаємодія різних видів криз, що може згладжувати або посилювати негативні наслідки;
- ланцюговий характер кризи: виникаючи в будь-якому місці системи, вона здатна охопити всі елементи, що зумовлено їх органічною взаємодією;
- може бути передбаченою та непередбаченою;
- імовірність нереалізації поставлених цілей;
- спонукання до істотних витрат (матеріальні, фізичні, духовні): незалежно від того, які будуть наслідки, менеджмент підприємства вкладає кошти в реалізацію заходів антикризового управління;
- психологічний дисбаланс серед учасників антикризового процесу;
- видозміна кризи під впливом різних чинників;
- частий незбіг очікуваної тривалості кризи з реальною;
- важкий характер;
- наявність межі ефективності, за якою антикризові заходи стають неефективними.

Наведений перелік не є остаточним, оскільки криза, як і будь-яке економічне явище, трансформується під впливом різних чинників (економічних, політичних, технологічних тощо), унаслідок чого набуває нових характеристик та відхиляє наявні.

На противагу наведеним трактуванням, у яких кризу підприємства розглядають як негативне явище, існують інші. Французький економіст К. Ру-Дюфор, вивчаючи вплив криз на підприємство, зазначає, що вони мають не лише негативний і руйнівний характер, але й несуть потенціал змін та є основою навчання для підприємницьких структур; кризова ситуація характеризується різким переломним моментом у діяльності, наслідки якого можна виміряти (соціальні конфлікти, зниження курсу акцій, скорочення продажу тощо), і сумнівами щодо структурних складових частин, які змушують учасників переглядати бачення структурної побудови підприємства. Криза відкриває те, що в нормальній ситуації невидиме, і підвищує ефективність підприємства, приводячи в рух трансформаційні сили, які сприяють еволюції. Дослідник визначає кризу як нагромадження на підприємстві чи в його частині потенційних факторів, здатних перервати поточні й майбутні операції, стосуючись індивідів і суспільства на фізичному, психологічному та екзистенційному рівнях. Отже, криза має і позитивний характер, тому що дає змогу підприємствам навчатися, мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни [48].

У контексті зазначеного слід виокремити три **функції кризи**:

- різке послаблення та усунення (або якісне перетворення) застарілих елементів панівної системи, що вже вичерпала свій потенціал;
- «розчищення дороги» для утвердження слабких елементів нової системи, майбутнього циклу;
- випробування на міцність і передача в спадок тих елементів системи, які акумулюються, нагромаджуються, переходять у майбутнє (іноді часто модифікуючись) [46].

Фактично криза відіграє позитивну роль. Деякі науковці стверджують, що криза – не кінець і навіть не катастрофа, без неї немає розвитку та якісних перетворень. Вона є обов'язковою передумовою якісного стрибка [26].

Кризовий процес в організації, який відбувається в заданому (бажаному) напрямі, можна кваліфікувати як форму поступального руху системи [27]; це обумовлено тим, що розвиток означає набуття нової якості, яка характеризує підвищення стійкості підприємства, його зростання.

Сьогодні фактично наявні дві точки зору на природу кризи підприємства. З одного боку, це невизначеність, яка може призвести від погіршення параметрів функціонування аж до банкрутства, а з іншого – форма поступального руху, розвитку системи, яка сприяє її вдосконаленню, тобто криза може мати як позитивні, так і негативні наслідки (рис. 1.1).

Попри суперечки щодо наслідків кризи на мікрорівні, всі науковці погоджуються, що соціально-економічна система в будь-якому своєму вигляді та формі (суспільна формація чи підприємство) має дві тенденції існування: функціонування й розвиток.

Функціонування – це підтримання життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики.

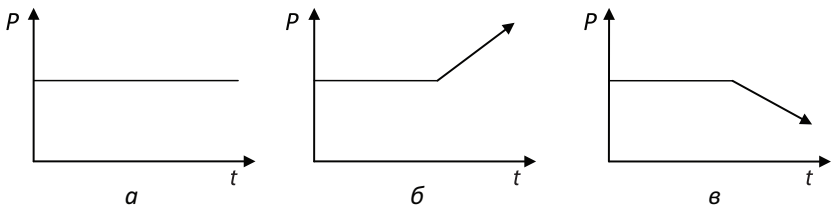


Рис. 1.1. Залежність будь-якого параметра діяльності підприємства P від часу t за стабільного стану на ринку (а), позитивного (б) і негативного (в) впливу кризи

Джерело: Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. — К. : Знання, 2007. — 335 с.

Розвиток – це набуття нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, яке змінюється.

Функціонування й розвиток тісно пов'язані між собою. Вони відбивають діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Цей зв'язок можна спостерігати в її характеристиках і показниках.

Так, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання криз під впливом не тільки суб'єктивних, але й об'єктивних причин, самої природи соціально-економічної системи. Правомірним буде висновок, що існування кризи передбачено природою підприємницької діяльності, що вона є невід'ємним елементом у процесі функціонування й розвитку.

Деякі російські вчені досліджували механізм розвитку кризи на рівні окремо взятої виробничої системи (суб'єкта господарювання) [10]. Їхній підхід базується на тлумаченні кризового стану як різновиду економічного механізму, тобто ланцюга послідовно взаємопов'язаних економічних явищ. Механізм виникнення кризового стану, як і будь-який економічний механізм, «запускається» сигналом, що ініціюється вихідними економічними явищами. Під впливом цих вихідних явищ виникає ефект «падаючого доміно», наприкінці якого настає заключне явище – кризовий стан. Доведено, що ініціаторами імпульсів економічних явищ є агенти внутрішнього й зовнішнього оточення. Передача імпульсів здійснюється своєрідними каналами зв'язку, що існують між агентами внутрішнього й зовнішнього середовища (рис. 1.2).

Глибина кризового стану та його тривалість залежать від кількості й сили вихідних економічних явищ; числа й ступеня впливу агентів зовнішнього та внутрішнього середовища; інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ; співвідношення й сили проміжних явищ із кожного фактора внутрішнього стану підприємства; значущості окремого фактора в межах даного підприємства.

Під час дослідження сформульовано декілька важливих висновків. По-перше, щодо підсилення сигналу в процесі руху імпульсів каналами зв'язку: кожне наступне економічне явище ланцюга, який утворюється тим чи іншим каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більшої сили й того ж напрямку, що й попереднє явище [10]. По-друге, щодо складності каналу зв'язку, неізолюваності імпульсів і явищ, що виникають в одному каналі зв'язку (ланцюга), від інших: складність полягає у взаємній обумовленості проміжних економічних явищ, тобто їх залежності не тільки від одного вихідного явища певного ланцю-

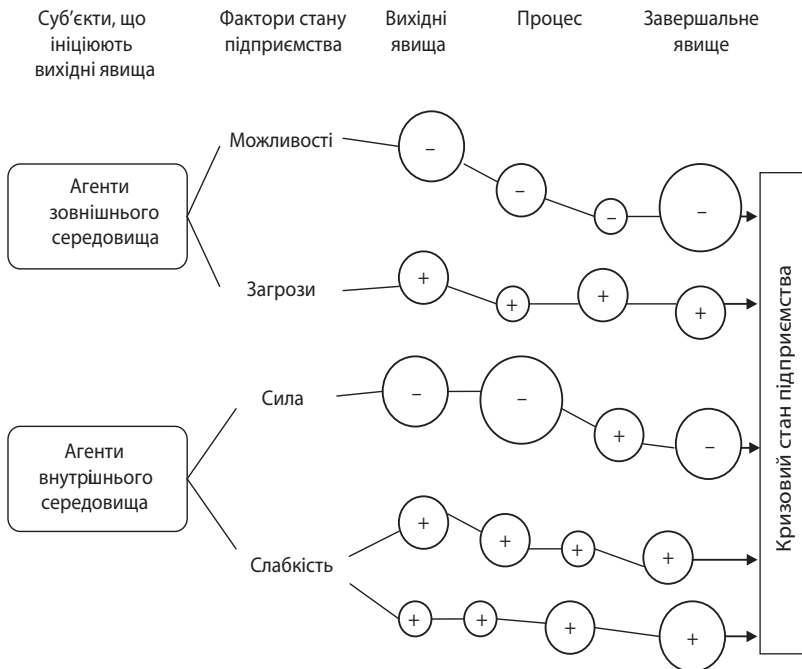


Рис. 1.2. Схема дії механізму виникнення кризового стану підприємства

Джерело: Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др. ; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. — СПб : Спец. л-ра, 1996. — 510 с.

га, але й від вторинних ефектів, що ініціюються іншими вихідними явищами та розповсюджуються по інших ланцюгах. По-третє, щодо інтенсивності поширення кризових явищ: інтенсивність проявів кризи посилюється в міру її поглиблення.

Криза у своєму розвитку проходить декілька етапів [39–41]. Найпростішою (елементарною) складовою частиною кризи є кризове явище – один з найперших і найважливіших симптомів розвитку кризи підприємства.

Кризове явище – це перехід від стабільності до погіршення будь-якого з параметрів, що характеризують стан підприємства як системи.

За своєю суттю окремі кризові явища не призводять до постійної та глибокої дестабілізації функціонування суб'єкта господарювання, вони є наслідками змін окремих систем і внутрішнього та зовнішнього середовища, але, своєю чергою, мають властивість збільшуватися та породжувати інші кризові явища. Якщо підприємство не реагує на виникнення кризових явищ (а відбувається так майже завжди), то їх кількість зростає, і процеси набувають негативного значення – відбувається перехід до кризової ситуації.

Кризова ситуація – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, яке призводить до незначного погіршення показників діяльності підприємства, але не спричиняє руйнації системи самозбереження.

Як і будь-яке інше системне утворення, підприємство функціонує в постійному саморегулюванні. Якщо в процесі діяльності й виникають кризові явища, то протягом певного часу саморегулювання досягає успіху, відновлювальні процеси та необхідні пропорції підтримуються у визначених межах або з незначним відхиленням. Це свідчить, що механізми підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують повернення системи або до попереднього стану рівноваги, або до нового рівноважного стану, залишаються непошкодженими. Проте, якщо кількість та обсяг кризових явищ постійно зрос-

тають, система саморегулювання є недосконалою, то безладдя (відхилення від стану рівноваги) посилюється, суперечності нагромаджуються, внутрішній механізм та сили саморегуляції послаблюються, і система втрачає можливість самостійного повернення до стану рівноваги. Саме на етапі руйнації системи саморегулювання доцільно говорити про перехід від кризової ситуації до кризового стану.

Кризовий стан – це нагромадження розбіжностей між структурою, обсягами діяльності, процесами підприємства й ринковою ситуацією, що призводить до подальшого нарощування кількості кризових явищ і погіршення фінансового стану.

Фінансову кризу на підприємстві характеризують трьома параметрами: джерелом (факторами) виникнення, видом, стадією розвитку (фазою).

Ідентифікація цих ознак дає змогу правильно діагностувати фінансову неспроможність підприємства та дібрати найефективніший перелік антикризових заходів.

Поруч із різноманіттям трактування поняття «криза підприємства», існують і відмінності щодо її параметрів. Варто розглянути найбільш визнані точки зору вітчизняних та закордонних науковців.

На виникнення кризи впливають об'єктивні та суб'єктивні фактори. При цьому різноманіття факторів можна поділити на дві групи: зовнішні відносно підприємства, на які воно не може впливати або його вплив обмежений; внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства. Зовнішні фактори є неоднорідними за джерелами походження, оскільки утворюються внаслідок функціонування систем різного рівня. Внутрішні фактори характеризують умови внутрішнього середовища підприємства й можливість ефективної адаптації до умов навколишнього середовища.

Зовнішні (екзогенні) фактори поділяються на такі групи [8]:

- загальноекономічні – зменшення обсягу національного доходу; зростання інфляції; зменшення швидкості платіж-

ного обороту; нестабільність податкової системи; нестабільність регулювального законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; поширення безробіття;

- ринкові – зниження місткості внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; суттєве зниження попиту; зростання пропозиції товарів-замінників; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку;
- інші – політична нестабільність; негативні демографічні тенденції; стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації.

Внутрішні (ендогенні) фактори поділяються на такі групи [8]:

- операційні – неефективний маркетинг; неефективна структура поточних затрат (висока частка постійних витрат); низький рівень використання основних засобів; високий рівень страхових і сезонних запасів; недостатньо диференційований асортимент продукції; безрезультатний виробничий менеджмент;
- інвестиційні – неефективний фондовий портфель; висока тривалість будівельно-монтажних робіт; суттєві перевищити інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальними проектами; безрезультатний інвестиційний менеджмент;
- фінансові – недієва фінансова стратегія; неефективна структура активів (низька їх ліквідність); надмірна частка позичкового капіталу; висока частка короткотермінових джерел залучення позичкового капіталу; зростання дебіторської заборгованості; висока вартість капіталу; перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків; неефективний фінансовий менеджмент.

Відомий російський науковець Е. Коротков зовнішні фактори поділяє на три групи [20]:

- макроекономічні – інфляція (дефляція); нестабільність податкової системи; нестабільність, нерозвиненість регулюючого законодавства; зниження рівня реальних дохо-

дів населення; поширення безробіття; нестабільність валютного ринку;

- галузеві, ринкові – зміна місткості галузевого ринку; посилення монополізму на ринку; зростання пропозиції товарів-замінників; зміна пропозиції на ринку основних видів сировини; зростання цін на основні види сировини;
- інші зовнішні – політична нестабільність; несприятливі природні фактори; погіршення криміногенної ситуації; зрушення в технологічному розвитку.

Наступним етапом у процесі вивчення природи виникнення та розвитку кризового стану стало дослідження фаз розвитку кризи. У науковій літературі найбільшого поширення набула ідея про існування трьох окремих стадій (фаз розвитку) кризи:

- легка → глибока → катастрофа [8];
- прихована → фінансова нестійкість → явне банкрутство [15];
- прибутковості («успіху») → ліквідності → стратегічна [31];
- локальна → стратегічна → криза як банкрутство [1].

Існують також інші класифікації стадій кризи. Розглянемо одну з них у сукупності з характеристикою ознак кожної фази кризового розвитку підприємства [40; 43–44]:

- зниження обсягів виробництва й прибутку, погіршення фінансового стану підприємства;
- збитковість виробництва, зростання кредиторської та дебіторської заборгованостей, значне погіршення фінансового стану;
- неспроможність, відсутність коштів для виконання зобов'язань перед кредиторами, фінансування радикальних заходів для зміни становища, реальна загроза припинення виробництва й банкрутства.

На кожному етапі розвитку негативних тенденцій стан підприємства має свої особливі ознаки.

Ознаки неспроможного підприємства – це зовнішні критерії, за якими можна визначити причини кризи. Вони проявляються в значеннях показників і тенденціях їх зміни, що ха-

рактикують стан підприємства. До цих показників належать: сума прибутку, обсяг витрат, рентабельність, фондівдача, фондозброєність, продуктивність праці, чисельність персоналу, плинність кадрів, середня заробітна плата, показник дотримання трудової дисципліни, конфліктність тощо. Негативні тенденції існують, якщо значення показників не збігаються з нормативними, є закономірне співвідношення чи зниження значень.

Ознаки *першої фази* кризи: скорочення обсягів реалізації; зниження доходів (прибутку) від основної діяльності; радикальні зміни у структурі управління підприємством; різка зміна асортименту продукції та системи збуту продукції; перехід на новий сегмент ринку; збільшення тривалості обороту капіталу; існування понадлімітних залишків матеріалів і сировини; необґрунтована зміна постачальників; затримування звітності й зниження її якості; скорочення виробничого потенціалу; недостатність капітальних інвестицій; високий рівень морального зношення техніки та технології; неритмічна робота, вимушені простої тощо.

Ознаки *другої фази*: зростання дебіторської та кредиторської заборгованостей; неефективна цінова стратегія; низьке значення коефіцієнтів ліквідності й тенденція до їх зниження; дефіцит власних оборотних коштів; конфлікти у вищій ланці керівництва; звільнення за власним бажанням досвідчених працівників апарату управління та висококваліфікованих робітників; порушення термінів виплати заробітної плати; зростання чисельності працівників; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі тощо.

Ознаки *третьої фази*: збільшення до небезпечних меж частки залученого капіталу в загальній його сумі; порушення балансу дебіторської та кредиторської заборгованостей; хронічний спад обсягів виробництва або призупинення діяльності; нагромадження на складі готової продукції, яка не реалізується тривалий період; зростання збитків; недостатність оборотних коштів; низька заробітна плата працівників і відсут-

ність позитивної динаміки протягом певного періоду; тривалі вимушені простої, скорочення робочих днів (тижнів), відпустки за ініціативою адміністрації підприємства; масове звільнення робітників, конфлікти на виробництві тощо.

Після характеристики процесу розвитку кризових явищ на рівні підприємства доцільно узагальнити доробок вітчизняних і закордонних науковців щодо класифікації видів криз, яка також не є далеко не однорідною.

Для систематизації функцій антикризового управління слід розглянути класифікацію видів криз підприємства за їх особливостями й функціональними характеристиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види криз за різними ознаками

Ознака	Криза
За категоріями	Підприємства. Галузі. Економіки в цілому
За етапами життєвого циклу	Зростання. Стагнації. Занепаду
За цілями підприємства	Стратегічна. Результатів. Ліквідності. Банкрутство
За ступенем виявлення	Потенційна. Латентна. Гостра
За агрегованим станом	Породжена екзогенними факторами. Породжена ендогенними факторами
За інтенсивністю дії	Сповільнена. Інтенсивна. Реактивна

Закінчення табл. 1.1

Ознака	Криза
За причинами кризи	Зародження. Зростання. Старості
За ступенем наслідків	Незначна. Збиткова. Руйнівна
За масштабом	Локальна. Функціональної області. Глобальна
За тривалістю	Короткотермінова. Затяжна. Циклічна

Джерело: *Пушкарь А. И.* Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : моногр. / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. — Х. : Модель Всесвіту, 2001. — 452 с.

Кризові явища та ситуації найповніше класифікуються за ознаками, наведеними в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація кризових явищ та ситуацій

Ознака	Кризові явища та ситуації
Належність до країни функціонування суб'єкта управління	Зовнішні (за межами країни). Внутрішні (у межах країни)
Рівень виникнення	Суб'єкта управління (мікрорівень). Галузеві (групові). Міжгалузеві. Регіональні. Державні. Світові (глобальні)
Сфера походження	Соціально-політичні. Адміністративно-законодавчі. Виробничі.

Закінчення табл. 1.2

Ознака	Кризові явища та ситуації
	Комерційні. Фінансові. Природно-екологічні. Демографічні. Геополітичні
Причини виникнення	Пов'язані з невизначеністю майбутнього. Пов'язані з недоліком інформації. Особистісні (суб'єктивні)
Ступінь системності	Системні. Несистемні (унікальні)
Можливість прогнозування	Прогнозовані. Частково непрогнозовані
Ступінь реалізації	Які реалізувалися. Які не реалізувалися
Адекватність часу ухвалення рішення з антикризового управління	Стратегія управління вироблена заздалегідь. Приймаються поточні рішення з антикризового управління
Вплив на діяльність суб'єкта управління	Руйнують суб'єкт управління. Частково руйнують систему управління. Не впливають на суб'єкт управління

Джерело: *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Д. Чернявский. — К. : Изд-во МАУП, 2000. — 208 с.

У розробленні антикризової фінансової стратегії потрібно враховувати види фінансових криз (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація фінансових криз підприємства

Ознака	Криза
Джерело генерації	Генерована внутрішніми чинниками. Генерована зовнішніми чинниками. Генерована як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками

Закінчення табл. 1.3

Ознака	Криза
Масштаб охоплення	Структурна. Системна
Структурна форма	Викликана неоптимальною структурою капіталу. Зумовлена неоптимальною структурою активів. Спричинена незбалансованістю грошових потоків. Викликана неоптимальною структурою інвестицій. Зумовлена неоптимальною структурою інших параметрів фінансової діяльності
Ступінь впливу на фінансову діяльність	Легка. Глибока. Катастрофічна
Тривалість	Короткострокова. Середньострокова. Довгострокова
Можливості подолання	Переборна на основі використання лише внутрішніх механізмів. Переборна за допомогою зовнішньої санації. Непереборна
Наслідки	З відновленням фінансової діяльності в колишніх параметрах. З оновленням фінансової діяльності на якісно новій основі. Яка призводить до банкрутства (ліквідації) підприємства

Джерело: *Бланк И. А.* Финансовая стратегия предприятия : учебник / И. А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-центр, 2004. — 720 с.

Ретельне дослідження джерел виникнення, видів та стадій розвитку кризи має сприяти її ідентифікації в умовах певного підприємства й на цій основі розробленню програми заходів щодо ліквідації наслідків.

1.3. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА

Базуючись на результатах досліджень вітчизняних і закордонних науковців, згідно з якими підприємство є мікроекономічною системою, а отже, його розвитку також притаманні властивості циклічності, доцільно детально розглянути механізм функціонування підприємств у ринкових умовах.

В економічній теорії та практиці господарювання набула поширення й визнання запозичена з теорії менеджменту дефініція «*життєвий цикл підприємства*» – сукупність стадій, які проходить підприємство від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і задач, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Тривалий час між науковцями відбуваються дебати щодо стадій життєдіяльності підприємства. Оскільки немає єдиної точки зору, то доцільно подати найбільш визнані, враховуючи й те, що вони частково доповнюють одна одну.

Одним з перших ідею існування життєвого циклу підприємства висловив американський дослідник Л. Грейнер [12], сформувавши п'ять фаз та шляхів розвитку підприємницьких структур (рис. 1.3). У цій моделі криву життєвого циклу пов'язують з віком та розмірами підприємства. При цьому основним критерієм фаз розвитку є організаційна структура управління.

В умовах організаційної кризи подібне підприємство може здійснити революційні внутрішні зміни, які виведуть його на наступні стадії організаційного розвитку, відокремлені моментами організаційних криз.

Розвиток, заснований на творчості, є стадією від моменту зародження підприємства до його першої організаційної кризи – кризи лідерства. Підприємство з'являється й розвивається завдяки своїм фундаторам; основна увага спрямована на розроблення продукту та його маркетинг; організаційна струк-

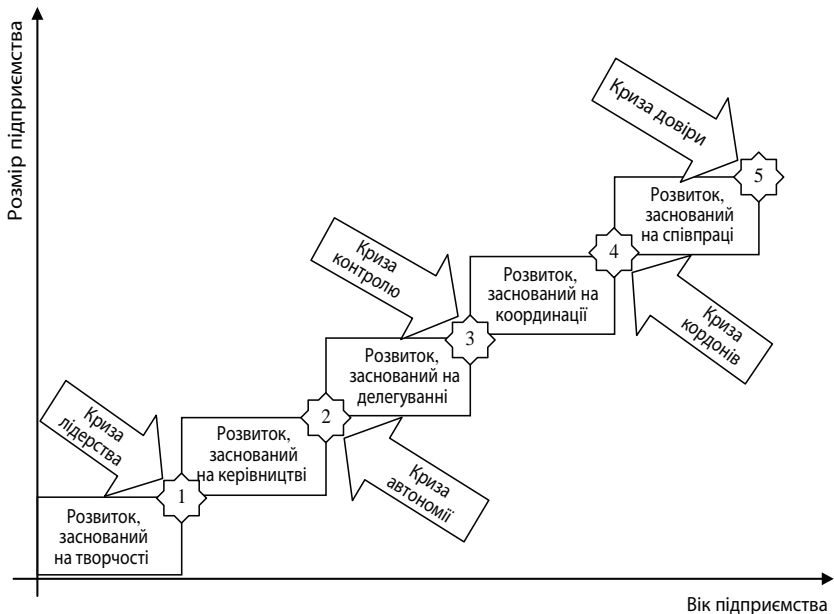


Рис. 1.3. Процес розвитку підприємства через послідовність криз

Джерело: Грейнер Л. Еволюция и революция в процессе роста организации / Л. Грейнер // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. — 2000. — Вып. 4. — С. 76–92.

тура не формалізована; зростання підприємства не відповідає рівню знань і вмінь, якими володіють лідери.

Для *розвитку, заснованого на керівництві*, характерні: організаційне зростання після усунення кризи лідерства; організація чітко спланованих робіт; професійний менеджмент; бюрократична структура управління й жорстка централізація влади, які обмежують творчість середньої ланки; система управління, що стає джерелом суперечок.

При *розвитку, заснованого на делегуванні*, відбувається структурна перебудова системи управління й децентралізація функцій; делегуються повноваження з ухвалення рішень; збільшується потенціал розвитку підприємства; менеджери

вищої ланки починають втрачати контроль над підприємством у цілому.

Розвитку, заснованому на координації, властиві: зміна системи координації діяльності підрозділів; виокремлення стратегічних підрозділів, що мають високий ступінь самостійності; виникнення перешкод між функціональними підрозділами й координуючим центром.

Для *розвитку, заснованого на співпраці*, характерне подолання кризи кордонів; об'єднання колективу в команду однодумців; установлення загальних інтересів і цінностей; зародження нового імпульсу до розвитку; загроза кризи психологічної втомленості, коли колектив не може працювати як команда. Ця стадія вказує на логічну завершеність циклу розвитку підприємства. Надалі може відбутися реструктуризація й реорганізація, що повертає підприємство до першої стадії розвитку.

Серед сучасних точок зору на природу життєвого циклу підприємства доцільно виділити думку колективу авторів під керівництвом Е. Короткова, які розглядають шестиетапний цикл розвитку підприємницьких структур [20]. Кожному етапу властиві певні особливості стану соціально-економічної системи, які визначають характер діяльності й тип організації підприємства (рис. 1.4).

Блоки на схемі відповідають етапам розвитку соціально-економічної системи підприємства. Зв'язки між блоками характеризують розвиток підприємства, що може поліпшувати стан та ефективність його діяльності, а може призвести й до кризи.

Першим етапом життєвого циклу підприємства є його виникнення. У цей час діяльність пов'язана з ризиками, а стратегія орієнтована на радикальні нововведення. Підприємство зароджується в ринковому економічному середовищі, формується його початкова структура. Це етап прихованого розвитку майбутньої цілісності. Стають виразними зовнішня диференціація та внутрішня інтеграція підприємства, з'являються його потенційні характеристики, робляться перші кроки виходу

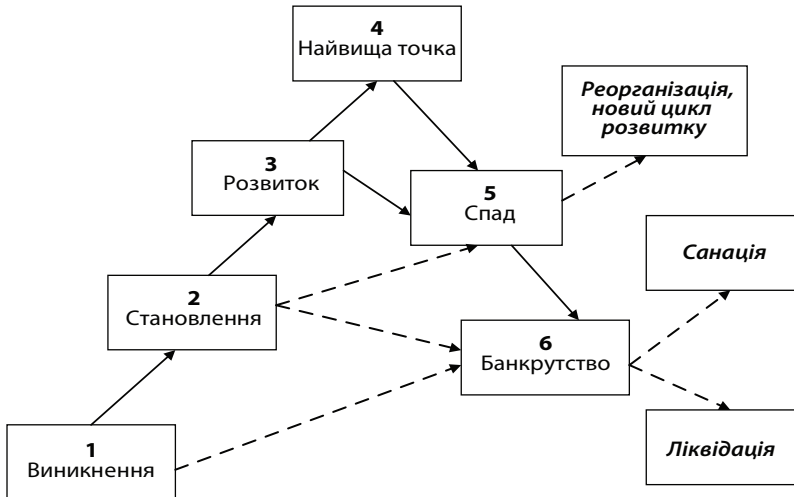


Рис. 1.4. Життєвий цикл підприємства

Джерело: Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под. ред. Э. М. Короткова. — М. : Инфра-М, 2001. — 431 с.

на ринок з експериментальними зразками продукції. У процесі кризового розвитку на цьому етапі може відбутися зростання підприємства та сходження на другий етап життєвого циклу (позитивний наслідок) або його руйнація (негативний наслідок).

Другий етап – становлення підприємства, яке продовжує збільшуватись. У зв'язку з тенденціями зростання з'являється потреба перебудови структури, диференціації функцій управління, підвищення ефективності діяльності. Відбувається захоплення певного сегменту ринку, укріплення ринкових позицій, напрацювання конкурентної стратегії, збільшення ролі маркетингу. Цей етап можна розглядати як етап кількісного зростання, оскільки перебудова в управлінні підприємством пов'язана з кількісними змінами. Кризовий розвиток другого етапу залежить, насамперед, від зовнішніх причин: циклів розвитку економіки, ринкової кон'юнктури, політичних факторів.

Результатом може бути як руйнація підприємства, так і перехід на наступний етап життєвого циклу.

Третій етап відповідає розвиткові, піднесенню підприємства, яке в цей час досягає зрілого та стійкого стану на ринку. Таке підприємство характеризується високим рівнем технологічного озброєння й конкурентоспроможності, масовим випуском продукції. Динамізм другого етапу поступово втрачається, на зміну йому приходять стійка стабільність, що забезпечується великими розмірами, диверсифікацією, наявністю мережі філіалів. Кризовий розвиток третього етапу пов'язаний, в основному, з якістю управління. За високої ефективності управління підприємство сягає найвищої точки свого розвитку, у противному разі – може потрапити на етап спаду з імовірним продовженням занепаду.

Проблеми *четвертого етапу* зумовлені тим, що, зберігаючи гігантський товарооборот, підприємство поступово втрачає здатність отримувати адекватний прибуток, а згодом починає зазнавати збитків. Причинами цього можуть бути надвисока активність за усіма напрямками діяльності, ускладнення організаційної структури, втрата перспектив виробництва. Для запобігання подібним явищам необхідно своєчасно закрити збиткові виробництва та знижувати витрати на наявних, виділяти пріоритетні напрями діяльності.

П'ятий етап життєвого циклу є періодом спаду. Цей етап являє собою стан підприємства під час занепаду, старіння, коли найбільш значущі параметри життєдіяльності значно погіршуються, а розвиток як подальше вдосконалення не є доцільним. При цьому структура підприємства спрощується, конкурентні переваги втрачаються. Для запобігання подальшому занепадові потрібно провести реструктуризацію та реорганізацію, що дасть можливість підприємницькій структурі вийти на новий цикл життєдіяльності та розвиватися згідно з попередніми характерними тенденціями. У противному разі підприємство може прийти до останнього етапу свого розвитку.

Шостий етап – банкрутство – характеризується деструктуризацією підприємства, неможливістю ефективно функціонувати й припиненням його існування в попередньому вигляді. У найгіршому випадку, якщо встановлено неможливість відтворити діяльність підприємства, перепрофілювати його або погасити борги, здійснюється процедура ліквідації.

Кожний із зазначених етапів життєвого циклу підприємства, так само, як і наслідки перехідних періодів, має свої терміни та якісні особливості. Перші визначаються закономірною послідовністю виникнення нових властивостей у розвитку підприємства, другі – ефективністю управління, тобто системою антикризового управління. Ці особливості можна розглядати з точки зору двох типів ознак:

- *внутрішніх* (фінансовий стан, керованість, соціально-психологічна атмосфера діяльності, інтелектуальний та інноваційний потенціали, ресурсозбереження, стратегія, інформаційні технології, якість персоналу);
- *зовнішніх* (конкурентоспроможність, конкурентні переваги, імідж підприємства, регіональна структура, міжнародні зв'язки, природні умови).

Поеднання даних властивостей, що виражається в показниках функціонування підприємства, характеризує якісну визначеність його певного етапу, а перехідні періоди розвитку показують послідовні зміни в певному напрямі його діяльності.

Однак не будь-які зміни відображають розвиток, який призводить до кризи. Існують зміни, які вказують на просту нестійкість, коливання показників під впливом природних або соціальних умов, особливості конкурентної боротьби, ринкової ситуації тощо. Тому для антикризового управління важливо встановлювати характер змін у керованих та некерованих процесах, відокремлювати зміни кризового розвитку від нормального функціонування підприємства.

У моделі характеристики життєвого рівня підприємства Е. Смірнова як критерій оцінки фази життєвого циклу організації використовується показник обсягу реалізації (рис. 1.5).

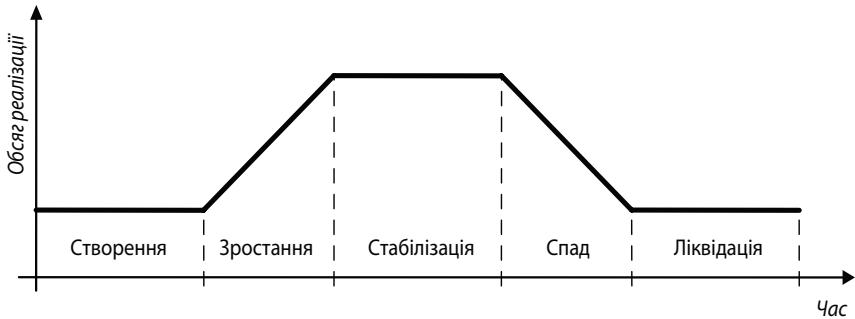


Рис. 1.5. Модель життєвого циклу організації

Джерело: Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. — К. : Знання, 2007. — 335 с.

Модель О. Большакова дає можливість оцінити розвиток підприємства в системі координат «ефект – ресурсне забезпечення» (рис. 1.6) і визначити, як розвивається організація: інтенсивним чи екстенсивним шляхом.

У моделі життєвого циклу підприємства З. Шершньової фази життєвого циклу оцінюються за показниками ефективності діяльності підприємства (рис. 1.7) [37].

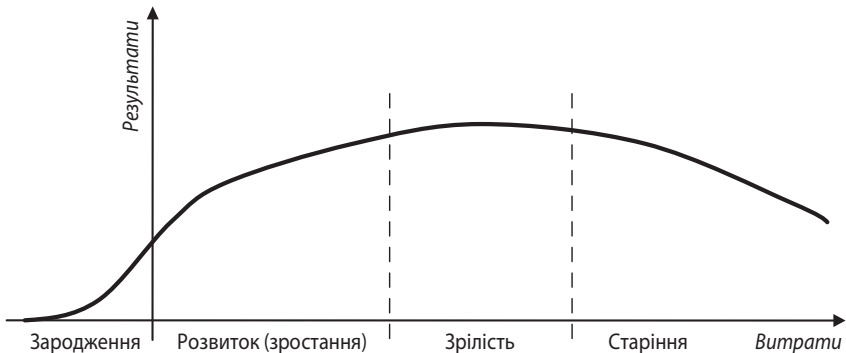


Рис. 1.6. Модель розвитку системи

Джерело: Большаков А. С. Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большаков. — СПб. : Питер, 2000. — 160 с.

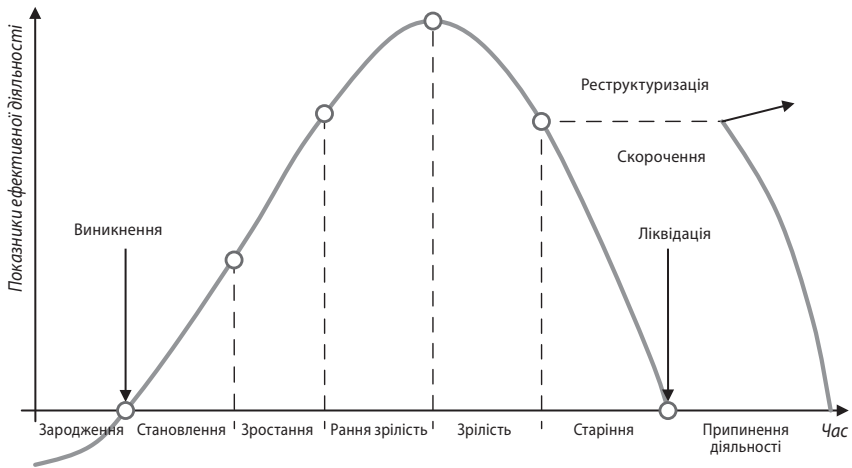


Рис. 1.7. Модель життєвого циклу підприємства

Джерело: Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 1999. — 384 с.

У моделі розвитку об'єднання Л. Базилевича використовується проекція спіралі розвитку на шкалу якості управління (рис. 1.8).

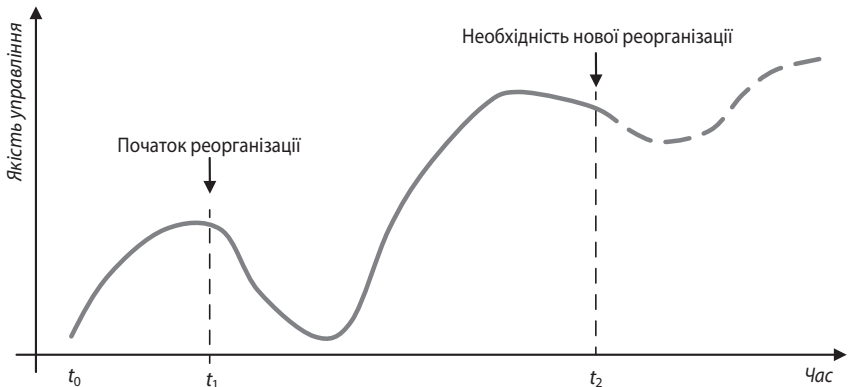


Рис. 1.8. Модель розвитку організації

Джерело: Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. — Л. : Машиностроение, Ленингр. отд-ние, 1989. — 176 с.

Російські науковці розробили модель циклу життя фірми (рис. 1.9).

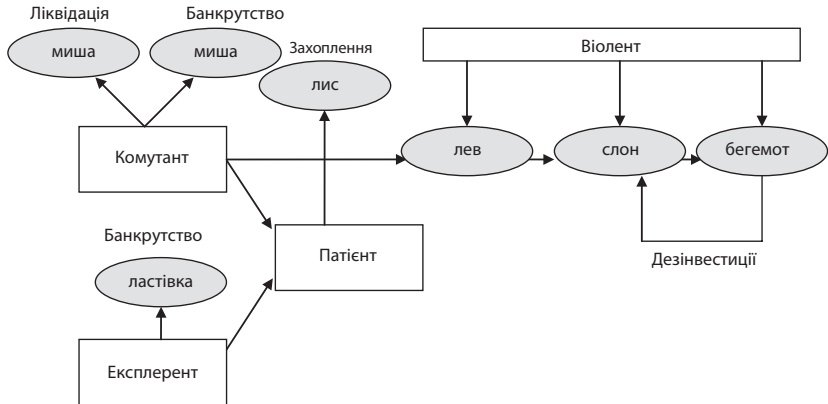


Рис. 1.9. Модель циклу життя фірми

Джерело: Юданов А. Ю. Конкуренція : теорія и практика / А. Ю. Юданов. — М. : Акаліс, 1996. — 272 с.

Характеристику типів фірм за даною моделлю подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика типів фірм

Показник	Тип фірми			
	Комутанти	Патієнти	Виоленти	Експлеренти
Профіль виробництва	Універсальне, дрібне	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір фірми	–	Велика	Велика	–
	–	Середня	–	Середня
	Дрібна	Дрібна	–	Дрібна
Стійкість фірми	–	Висока	Висока	–
	Низька	–	–	Низька

Закінчення табл. 1.4

Показник	Тип фірми			
	Комутанти	Патієнти	Віоленти	Експлеренти
Витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	-	-	Високі	Високі
		Середні	-	-
	Низькі	-		
Фактор сили в конкурентній боротьбі	Гнучкість, чисельність	Пристаюваність до особливого ринку	Висока про-дуктивність	Випередження в нововведеннях

Джерело: Юданов А. Ю. Конкуренция : теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : Акалис, 1996. – 272 с.

Діаграма життєвого циклу міжнародної компанії Ж.-П. Жанне і Д. Хеннесі будується на вимірах ускладнення організаційної структури і ступеня залучення до міжнародних операцій (рис. 1.10).

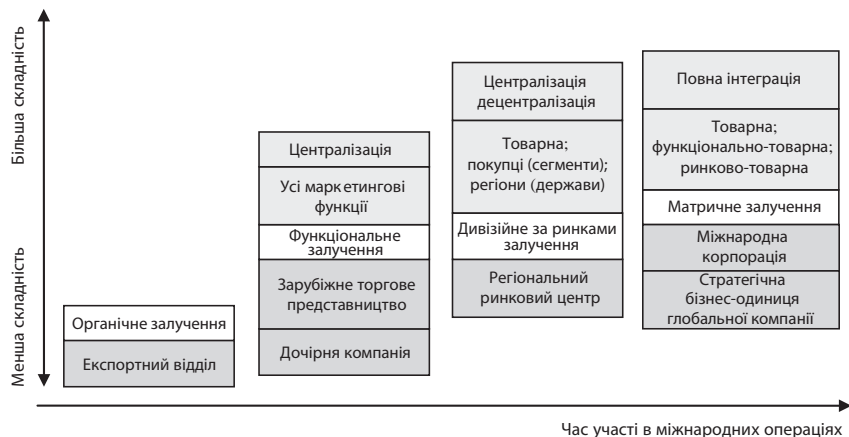


Рис. 1.10. Схема життєвого циклу міжнародної компанії

Джерело: Тридід А. Н. Оценка конкурентного статуса предприятия / А. Н. Тридід // Упр. розвитком. — 2002. — № 2. — С. 119–125.

Модель життєвого циклу організації А. Адізеса, основна ідея якої полягає в уподібненні розвитку організації розвитку живого організму, оцінює фази життєвого циклу за змінами у структурі організації (рис. 1.11) [18].

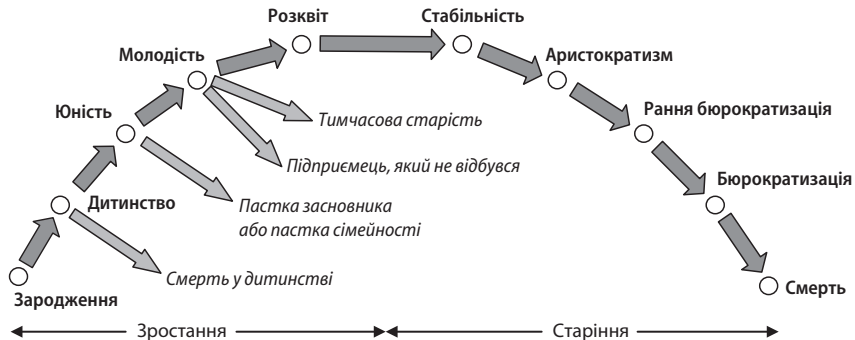


Рис. 1.11. Схема життєвого циклу організації

Джерело: Константинов Г. Как выбраться из ловушки молодости / Г. Константинов, И. Липиц, С. Филонович // Эксперт. — 2002. — № 8. — С. 24–28.

У моделі зростання бізнесу Д. Черчілла та Р. Льюїса виділяються п'ять сходинок життєвого циклу фірми: існування (становлення), виживання, успіх-свобода, успіх (успіх-свобода, успіх-зростання), зліт і зрілість (рис. 1.12).

Ця модель розглядає перетворення в часі таких змінних менеджменту, як стратегія, формальні системи управління й стиль управління, організаційна структура, а також вплив власника бізнесу. Набір компонентів менеджменту на кожному етапі розвитку підприємства має бути адекватний його зовнішньому й внутрішньому середовищу, у противному разі результативність швидко знижується (табл. 1.5) [28].

У моделі, запропонованій українськими фахівцями О. Пушкарем, О. Тридідом, А. Колосом (рис. 1.13), траєкторія розвитку підприємства може мати різні види залежно від антикризової стратегії. Так, траєкторія S_u вказує на випереджальне ан-







Ступінь зростання	Ступінь I Існування	Ступінь II Вживання	Ступінь III-D Успіх-свобода	Ступінь III-G Успіх-зростання	Ступінь IV Зміг	Ступінь V Зрілість
Рівень ділової активності, складаності тощо						
Вік компанії		Молода			Зріла	
Розвиток формальних систем менеджменту	Практично відсутній	Мінімальний	Основний	Ті, що розвиваються	Зрілий	Ті, що розширюються
Основна стратегія	Існування	Вживання	Нормалізація прибутку	Отримання ресурсів для розвитку	Зростання	Прибуток на інвестиції
Бізнес і власник						
Управління (стиль)	Пряме управління	Яке контролюється	Функціональне	Роздільне	Зв'язки з персоналом	

Рис. 1.12. Модель зростання бізнесу

Джерело: Забелин П. В. Основи корпоративного управління концернами : учеб. пособие / П. В. Забелин. – М. : Приор, 1998. – 176 с.

Таблиця 1.5
Фактори розвитку менеджменту за фазами зростання організації

Фактор	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Центр зосередження менеджменту	Виробництво і продаж	Ефективність операцій	Розширення ринку	Консолідація організації	Проблеми взаємодії та інновацій
Організаційна структура	Неофіційна (слабо формалізована)	Централізована й функціональна	Децентралізована й географічна	Лінійний персонал і продуктові групи	Матрична побудова команда, самостійні бізнес-одиниці
Стиль управління вищого керівництва	Індивідуалістичний підприємницький	Директивний	Заснований на делегуванні	Особистої участі	Спостережницький
Системи й об'єкти контролю	Показники продажу	Центри стандартизації і витрат	Центри звітності і прибутку	Центри планування інвестицій	Спільна постановка мети
Система мотивації	Болодіння	Зарплата, що залежить від результатів праці	Особиста винагорода	Участь у розподілі прибутку	Групова винагорода

Джерело: *Пушкарь А. І.* Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : монография / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридев, А. А. Колос. — Х. : Модель Всесвіту, 2001. — 452 с.

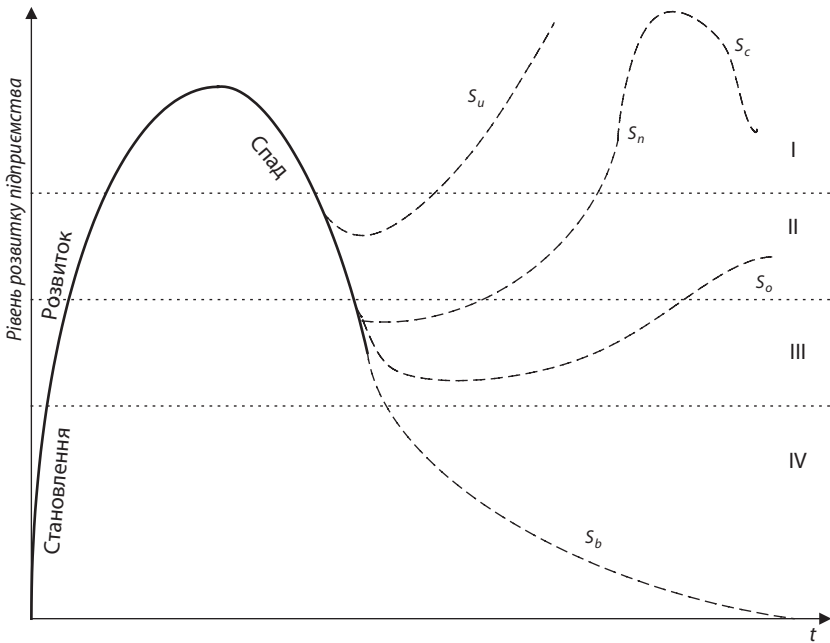


Рис. 1.13. Модель траєкторії розвитку підприємства

Джерело: Пушкарь А. И. Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : монография / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. — Х. : Модель Всесвіту, 2001. — 452 с.

тикризове управління; S_n – наступальну антикризову стратегію; S_o – оборонну антикризову стратегію; S_b – розвиток, що завершується банкрутством; S_c – циклічний розвиток суб'єкта господарювання. Отже, при оцінюванні фаз життєвого циклу підприємства пропонується використовувати показник рівня його розвитку.

У просторовій моделі розвитку підприємства (рис. 1.14) розрізняють дві фази життєвого циклу: процвітання й криза. Як показник їх оцінювання взято конкурентоспроможність (внутрішній потенціал підприємства) [28]. Слід зазначити, що в цій моделі немає таких фаз еволюції підприємства як стагнація та спад.

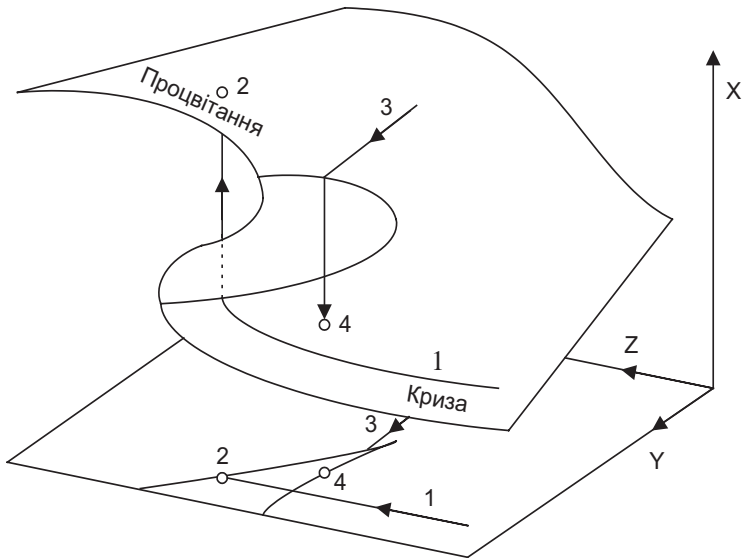


Рис. 1.14. Модель підприємства в просторі
«внутрішній потенціал – зовнішні впливи – стан»

Джерело: Пушкарь А. И. Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : монография / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. А. Колос. — Х. : Модель Всесвіту, 2001. — 452 с.

Кожний з факторів впливу на стан підприємства має власний життєвий цикл розвитку. Аналіз і зіставлення життєвого циклу підприємства, системи антикризового менеджменту й самої кризи дадуть можливість збільшити ефективність антикризового управління (табл. 1.6–1.8).

Взаємозв'язок вищенаведених життєвих циклів науковці описують за допомогою трьох положень:

- стадія життєвого циклу розвитку підприємства позначається на якісному рівні системи антикризового стратегічного менеджменту та на стадії прояву кризи;
- стадія життєвого циклу розвитку кризи зумовлює стан підприємства й необхідність реалізації антикризової стратегії;

Таблиця 1.6

Характеристика стадій життєвого циклу розвитку підприємства

Стадія	Характеристика
Зародження	Наявність ініціативного лідера або групи лідерів, виникнення підприємства, формування початкової структури, дослідження ринку й реалізація первинних партій товарів
Зростання	Перебудова організаційної структури, розподіл функцій управління, завоювання сегмента ринку, збільшення конкурентоспроможності, кількісне зростання
Зрілість	Стіька позиція на ринку, високий рівень освоєння технології, ефективна організаційна структура й система менеджменту, раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів
Старіння	Розпилення ділової активності, не виправдане ускладнення організаційної структури, підтримка неперспективних виробництв, погіршення параметрів життєдіяльності, обмеження попиту на продукцію
Ліквідація та відродження	Або поява неможливості ефективно функціонувати, самоліквідація чи ліквідація внаслідок банкрутства, або відновлення шляхом реорганізації, диверсифікації, запровадження антикризового управління

Джерело: *Пушкарь А. И.* Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : монография / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. — Х. : Моделъ Всесвіту, 2001. — 452 с.

Таблиця 1.7

Характеристика стадій життєвого циклу системи антикризового менеджменту підприємства

Стадія	Характеристика
Зародження	Упровадження якісних інновацій; спрощення зовнішнього середовища підприємства; ускладнення внутрішнього середовища системи менеджменту; поява чітко вираженого лідера (залучення антикризового керівника); централізація та перехід до лінійної системи управління; запровадження механізмів управління як новими видами діяльності, так і тими, що існують у кризових умовах; розроблення нових критеріїв для оцінювання ефективності системи менеджменту

Закінчення табл. 1.7

Стадія	Характеристика
Зростання	Збереження організаційної структури; зміна типу керівництва шляхом масового впровадження антикризових методів, механізмів та інструментів управління
Зрілість	Аналіз засобів управління, виділення й акцентування уваги на найефективніших з них; стабілізація організаційної структури; визначення наборів альтернатив стратегічних рішень; розроблення процедури підготовки та прийняття рішень
Надлом	Недостатня кількість інформації для прийняття рішення; відсутність достатньої кількості альтернатив прийняття рішень; неадекватність моделей описування проблемних ситуацій; посилення впливу зовнішнього середовища; особисті пріоритети в прийнятті рішень; зміни процедури підготовки й прийняття рішення; збільшення чисельності менеджерів, які приймають рішення; перехід від лінійних до лінійно-функціональних організаційних структур
Інерція	Масовість менеджерів, які приймають рішення; відсутність єдності цільових напрямів різних підсистем управління; посилення підтримки окремих альтернатив як результат міжгрупової боротьби в системі менеджменту
Злам	Наявність особистих пріоритетів в процесі прийняття рішення; інформаційне маніпулювання; зародження механізмів особистого прийняття рішення

Джерело: *Пушкарь А. И. Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : монография / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. А. Колос. — Х. : Модел Вsesвіту, 2001. — 452 с.*

Таблиця 1.8

Характеристика стадій життєвого циклу кризи

Стадія	Характеристика
Виникнення	Функціонування зі стабільними виробничо-господарськими механізмами «за інерцією», відсутність проблем оперативного менеджменту, але існування потенційної загрози кризи внаслідок браку або некоректності місії підприємства й стратегічних орієнтирів

Закінчення табл. 1.8

Стадія	Характеристика
Становлення	Зниження якості продукції, порушення технологічної дисципліни, старіння технічних засобів, зростання кредиторської заборгованості; поява фінансово-економічних прорахунків, конфліктів у системі менеджменту
Розвиток	Скорочення обсягів виробництва й ділової активності, зниження попиту на продукцію, нагромадження її на складі, звільнення працівників
Завершення	Або настання гострої непереборної кризи й завершення свого існування, або переборення кризи

Джерело: *Пушкарь А. И.* Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : монография / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. — Х. : Мольдель Всесвіту, 2001. — 452 с.

- стадія життєвого циклу розвитку антикризової стратегії впливає на ймовірність загрози потенційної або інтенсивності наявної кризи та, як наслідок, на стан підприємства.

Проте слід урахувувати, що стадія життєвого циклу системи антикризового менеджменту може не збігатися зі стадіями життєвого циклу підприємства в цілому та стадією розвитку кризи. Зародження підприємницької структури не обов'язково обумовлює негайне впровадження інструментів антикризового управління, а криза може виникнути й розвиватися на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства [28].

На увагу заслуговує ще одна точка зору щодо циклу розвитку підприємства, який повинен включати зародження, становлення (зростання), призупинення темпів зростання, спад, банкрутство та ліквідацію підприємства [40].

Початковий етап життєвого циклу характеризується зародженням фірми в ринковому економічному середовищі, формуванням її первинної структури. На цьому етапі підприємство хоч і не сформувалося остаточно, але вже поставляє на

ринку експериментальні зразки, нові ідеї або послуги, визначає попит на них. Це, як правило, ризикова діяльність, тому тут існує небезпека кризи: за умови неправильно вибраної стратегії або жорсткої конкуренції підприємство може зникнути вже на даному етапі [4].

За вдалого розвитку подій підприємство продовжує збільшуватися й вступає в нову фазу життєвого циклу – становлення. Цьому етапові властиві ділова активність і складність організації, тобто збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту, нарощування потужностей, поліпшення якості продукції, розширення штату працівників. У зв'язку з тенденціями кількісного та якісного зростання внутрішнього середовища підприємства цей період вимагає перебудови управління, що спричинить його ускладнення з функціональної, організаційної, мотиваційної, інформаційної точок зору, потребує професіоналізації управління. Різке зростання виробництва повинно приводити до перебудови організаційної структури й системи реалізації. Однак, як правило, цього не роблять, аргументуючи недоцільністю здійснювати реорганізацію, адже обсяг виробництва й реалізації зростає, продукція вдосконалюється, чисельність споживачів збільшується. Необхідно, щоб темпи розвитку системи управління підприємством відповідали темпам розвитку його внутрішнього середовища або випереджали їх. Небезпека кризи на цій стадії зірвана, оскільки загальні показники зростають. Лише зниження темпів їх зростання може сигналізувати про небезпеку [35].

Із часом виникає протиріччя між наявною структурою та обсягом виробництва й реалізації, що збільшується. Як наслідок, зменшуються темпи економічного зростання підприємства, керівництво починає застосовувати експрес-методи, але час втрачений і проблеми виникають одна за одною. Криза поширюється у всі сфери діяльності та процеси й набирає загрозливих масштабів – банкрутства.

Таким чином, цикл розвитку підприємства включає кризу як необхідний елемент, що приводить до руйнування підприємницької структури, якщо її структура та процеси не змінюються відповідно до ринкової ситуації та обсягів діяльності. Доречно також зауважити, що в ході господарської діяльності безліч кризових ситуацій виникають через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, і доволі велика кількість підприємств занепадає, перебуваючи на етапі становлення. Більш обґрунтованою вважається гіпотеза, за якою кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства [15].

Отже, знання теорії циклів можна успішно використовувати на практиці.

По-перше, воно дає можливість з великою ймовірністю передбачити подальший хід циклу. Знаючи те, що за зростанням повинен іти спад, можна прогнозувати момент його виникнення, а отже, уникнути «перегріву» в період підйому й завчасно підготуватися до банкрутства. Як результат – можливість впливати на скорочення періоду кризи.

По-друге, можна підготуватися та своєчасно вжити профілактичні заходи. Для цього слід володіти знаннями про класифікацію криз і факторів, що їх зумовлюють, інформацією або реальним досвідом подолання критичних ситуацій, системою заходів і механізмів, які забезпечують вихід підприємства зі стану банкрутства, кадровим потенціалом, підготовленим для роботи в таких умовах.

Усе вищезазначене свідчить про можливості управління кризами на рівні підприємства.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.

2. Антонова О. В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия) : учеб. пособие / О. В. Антонова. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 141 с.
3. Багриновский К. А. Математика плановых решений / К. А. Багриновский, В. П. Бусыгин. – М. : Наука, 1980. – 224 с.
4. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления : учебник / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др. ; под. ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М. : Закон и право ; Юнити, 1996. – 469 с.
5. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Л. : Машиностроение, Ленингр. отд-ние, 1989. – 176 с.
6. Баринов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. А. Баринов. – М. : ФБК-пресс, 2002. – 520 с.
7. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия : учеб. пособие / И. А. Бланк. – К. : Эльга : Ника-центр, 2003. – 496 с.
8. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : учебник / И. А. Бланк. – К. : Эльга : Ника-центр, 2004. – 720 с.
9. Большаков А. С. Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
10. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др. ; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб : Спец. л-ра, 1996. – 510 с.
11. Гранберг А. Г. Моделирование социалистической экономики : учебник / А. Г. Гранберг. – М. : Экономика, 1988. – 487 с.
12. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организации / Л. Грейнер // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. – 2000. – Вып. 4. – С. 76–92.
13. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Мыринюк, Э. А. Уткин ; под ред. А. Г. Грязновой. – М. : Тандем ; Экмос, 1999. – 368 с.
14. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами : учеб. пособие / П. В. Забелин. – М. : Приор, 1998. – 176 с.
15. Иванов Г. П. Антикризисное управление : от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин и др. – М. : Закон и право, 1995. – 317 с.

16. *Кейнс Дж. М.* Избранные произведения : пер. с англ. / Дж. М. Кейнс. – М. : Экономика, 1993. – 543 с.
17. *Кондратьев Н. Д.* Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев. – М. : Экономика, 1989. – 526 с.
18. *Константинов Г.* Как выбраться из ловушки молодости / Г. Константинов, И. Липсиц, С. Филонович // Эксперт. – 2002. – № 8. – С. 24–28.
19. *Король В. С.* Антикризисный менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / В. С. Король ; Ін-т регіон. дослідж. НАНУ. – Л., 2001. – 19 с.
20. *Коротков Э. М.* Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под. ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2001. – 431 с.
21. *Кошкин В. И.* Антикризисное управление / В. И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев и др. – М. : Инфра-М, 2000. – 512 с. – (Модульная программа для менеджеров : в 17 модулях ; модуль 11).
22. *Крутик А. Б.* Антикризисный менеджмент : Превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с.
23. *Крутько В. Н.* Введение в менеджмент кризисных ситуаций : практ. рекомендации / В. Н. Крутько. – К. : МЗУУП, 1994. – 52 с.
24. *Крыжановский В. Г.* Антикризисное управление : учеб. пособие / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др. ; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М. : Приор, 1998. – 432 с.
25. *Орлов А. И.* Устойчивость в социально-экономических моделях / А. И. Орлов. – М. : Наука, 1979. – 296 с.
26. *Осипов Ю. М.* Теория хозяйства : учебник : в 3 т. Т. 3 / Ю. М. Осипов. – М. : Изд-во Моск. ун-та ; ТЕИС, 1998. – 608 с.
27. *Попов Р. А.* Антикризисное управление : учебник / Р. А. Попов. – М. : Высш. шк., 2003. – 429 с.
28. *Пушкарь А. И.* Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : моногр. / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : Модель Всесвіту, 2001. – 452 с.
29. *Рамазанов С. К.* Технології антикризового управління : моногр. / С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. – Луганськ : СНУ, 2004. – 192 с.

30. *Стрекалов О. Б.* Кризисы в организации и управление проектами : учеб. пособие / О. Б. Стрекалов, Э. Р. Зарипов. – Казань : КГТУ, 1997. – 160 с.
31. *Терещенко О. О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві : моногр. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.
32. *Тридед А. Н.* Оценка конкурентного статуса предприятия / А. Н. Тридед // Упр. розвитком. – 2002. – № 2. – С. 119–125.
33. *Туган-Барановский М. И.* Избранное / М. И. Туган-Барановский. – М. : Наука : Росспэн, 1997. – 574 с.
34. *Туган-Барановский М. И.* Основы политической экономии / М. И. Туган-Барановский. – М. : Росспэн, 1998. – 664 с.
35. *Уткин Э. А.* Антикризисное управление : учеб. пособие / Э. А. Уткин. – М. : Тандем : Экмос, 1997. – 400 с.
36. *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Д. Чернявский. – К. : Изд-во МАУП, 2000. – 208 с.
37. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
38. *Штангрет А. М.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
39. *Штангрет А. М.* Антикризове управління підприємством : підручник / А. М. Штангрет. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2008. – 396 с.
40. *Штангрет А. М.* Криза в підприємницькій діяльності / А. М. Штангрет // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). – 2001. – Вип. 3. – С. 115–118.
41. *Штангрет А. М.* Необхідність та ключові принципи антикризового управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України / А. М. Штангрет // Економіка : Пробл. теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 215: в 4 т. – Дніпропетровськ, 2006. – Т. II. – С. 471–479.
42. *Штангрет А. М.* Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах / А. М. Штангрет // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). – 2007. – Вип. 11. – С. 98–104.
43. *Штангрет А. М.* Теоретико-методологічні аспекти розвитку кризи на промислових підприємствах / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко // Економіка : Пробл. теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 220 : в 3 т. – Дніпропетровськ, 2006. – Т. 1. – С. 71–80.

44. *Штангрет А. М.* Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством / А. М. Штангрет // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). – 2006. – Вип. 10. – С. 9–15.
45. *Юданов А. Ю.* Конкуренция : теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : Акалис, 1996. – 272 с.
46. *Яковець Ю. В.* Циклы. Кризисы. Прогнозы : монография / Ю. В. Яковець. – М. : Наука, 1999. – 448 с.
47. *Barton L.* Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati : South-Western, 1993. – 256 p.
48. *Pauchant T. C.* La gestion systémique des crises et la prévention de la contre-production / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev. française de gestion. – 1996. – № 108. – P. 90–99.

2.1. КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ПОНЯТТЯ «КОНТРОЛІНГ»

Основна мета будь-якого підприємства – ефективний розвиток і отримання високого прибутку. Одним із ключових завдань контролінгу є завчасна підготовка відповідної основи для успішного процвітання підприємства.

До завдань контролінгу належать постановка цілей підприємства, збір і обробка інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення контрольної–аналітичних процедур, а також, насамперед, реалізація переліченого сприяє виробленню рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Контролінг почав формуватися з кінця XIX ст. у США, але аж до кінця 20-х рр. XX ст. ідея контролінгу не отримала широкого визнання. Передумовою виникнення контролінгу стало промислове зростання США, ускладнення процесу і методів планування [5].

Стрімкого розвитку контролінг набув у Німеччині, про що свідчить переказана література з цієї проблематики [3].

«Контролінг» походить від англійського слова to control – контролювати, управляти, яке, своєю чергою, є похідним від французького слова, що означає «реєстр, список перевірки».

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

Відомі вчені орієнтують концепцію контролінгу на різні потреби управління підприємством і виділяють такі орієнтації концепції контролінгу: на інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень, на систему забезпечення довгострокового існування підприємства, на систему антикризового управління підприємством, на систему управління досягнення цілей (кількісних та якісних), на систему обліку підприємства, на вдосконалення системи управління.

Якщо визнати, що контролінг відображає процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в єдину систему одержання, обробки й узагальнення інформації для прийняття на її підставі управлінських рішень, то така система управляє підприємством, будучи зорієнтованою на досягнення не лише оперативних цілей у вигляді одержання прибутку того чи іншого обсягу, а й глобальні стратегічні цілі (виживання підприємства, збереження робочих місць, проведення антикризової політики).

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

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

В Україні ця наука тільки почала розвиватися: українські вчені вивчають теорію контролінгу, досліджують необхідність його існування та впровадження на вітчизняних підприємствах.

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

Пізнавальне значення має книга під редакцією Н.Г. Данілочкіної, в якій розкривається сутність та значення контролінгу і наводиться інструментарій, який забезпечує збір та оброб-

ку інформації про найважливіші процеси діяльності та фінансовий стан підприємства. Під поняттям «контролінг» автори розуміють функціональний обґрунтований напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [7].

В Україні інтерес до контролінгу почав проявлятися після набуття нею статусу суверенної і незалежної держави, що стала орієнтуватися на побудову економіки ринкового типу. За цих умов управління підприємствами на старій методологічній базі неможливе, а нові підходи до планування, обліку й аналізу ще не сформувався повною мірою [4].

У монографії М. Пушкаря [9], що присвячена питанням збору інформації та характеристик контролінгу, визначено, що основною метою контролінгу є діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до основної мети, попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат і положення на ринку.

У навчально-методичному посібнику автора І. Бажана під контролінгом розуміється нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на основі економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту та їх взаємозв'язку [3].

Л. Балабанова вважає, що найповнішим визначенням терміну «контролінг» можна вважати таке: контролінг – це інтегрована інформаційно-функціональна система, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством [1].

Г. Дарманська та Л. Овод виділяють контролінг як окрему систему або складову частину управління, яка забезпечує підприємство необхідною оперативною та стратегічною інформацією.

цією про внутрішнє та зовнішнє середовище, яке його оточує, сприяє його розвитку, виживанню в умовах жорсткої конкурентної боротьби і досягненню поставленої мети [4].

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

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

Об'єктами контролінгу є фактори виробництва, процеси, показники ефективності їх використання та організації, потенціал підприємства, а також показники фінансового стану порівняно з прогнозованими [9].

Необхідність контролінгу, особливо на вітчизняних підприємствах, пояснюється тим, що контролінг як система, спрямований на розробку курсу підприємства, орієнтованого на чітко визначену мету та своєчасне повідомлення керівництва про відхилення від прийнятого курсу.

Вагомими причинами запровадження контролінгу в Україні є:

- зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємства;
- переміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни у навколишньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства;

- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій;
- ускладнення системи управління підприємством, що потребує механізму координації всередині системи управління;
- потреба побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

На жаль, система контролінгу досі не знаходить належного застосування через те, що потреба в управлінні економікою вітчизняних підприємств переважає над наявністю відповідних знань у цій сфері.

Розв'язання проблем, пов'язаних з організацією та методикою побудови системи контролінгу сприятиме підвищенню якості менеджменту і забезпечить стабільний розвиток підприємства.

2.2. ФУНКЦІЇ ТА ВИДИ КОНТРОЛІНГУ

Як правило, функції контролінгу визначають поставленими перед підприємством цілями, і ці функції включають види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення зазначених цілей. До них належать: облік, підтримка процесу планування, контроль за виробничими процесами, виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення і розробка рекомендацій для усунення причин, що викликали ці відхилення, інформаційно-аналітичне забезпечення, специфічні функції [8].

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

Планування – інформаційна підтримка при розробці базисних планів (продажу, виробництва, інвестицій, закупівель), формування і вдосконалення всієї структури системи плану-

вання, встановлення потреби в інформації і часі для окремих етапів процесу планування, координація процесу обміну інформацією, координація окремих планів на повноту і реалізацію, складання зведеного плану підприємства.

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

Інформаційно-аналітичне забезпечення – розробка структури інформаційної системи, стандартизація інформаційних носіїв і каналів, надання цифрових матеріалів, що надасть змогу управляти підприємством і контролювати його діяльність, збір та систематизація найважливіших для ухвалення рішень даних, розробка інструментарію для планування, контролю і ухвалення рішень, консультації з вибору коригуючих заходів та рішень, забезпечення економічності функціонування інформаційної системи.

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

Вищенаведений перелік функцій і завдань контролінгу дає змогу чітко уявити сферу його застосування. Обсяг функцій контролінгу залежить здебільшого від таких факторів: економічного стану підприємства, розуміння керівництвом важливості виконання функцій контролінгу, типу (розмірів) підприємства, рівня диверсифікації виробництва, номенклатури продукції, яка випускається, рівня конкурентноздатності, кваліфікації управлінського персоналу та працівників.

Серед науковців немає єдиної точки зору щодо класифікації контролінгу, але серед численних напрацювань доцільно виокремити позицію Л. В. Балабанової та О. О. Гасило (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація видів контролінгу

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

Джерело: Балабанова Л. В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : монографія / Л. В. Балабанова, О. О. Гасило. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 220 с.

За іншою класифікацією контролінг умовно поділяють на [6]:

- контролінг ефективності використання ресурсів;
- контролінг господарських процесів (постачання (логістики), виробництва, збуту, інвестування);
- контролінг функціональних напрямів діяльності (інноваційної, маркетингової, фінансової, контролінг менеджменту).

Контролінг ефективності використання ресурсів. Ресурси завжди були, є і будуть дефіцитними не лише тому, що у підприємства бракує коштів для їх придбання, а й через їх обмеженість. Як відомо, кожен суб'єкт господарської діяльності створюється і функціонує для досягнення кінцевого результату своєї діяльності – отримання прибутку. Розмір прибутку підприєм-

ства прямопропорційно залежить від кількості, якості та вартості затрачених ресурсів. Отже, для збільшення прибутку, потрібно економити ресурси. Цього можна досягти різними способами: впровадженням ресурсозберігальних техніки і технології, нормуванням усіх видів ресурсів, раціоналізацією організації виробництва шляхом кращого сполучення видів ресурсів, реорганізацією системи управління, впровадженням інновацій, інформаційних технологій, зокрема і системи контролінгу.

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

Інтегрованою функцією логістики і контролінгу є *логістичний контролінг*, який відіграє важливу роль у стратегічному й оперативному управлінні підприємством, як логістичною системою, щодо управління матеріальними, і пов'язаними з ними, фінансовими та інформаційними потоками. Він робить вагомий внесок у поведінку підприємства, базуючись на аналізі переваг логістичних проектів, вимог споживачів, умов конкуренції, встановлення можливості подальшої трансакції сукупності цільових логістичних послуг і витрат логістики, та вимагаючи регулярного узгодження цілей планування, управління і контролю за сферами діяльності підприємства.

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

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

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

Контролінг процесу збуту. Орієнтація господарської діяльності на маркетинг є проблемною для підприємств України. Більшість із них зберігає виробничо-збутову стратегію розвитку, що пояснюється відсутністю розвиненого ринку, але в перспективі (коли почнуть зростати темпи виробництва) маркетингова стратегія неодмінно стане провідною. Наразі не сформована концепція інформаційного забезпечення цього об'єкта контролінгу в деталізованому вигляді, а тому відповідно до показників збуту і маркетингової діяльності рекомендується використовувати ту інформацію, яка має принципове значення для діяльності підприємства: визначення показників обсягу реалізації, виділення сегментів ринку, збір інформації для досьє на кожного конкурента, вивчення мотивів покупок. У майбутньому така інформація розширюватиметься в міру розвитку ринкового середовища і набуття досвіду в маркетинговій діяльності.

Контролінг процесу інвестування. Інвестування сприяє зростанню економічного потенціалу підприємства, під яким

розуміють сукупність його активів, призначених для досягнення встановленої мети. Контролінг інвестицій дає змогу відслідковувати фактичну ефективність упроваджених проєктів, виявити тенденції і закономірності на ринку інвестицій, формувати політику підприємства у цій сфері.

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

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

Контролінг інноваційної діяльності передбачає спостереження за реалізацією кожного проєкту та визначення економічної ефективності.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України, що характеризується високою мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовищ, жорсткою конкуренцією управління маркетинговою діяльністю підприємств потребує впровадження інноваційних технологій. Саме такою технологією, що призначена вирішити вищезазначені проблеми, підвищити ефективність інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень

у сфері маркетингу, збільшити адаптивність та гнучкість системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, забезпечити розвиток та підтримку конкурентних переваг підприємств, є *маркетинговий контролінг*.

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

Контролінг фінансової діяльності. Для підтримання позицій на ринку товарів підприємство постійно повинне оцінювати свій стан, зокрема й фінансовий. Аналіз фінансового стану та його планування на майбутнє дає можливість встановити, чи достатньо коштів для погашення заборгованості, чи платоспроможне підприємство, чи не загрожує йому банкрутство. У центрі уваги аналітиків також мають бути питання ліквідності – забезпечення достатніх коштів, що перебувають в обороті підприємства та своєчасного погашення короткострокових зобов'язань. Метою аналізу фінансової звітності підприємства є визначення залежності між різними показниками фінансово-господарської діяльності.

Фінансовий контролінг пов'язаний з плануванням, управлінням і контролюванням фінансової діяльності на підприємстві. Він забезпечує лише методичну та інформаційну підтримку фінансового менеджменту, однак на практиці важко чітко виокремити предмети цих сфер.

Одночасно з вищенаведеними класифікаціями, контролінг доволі часто поділяють на стратегічний і оперативний. Ціллю стратегічного контролінгу вважається забезпечення тривалої успішної діяльності підприємства та моніторинг процесів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємств.

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

Метою оперативного контролінгу є забезпечення оперативності та ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат підприємства та максимізації прибутку.

Стратегічне планування не може бути ефективним, якщо воно не опирається на оперативні дані підприємства, а його ціль оперативно не впроваджуватиметься у практику роботи підприємства у поточному періоді. Підготовка оперативних планів, своєю чергою, не можлива без бачення перспективи розвитку підприємства. Тобто відокремлене існування оперативного, тактичного і стратегічного контролінгу є неможливим і не дасть позитивного результату для підприємства.

У сучасних умовах існування підприємства основною його метою є забезпечення виживання в майбутньому, передусім, внаслідок освоєння ринків збуту продукції. Отож метою діяльності стратегічного контролінгу є недопущення банкрутства, кризових ситуацій на підприємстві шляхом чіткого налагодження зв'язків між посередниками, завоювання ринків, збору і своєчасного подання інформації в управлінській структурі про партнерів по бізнесу, наявності продукції, сировини на ринках, застосування нових технологій у виробництві, збуті продукції, маркетингових послугах [4].

Діяльність стратегічного контролінгу розпочинається зі встановлення стратегічної мети діяльності підприємства мінімум на п'ять років. Для досягнення поставленої мети аналізується зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство та оцінюється власний потенціал фірми. Це дає можливість передбачити реальне досягнення стратегічної мети без негативних наслідків як для самого підприємства, так і для його колективу.

До стратегічних завдань контролінгу належать:

- забезпечення розвитку стратегічного планування на підприємстві;

- аналіз сильних і слабких сторін діяльності;
- уточнення зв'язку зі змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищах стратегічних цілей підприємства і забезпечення умов для їх своєчасного досягнення;
- систематичне порівняння стратегічних і фактичних планових показників;
- коригувальні заходи у випадку відхилення від мети.

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

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

Контролінг допомагає керівництву у процесі визначення і реалізації стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства і розв'язує такі оперативні завдання:

- сприяє організації єдиної системи планування, заснованої на координації всіх галузей діяльності;
- визначає відповідність оперативних планів стратегічним;
- забезпечує оперативне порівняння планових і фактичних показників;
- вживає заходів, що дають змогу вчасно досягти найважливіших запланованих показників;
- інформує керівництво про виконання намічених програм і поточних результатів.

Отже, між оперативним та стратегічним контролінгами існує не тільки нерозривний зв'язок, але й певні відмінності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2
Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролю

Ознака	Взаємозв'язок	Відмінність	
		оперативна	стратегічна
Орієнтація	Зміни, що відбуваються у суспільстві	Зміна внутрішнього середовища	Зміна внутрішнього та зовнішнього середовищ
Мета	Досягнення означеної підприємством довгострокової мети шляхом постановки та вирішення оперативних завдань і їх повного виконання в поточному періоді	Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків під час порівняння виручки від реалізації та витрат	Забезпеченість виживання підприємства. Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства
Завдання	Встановлення «вузьких» і пошук «слабких» місць	Керівництво при плануванні та розробленні бюджетів (поточне і оперативне планування)	Участь у встановленні кількісної і якісної мети підприємства. Відповідальність за стратегічне планування
	Вибір підконтрольних показників	Виявлення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного управління	Визначення критеріїв зовнішніх та внутрішніх умов, що містяться в основі стратегічних планів
	Порівняння планових і фактичних показників	Встановлення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановленої поточної мети	Вибір основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей

Джерело: Дарманська Г. О. Контролінг : навч. посіб. / Г. О. Дарманська, А. В. Овоя, – Хмельницький : ГУП, 2002. – 108 с.

2.3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ

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

При характеристиці інструментів, що застосовуються в контролінгу потрібно насамперед зазначити, що вони здебільшого запозичені з практики закордонних підприємств, мають відповідну специфіку не характерну для вітчизняних умов господарювання. До того ж, сьогодні майже немає описів та рекомендацій з використання більшості з інструментів та методів, а в наукових джерелах наявні виключно назви, переклад і трактування яких не є ідентичними. Про доцільність застосування більшості інструментів годі і говорити, оскільки вітчизняні фахівці не ознайомлені з ними і не готові застосовувати в певних умовах.

Отож попри вищезазначене, слід коротко охарактеризувати окремі інструменти контролінгу.

Опитування (анкетування). Для правильного діагностування підприємства, яке перебуває в кризі, виявлення його слабких сторін та санаційних резервів, з методологічного погляду доцільним є опитування працівників усіх структурних підрозділів та керівництва підприємством. Успішно застосувати цей метод контролінгу можна лише при дотриманні таких умов:

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

- з керівництвом потрібно заздалегідь узгодити питання, які будуть внесені в анкети для опитування;
- керівництво має бути готовим сприйняти конструктивну критику й побажання підлеглих;
- опитування не має 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.

Порівняльний аналіз діяльності підприємств. Цей метод проводиться шляхом визначення абсолютних та відносних підконтрольних показників на підприємстві і їх порівняння з аналогічними показниками конкурентів. Це дає можливість виявити слабкі сторони суб'єкта господарювання і використати всі наявні ресурси та не допустити подальших втрат.

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

Факторний аналіз відхилень. Мета методу полягає у визначенні та оцінюванні причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових). Аналіз відхилень вважається основним інструментом оцінювання діяльності центрів

витрат (прибутковості). Його обчислюють за кожним місцем виникнення витрат та за кожною їх групою. Відхилення може виникнути в результаті дії трьох основних факторів:

- зміни обсягів виробництва продукції;
- зміни цін на ресурси;
- зміни норм витрат на одиницю продукції.

Факторний аналіз відхилень характеризується двома основними недоліками:

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

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

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

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

Розрізняють три види бенчмаркінгу:

- внутрішній (аналіз і порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного і того ж підприємства);
- зорієнтований на конкурентів (порівняльний аналіз товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємства-конкурента);
- функціональний (аналіз окремих процесів, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглянутого).

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

Розглядають два завдання вартісного аналізу: зменшення вартості окремих компонентів продукції без зменшення обсягів її виробництва та реалізації; поліпшення функціональних параметрів продукції за мінімальних витрат.

З огляду на ці завдання вартісний аналіз зосереджує увагу на мінімізації витрат під час перегляду функціональних параметрів у разі: зменшення вимог до якості продукції (якщо споживачі нехтують підвищеною якістю продукції або не готові сплачувати належну ціну за вищу якість); підвищення вимог до якості (якщо споживачі готові сплачувати вищу ціну за якіснішу продукцію).

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

Портфельний аналіз. Ефективний інструмент стратегічного контролю. Традиційно цей інструмент використовується з метою оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Фінансист під терміном «портфоліо» розуміє «оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій».

Отже, в основу портфельного аналізу покладено два оцінювальні критерії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди) та рівень ризикуваності вкладень.

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

- портфель «зростання ринку – частка ринку» (матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- портфель «привабливість ринку – конкурентні переваги» (матриця Мак-Кінсі).

Портфельний аналіз за методом БКГ здійснюється в такій послідовності:

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

Проте такий підхід має очевидні недоліки:

- аналіз здійснюється на основі тільки двох показників і відповідно не може бути адекватним;
- не завжди правильно здійснюється оцінювання бізнесу;
- надмірна увага до фінансових показників і неврахування якісних показників розвитку підприємства;
- для конкретного випадку матриця потребує модифікації для підвищення інформативності;
- матриця не є надійним інструментом для аналізу інвестиційних пріоритетів;
- для різних галузей існує різна кореляція між відносною часткою ринку і прибутковістю.

Аналіз за матрицею Мак-Кінсі здійснюють за двома основними інтегральними параметрами: привабливістю галузі та конкурентоспроможністю залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства.

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

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

Індикаторами конкурентоспроможності можна вважати масштаб діяльності підприємства, особливі характеристики, потенціал продажу, кваліфікацію керівників і працівників, потенціал наукових досліджень, маркетингові переваги, якість менеджменту, гнучкість.

Однак модель Мак-Кінсі має низку істотних обмежень:

- відповідно до методики моделі конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період

часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на розглянутий стратегічний період (однак на практиці протягом стратегічного періоду конкурентна ситуація і реальний конкурентний статус будь-якого підприємства можуть істотно змінитися);

- стратегічний вибір за моделлю – це пасивний процес, що випереджає події, тобто майбутні події вгадуються. Проте насправді сучасні підприємства активно беруть участь у формуванні свого майбутнього: пропозицією нових товарів, рекламою, системним маркетингом з формуванням потрібного попиту, впровадженням нових технологій;
- модель Мак-Кінсі структурує бізнес-портфель аналізованого підприємства за конкретними позиціями своєї матриці, але при цьому модель не дає жодної системної відповіді на запитання про те, як треба оптимізувати цей портфель, як перебудувати вже сформовану структуру підприємства в умовах завжди обмежених ресурсів.

Матриця Мак-Кінсі є значним вдосконаленням підходу БКГ. Вона є більш всесторонньою і уникає спрощень та негарантованих припущень. Однією з її найбільших переваг є гнучкість.

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

За відсутності вузьких місць виготовляється вся запланована продукція і перебої у виробництві не повинні виникати. Така ситуація на підприємстві можлива при ідеально налагодженій системі постачання, виробництва та збуту продукції, що в сучасних умовах зробити вкрай важко.

За наявності одного вузького місця у виробничу програму поступово включаються продукти з відносно високою сумою покриття від більшої її величини до меншої, щоб поетапно повністю сформувавши виробничу програму. При цьому слід вра-

ховувати не тільки суму покриття, але й можливу реалізацію продукції на ринку.

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

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

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

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

Аналіз потенціалу підприємства. Передбачає один раз на рік виконувати аналіз використаного підприємством потенціалу і робити порівняння з ринковими лідерами своєї та інших галузей. Це дасть можливість поліпшити якість роботи підприємства і підняти важливість прийняття управлінських рішень всіма структурними підрозділами.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства. Для цього методу розробляються критерії, за якими досліджуються як позитивні, так і негативні сторони роботи підприємства.

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

АВС-аналіз. Він може застосовуватися при аналізі конкурентів, постачальників, дебіторсько-кредиторської заборгова-

ності, витрат, доходів по ринках збуту. Цінність такого аналізу полягає в тому, що за його допомогою вдається виявити ті невеликі величини в кількісному виразі, що відповідають великому вартісному значенню.

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

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

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

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

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

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

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

- X-сировина – рівномірно споживана у процесі виробництва без істотних коливань;
- Y-сировина – споживана з відчутними коливаннями, залежними, наприклад, від виробничого циклу чи сезонності виробництва;
- Z-сировина – споживана нерегулярно через значні коливання відповідної потреби.

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

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

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

Аналіз ризиків. Ризик – можливість виникнення несприятливих ситуацій під час реалізації планів і виконання бюджетів підприємства, що може призвести до збитків та нестабільності діяльності підприємства.

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

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

Бюджетування. На підставі стратегічних цілей та довгострокових планів розвитку підприємства розробляють оперативні плани. Основною формою оперативного планування є бюджетування. Оскільки план санації можна розглядати як систему бюджетів, спинимось на характерних ознаках бюджетування:

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

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

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

Розрізняють два основні методи бюджетування: традиційне та нуль-базис-бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting). Основна відмінність ZBB від традиційного планування поля-

гає в тому, що останнє значною мірою зорієнтоване на показники діяльності і, зокрема, показники рівня витрат попередніх періодів (які можуть бути невиправдано завищеними).

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

Метод ZBB є складовою частиною контролінгу витрат підприємства і використовується не лише в процесі планування, а й під час проведення санаційного аудиту. Санаційні заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва, доцільно здійснювати саме на основі нуль-базис-бюджетування.

Основними етапами формування бюджету є:

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

Методика формування бюджету – ефективний інструмент планування гнучкого розвитку підприємства. Вона являє собою систему методологічних вказівок з визначення основних економічних показників розвитку підприємства, їх нормативів та форм для розрахунку.

Як і будь – яке явище, бюджетування має свої позитивні і негативні сторони.

Серед переваг бюджетування слід виокремити такі:

- впливає на мотиваційний настрій колективу;

- дає можливість координувати роботу підприємства в цілому;
- аналіз бюджетів дає можливість вчасно вносити коригувальні зміни;
- дає можливість вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів;
- дає можливість удосконалити процес розподілу ресурсів;
- сприяє процесам комунікацій;
- допомагає менеджерам нижчої ланки зрозуміти свою роль в організації;
- дає можливість співробітникам – новачкам зрозуміти «напрямок руху» підприємства, таким чином, допомагаючи їм орієнтуватися в новому колективі;
- служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів.

До недоліків бюджетування належать:

- різне сприйняття бюджетів різними людьми (наприклад, бюджети не завжди здатні допомогти в рішенні повсякденних, поточних проблем, не завжди відбивають причини подій і відхилень, крім того, не всі менеджери мають достатню підготовку для аналізу фінансової інформації);
- складність системи бюджетування;
- якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, то вони не здійснюють жодного впливу на мотивацію і результати роботи, а сприймаються винятково як засіб для оцінки діяльності працівників і відстеження їхніх помилок;
- бюджети потребують від співробітників високої продуктивності праці, своєю чергою, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження, що призводить до конфліктів, а отже, знижує ефективність роботи;
- протиріччя між досягненням цілей та їхнім стимулюючим ефектом: якщо досягти поставлених цілей занадто легко, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності, якщо досягти цілей занадто складно, то

стимулюючий ефект втрачається, оскільки ніхто не вірить у можливість досягнення цілей.

2.4. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ

Система контролінгу може бути впроваджена як шляхом створення відповідної служби (відділу), так і без неї, але в будь-якому разі її потрібно орієнтувати не лише на досягнення оперативних (поточних) цілей у вигляді отримання прибутку, а й на глобальні стратегічні цілі, на забезпечення використання можливостей і сильних сторін підприємства та подолання загроз ззовні і його слабких сторін.

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

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

Структура служби контролінгу, а також обсяг збору й обробки даних значною мірою визначають чисельність необхідного персоналу. Склад служби контролінгу, на думку М. С. Пушкаря, може бути таким: начальник (завідувач) відділу, контролер – бухгалтер, контролер – аналітик, контролер інформаційної системи, контролер – системотехнік, контролер – документо-

знавець, контролер – програміст, контролер – стратег. На думку інших вчених (Л. В. Балабанової, Г. О. Дарманської та інших) служба контролінгу на підприємстві може мати лінійну або функціональну організаційну структуру.

Лінійна організаційна структура управління передбачає розміщення служби контролінгу в головній ланці управління, куди б надходила вся інформація щодо внутрішнього та зовнішнього стану підприємства.

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

Незалежно від організації управлінських структур на підприємстві і місця контролінгу в них, сфери компетенції служби контролінгу проявляються в наступному: побудові системи планування, сприяння при визначенні загального плану розвитку підприємства; узгодження проміжних цілей і планів, їх зведення в єдиний загальний план; ведення сучасної системи інформаційного забезпечення і звітності; облік специфічних потреб менеджерів в інформації та звітності; своєчасне подання періодичної інформації про відхилення між фактичними і плановими значеннями показників, що характеризують обіг, витрати, прибуток, стан фінансових коштів та інвестицій; аналіз відхилень і обговорення його результатів з відповідними керівниками підрозділів фірми, розробка альтернативних рішень та рекомендацій для виходу із ситуації, що склалася; складання звітів для керівництва, їх подання, розрахунок ефективності нових проектів.

Оскільки організація контролінгової служби – нове явище в житті українських підприємств, рекомендується його поступове впровадження, яке умовно можна поділити на чотири етапи. Такі підходи пояснюються тим, що невеликі фінансові витрати на утримання спеціалістів і отримання необхідної кількості інформації іншими службами покажуть переваги запровадження служби контролінгу і в майбутньому не викли-

чуть сумнівів при збільшенні витрат на утримання окремого відділу контролінгу.

На першому етапі можливе розроблення лише окремих питань, що належать до компетенції контролінгових служб. Цими питаннями можуть займатися по одному з працівників бухгалтерії, планово-економічного, фінансового відділів.

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

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

При ефективній роботі експертної групи на підприємстві може бути створений відділ контролінгу, який складався би зі спеціалістів необхідних напрямів.

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

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

2.5. СИСТЕМА РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ

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

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

- відстеження всієї релевантної зовнішньої і внутрішньої інформації;
- порівняння планових і фактичних показників результатів та затрат для виявлення причин, винних осіб і наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на поліпшення поточної фінансово-господарської діяльності.

Ще одне важливе і специфічне завдання контролінгу – створення надійної системи прогнозування, що має забезпечити:

- визначення цілей суб'єкта господарювання, критеріїв стратегічного планування його фінансово – господарської діяльності, забезпечення цих процедур необхідною інформацією;
- підготовку альтернативних стратегій розвитку суб'єкта господарювання;
- розробку системи показників вивчення рівня досягнення встановлення стратегічних цілей;
- аналіз впливу допущених відхилень на виконання стратегічних планів;
- підготовку варіантів можливих управлінських рішень на випадок непередбачуваних ситуацій [10].

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

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

Розробляються також заходи і пропозиції (проекти управлінських рішень), спрямовані на поліпшення поточної фінансово-господарської діяльності підконтрольних суб'єктів господарювання.

Розрізняють дві підсистеми СРПР: систему, орієнтовану на внутрішні параметри діяльності підприємства і систему, орієнтовану на зовнішнє середовище.

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

Внутрішньо орієнтована підсистема СРПР спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, які «заховані» всередині підприємства. У своєму розвитку ця підсистема охоплює три етапи:

- система, орієнтована в основному на ідентифікацію наслідків дії тих чи інших факторів;
- визначення симптомів;
- виявлення першопричин, систематичний облік та оцінка стратегічно важливої для підприємства попереджувальної інформації.

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

Беручи за основу ідею О. О. Терещенко та інших науковців, автори пропонують власне бачення процесу створення системи раннього попередження та реагування, який включає декілька етапів.

Визначення області (сфер) спостереження. Початковими пунктами для побудови будь-якої системи раннього попередження є чітке уявлення про цілі підприємства і характеристика областей зовні й усередині підприємства, які можуть бути потенційним джерелом небезпеки, тобто служити причиною кризового розвитку підприємства, або можуть надати додаткових можливостей. Зовнішніми областями спостереження

можуть бути, наприклад, ринки збуту, цінова політика конкурентів, зміна законодавчої бази тощо; внутрішніми – система мотивації праці, ефективність роботи окремих підрозділів, фізичний та моральний знос основних виробничих фондів тощо.

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

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

Серед основних критеріїв селекції індикаторів можна розглядати такі:

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

Визначення цільових показників та інтервалів їх зміни по кожному індикатору. Для розпізнавання за допомогою індикаторів критичного розвитку у сферах спостереження потрібно визначити перелік спеціальних вимірників – основних фінансово-економічних показників та певних якісних критеріїв.

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

Визначення завдань для центрів обробки інформації. До таких завдань можуть належати оцінка ймовірності фінансової

кризи на основі використання дискримінаційних моделей, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, спостереження за тенденціями зміни індикаторів раннього попередження тощо.

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

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

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

- загальноекономічні, які дають змогу своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки в цілому (використовуються результати досліджень відповідних науково-дослідних економічних та соціологічних інститутів);
- ринкові, що дають можливість виявити тенденції на ринках, на яких здійснює свою діяльність підприємство;
- технологічні, які дають інформацію щодо появи на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо;
- соціальні, які характеризують демографічну ситуацію в країні, вартість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати тощо;
- політичні впливу на діяльність підприємств, які мають політичну природу, зокрема відбивають тенденції в економічному законодавстві, політику протекціонізму тощо;
- внутрішні.

Систематизацію внутрішніх індикаторів рекомендується здійснювати в розрізі таких сфер спостереження: фінансовий

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

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

Для ухвалення адекватних і економічно обґрунтованих рішень щодо усунення криз необхідною умовою є їх оцінка, що визначає ступінь глибини кризи і рівень його розвитку, який можна одержати в результаті діагностики підприємства. При цьому можуть використовуватися різні критерії і показники. А. Д. Чернявський пропонує методикау діагностики стану підприємства, яка базується на таких групах показників життєдіяльності [11]:

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

- показники ринкової активності: оцінка конкурентоспроможності продукції; обсяг «портфелю» замовлень (загальний об'єм запланованої реалізації); фактичний та необхідний обсяг інвестицій (для розвитку організації);
- фінансові показники: обсяг прибутку (зростання, спад, стабільний стан, темпи змін); рівень рентабельності виробництва; фондоддача (капіталоємність) виробництва; аналіз термінів непогашення заборгованості (кредиторська та дебіторська); рівень платоспроможності і ліквідності; частка забезпечення власними джерелами фінансування оборотних засобів;
- соціальні показники: рівень оплати праці щодо середнього показника по галузі в цілому; рівень заборгованості по заробітній платі; втрати робочого часу.

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

Вчений В. В. Ковальов, базуючись на розробках західних аудиторських фірм, і адаптуючи ці розробки до вітчизняної специфіки бізнесу, запропонував наступну дворівневу систему показників для оцінки можливого банкрутства підприємства [2].

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

- істотні втрати, що повторюються в основній виробничій діяльності;
- перевищення деякого критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості;
- надмірне використання короткострокових позикових коштів як джерела фінансування довгострокових вкладень;

- стійко низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- хронічна нестача зворотних коштів;
- стійка частка позикових коштів, яка збільшується до небезпечної межі в загальній сумі джерел коштів;
- неправильна реінвестиційна політика;
- перевищення розмірів позикових коштів над встановленими лімітами;
- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами та акціонерами (відносно своєчасності повернення позик, виплати процентів і дивідендів);
- висока питома вага простроченої дебіторської заборгованості;
- наявність наднормативних товарних та виробничих запасів;
- погіршення відносин з установами банківської системи; вимушене використання нових джерел фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах;
- застосування у виробничому процесі обладнання, терміни експлуатації якого вже вийшли;
- потенційні втрати довгострокових контрактів;
- несприятливі зміни у портфелі замовлень.

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

- втрата ключових співробітників апарату управління;
- вимушені зупинки, а також порушення виробничо-технологічного процесу;
- недостатня диверсифікація діяльності підприємства, тобто надмірна залежність фінансових результатів від якогось одного конкретного проекту, типу обладнання, вигляду активів;
- зайва ставка на успішність, що прогнозується і прибутковість нового проекту;

- участь підприємства у судових розглядах з непередбачуваним результатом;
- втрата ключових контрагентів;
- недооцінка технічного та технологічного оновлення підприємства;
- неефективні довгострокові угоди;
- політичний ризик, пов'язаний з підприємством загалом або його ключовими підрозділами.

Що стосується критичних значень цих критеріїв, то вони повинні бути деталізовані по галузях, а їх розробка може бути виконана після нагромадження певних статистичних даних.

Порівняння фактичних і нормативних значень економічних показників, їх відхилення дає можливість охарактеризувати стан підприємства як нормальне, передкризове, кризове, критичне.

Нормальне, коли показники життєдіяльності підприємства перебувають у межах встановлених нормативів і рівень використання наявного потенціалу економічно обґрунтований.

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

Кризове, коли фактичне значення більшості основних показників переходять через порогові значення і з'являються ознаки необоротного спаду виробництва і вичерпання технічного ресурсу підприємства.

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

Розвиток кризового процесу є окремим випадком загального розвитку, при якому змінюється, руйнується наявна структура зв'язків (відносин) або підприємство формує нову структуру

зв'язків. Криза підприємства є обмеженим за часом процесом. Він може бути керованим або як мінімум контрольованим у певних межах.

Узагальнюючи значний перелік методик та підходів, які рекомендуються для використання в системі СРПР, їх можна класифікувати так:

- аналіз фінансової стійкості на основі визначення надлишків або відсутності джерел для формування запасів і витрат, який має також назву трьохкомпонентного показника типу фінансової ситуації;
- аналіз фінансових компонентів;
- аналіз матриць фінансових стратегій;
- методика, визначена законодавством України;
- методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, запропонована Агентством з питань попередження банкрутства підприємств і організацій;
- експрес-аналіз фінансового стану підприємства;
- система оціночних показників-індикаторів кризового стану;
- горизонтальний, вертикальний і трендовий аналізи;
- аналітичні моделі банкрутства;
- експертна діагностика.

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

Методики визначення загрози банкрутства можна поділити на такі групи:

- аналіз фінансових даних і розрахунок коефіцієнтів;
- порівняння показників стану підприємства з відповідними даними підприємств-банкрутів;
- «якісний» підхід, що базується на вивченні окремих характеристик, які притаманні бізнесу, що розвивається в напрямку до банкрутства.

Найдосконалішим вважається другий підхід, але для повноцінного аналізу доцільно спочатку визначити характеристики фінансової кризи і виявити критерії, згідно з якими буде проводитися порівняння. В якості таких і можуть виступати показники, що використовуються в першій і третій групах. Так, тільки синтез кількох підходів може дати найбільш достовірні результати.

Отже, серед найсуттєвіших недоліків традиційного аналізу, який домінує сьогодні у вітчизняній практиці, можна виокремити такі:

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

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

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : монографія / Л. В. Балабанова, О. О. Гасило. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 220 с.

2. *Клебанова Т. С.* Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. ; за ред. О. В. Мозенкова. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 270 с.
3. *Бажан І. І.* Контролінг : навч.-метод. посіб. / І. І. Бажан. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 210 с.
4. *Дарманська, Г. О.* Контролінг : навч. посіб. / Г. О. Дарманська, Л. В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – 108 с.
5. *Килимнюк В.* Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства / В. Килимнюк // Економіст. – 2004. – №1. – С. 47.
6. *Прохорова В. В.* Контролінг – від теорії до реалізації на практиці : монографія / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 198 с.
7. *Ананькіна Е. А.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под. ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
8. *Папінко В.* Організація контролінгу на промисловому підприємстві / В. Папінко // Економіка і ринок : облік, аналіз, контроль. – 2005. – Вип. 13. – С. 13–18.
9. *Пушкар М. С.* Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Т. : Картбланш, 2004. – 370 с.
10. *Ратушна Л.* Контролінг та перспективи його розвитку / Л. Ратушна // Економіка і ринок : облік, аналіз, контроль. – 2005. – Вип. 13. – С. 25–32.
11. *Чернявський А. Д.* Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2000. – 204 с.

ІНСТИТУТ БАНКРУТСТВА

**3.1. ІСТОРИЧНІ ПІДВАЛИНИ
ТА СУЧАСНІ ЦІЛІ БАНКРУТСТВА**

Термін «банкрутство» походить від двох італійських слів: *banco* – «лавка», *rotto* – «зламаний». Це нагадує про звичай, що існував у Італії: ламати або перекидати лавку біля столика міняйла, який став неспроможним, або ж і сам столик, якщо під словом *banco* розуміти також стіл чи прилавок [13]. Звичайно, що в цьому, як і в багатьох інших подібних випадках, термін зберіг лише певну аналогію до буквального свого значення. У переносному значенні банкрутство означає фінансовий крах боржника, який зробився неспроможним виконати майнові зобов'язання перед своїми кредиторами.

З моменту виникнення приватної власності закони ніколи не були милосердні до неспроможних боржників. Пам'ятка римського права, відома як Закони XII таблиць, свідчить, що кредитори, не отримавши задоволення своїх вимог, мали право розчленувати тіло неспроможного боржника. Однак проблема боргу все одно залишалася. У Середньовіччі, наприклад, гарантом повернення боргу було не майно, а сама особа боржника, його життя, свобода та недоторканність. В історію ввійшли боргові в'язниці й покарання шляхом заподіяння фізичної шкоди. В едикті Карла V 1531 р. банкрути та їхні співучасники прирівнювалися до крадіїв і підлягали такому самому покаранню. Едикт 1540 р. містив припис про страту боржника.

Розвиток капіталістичних відносин потребував інших засобів боротьби із цим явищем. Поступово в цивільному й торго-

вому законодавстві більшості країн було запроваджено норми, спрямовані не на тілесне покарання банкрута, а на стягнення його майна для задоволення позовів і претензій кредиторів. Ці питання, як правило, регулюються спеціальними законами про банкрутство.

На Русі початком створення інституту неспроможності можна вважати Руську правду [12]. Наприклад, стаття 69 цього документа регулювала той випадок, коли в боржника було декілька кредиторів, яким він не мав можливості сплатити борг. Кошти отримували шляхом продажу боржника на «торгу», але за умови, що ця неспроможність була результатом нещасливого збігу обставин. Отримані кошти розподілялися між кредиторами за встановленими правилами.

Протягом чотирьох століть, аж до Соборного уложення 1649 р., закони, які регулюють конкурсні відносини, на території сучасної України були відсутні, хоча в інших країнах подібна правова база вже існувала. На теренах Італії конкурсні статuti з'явилися в 1244 р. у Венеції, а в 1298 р. – у Генуї. Перші конкурсні закони у Франції ухвалені в 1536, 1560 та 1609 рр.; імператорські едикти в Німеччині – в 1531 і 1540 рр.; конкурсні закони в Англії – в 1534 та 1572 рр.

У першій російській законодавчій пам'ятці конкурсного права – Статуті про банкрутів 1800 р., який був затверджений Павлом I та діяв зі змінами більше ніж століття, банкрутом називався той, хто не міг повністю сплатити свої борги. Отже, в основу поняття неспроможності була покладена неоплатність боргів і недостатність майна для їх покриття. Статут розрізняв три види неспроможності залежно від її причин – нещастя, недбалості чи пороків боржника, фальсифікацій. Неспроможного боржника першого виду закон називав нещасливим, другого та третього – необережним або зловмисним банкрутом. Наслідком нещасливої неспроможності боржника було те, що всі вимоги знищувалися, тоді як необережний, а тим більше зловмисний банкрут від платежу не звільнявся [2].

У російській юридичній літературі кінця ХІХ – початку ХХ ст. зазначалося, що банкрутство, на відміну від простої або нещасливої неспроможності, є неспроможністю необережною або ж зловмисною, у першому випадку – провинною, яка карається легко, у другому – злочином, який карається суворо [4].

Перші кроки з утворення нового радянського законодавства про банкрутство зроблені в умовах непу. Декретом ВЦВК та РНК РСФРР від 28 листопада 1927 р. до Цивільного процесуального кодексу включено главу про неспроможність приватних осіб, фізичних та юридичних, постановою ВЦВК та РНК РСФРР від 20 жовтня 1929 р. – глави про неспроможність державних підприємств і змішаних акціонерних товариств та про неспроможність кооперативних організацій. Аналогічні положення містилися й у Цивільному процесуальному кодексі Української СРР [1].

Головною особливістю конкурсного права радянського періоду є відмова від початку диспозитивності при призначенні посадових осіб конкурсного виробництва. Кредитори були зовсім усунуті як від участі в конкурсному процесі, так і від призначення керуючих. Ці функції виконували державні установи.

Радянське законодавство проводило чітку межу між приватними підприємствами, з одного боку, та державними й кооперативними організаціями – з іншого. Для ліквідації останніх існували особливі правила.

Законодавство про неспроможність і банкрутство періоду непу являло собою аномалію конкурсного права, оскільки захищало не законні інтереси окремих кредиторів, а загальногосподарські.

У світовій практиці законодавство про банкрутство розвивалося за двома принципово різними **напрямами**. *Британська модель* розглядала банкрутство як засіб повернення боргів кредиторам, що супроводжувалося ліквідацією боржника. Основна мета *американської моделі* полягала в реабілітації підприємства й відновленні його платоспроможності.

Наразі точиться дискусія про те, який шлях є найефективнішим: ліквідація підприємства та розпродаж активів чи відновлення його діяльності. Швидка ліквідація може скоротити витрати часу, особливо для кредиторів, які, можливо, не мають достатньо інформації та ресурсів для того, щоб дочекатися більш виграшного закінчення справи. Крім того, вона може сприяти прискореній передачі ресурсів ефективнішому власникові. Попри це, ліквідація підприємств є менш прийнятною в країнах з перехідною економікою, тому що звільнені таким чином ресурси часто не можуть досить швидко знайти нового власника та бути використаними в інших видах господарської діяльності. Через недостатньо розвинутий ринок вільні капітали, земельні й трудові ресурси можуть залишатися без використання протягом тривалого часу. Необхідною умовою для ефективного застосування закону про банкрутство є також наявність розвинутого ринку капіталів. У протилежному разі найефективніші потенційні інвестори, які належно оцінюють підприємство й здатні вивести його з фінансової кризи, можуть не отримати необхідні фінансові ресурси.

Натомість прихильники реорганізації стверджують, що активи відповідних підприємств будуть приносити більше користі, якщо працюватимуть і надалі. Крім того, у потрібний час може не бути потенційних покупців, які в змозі адекватно оцінити майно та заплатити за нього. У цьому випадку більш прийнятним рішенням для всіх сторін є збереження підприємства та його подальша діяльність, надходження від якої будуть вищими, ніж від його продажу [15].

Однак останнім часом у законодавстві розвинутих країн спостерігається тенденція до зближення й поєднання обох зазначених принципів. Особливість даної галузі законодавства полягає в тому, що вона є однією з найдинамічніших. Завдання, яке має розв'язувати законодавство про неплатоспроможність, полягає або у відновленні платоспроможності (санация) боржника, або у справедливому розподілі майнових збитків

серед усіх суб'єктів права, інтереси яких пов'язані з його неплатоспроможністю.

Загалом у світі існує кілька підходів до визначення **цілей банкрутства** [5]:

- стимулювання розвитку бізнесу (підприємництва) і зростання ефективності економіки. Загроза банкрутства суттєво впливає на поведінку ринкових суб'єктів, змушуючи підприємців обережно приймати господарські рішення та підтримувати рівень рентабельності, достатній для обслуговування боргу;

- контроль господарських відносин між окремими ринковими суб'єктами, забезпечення рівності прав, зобов'язань і відповідальності. Банкрутство повинне мати загальний характер, поширюючись на всіх без винятку суб'єктів незалежно від організаційно-правових форм господарювання, розмірів, форм власності кредиторів;

- очищення ринку від недієздатних учасників. Інститут банкрутства є одним з інструментів регулювання розвитку ринку, надає завершеності цьому механізмові. Саме ринок щоденно змушує власників поступатися місцем сильнішим конкурентам. Звільняючи ринок від банкрутів, держава захищає суб'єктів від фінансових втрат, навмисного нанесення збитків;

- справедливий розподіл коштів, отриманих від продажу майна банкрута, між кредиторами. Це сприяє ранжуванню кредиторів, тобто визначенню пріоритетів для задоволення їхніх претензій за недостатньої кількості майна боржника. Пріоритетність устанавлюється з урахуванням необхідності й ступеня захисту окремих кредиторів та з огляду на інтереси держави (оплата судових витрат і податків) та населення (виплата заробітної плати, соціальної допомоги, компенсації за збитки життя й здоров'ю);

- створення умов для відновлення бізнесу в разі доцільності й бажання власників підприємства. По-перше, фінансова неспроможність може бути тимчасовою, коли вартість активів перевищує боргові зобов'язання перед кредиторами. По-друге,

банкрутство може бути наслідком збігу негативних зовнішніх і внутрішніх факторів, управлінських помилок тощо. У цій ситуації підприємству необхідно дати шанс вижити й відновити свою діяльність.

Законодавство про неспроможність дає можливість юридичним і фізичним особам, нездатним виконати свої фінансові зобов'язання, звільнитися від більшої частини боргу або ж реорганізувати виробництво, і таким чином знову набути фінансової стабільності.

3.2. МІЖНАРОДНЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО БАНКРУТСТВО

Банкрутство є одним з небагатьох інститутів цивільного права, у формуванні якого брали участь усі країни світу. Розглянемо досягнення й відмінності законодавства цієї сфери в кількох країнах.

Починаючи з 1967 р. правова база **Франції** передбачала можливість захисту підприємства-боржника та укладення угоди з кредиторами, але на практиці такі засоби майже не використовувалися: 2/3 справ про банкрутство завершувалися компромісом, а 1/3 – ліквідацією боржників. У 1985 р. ухвалено й нині чинний закон «Про конкурсних керуючих, ліквідаторів та експертів з визначення стану підприємств», який установив більший захист підприємств-боржників, що зумовлювалося соціальними чинниками, зокрема збереженням робочих місць. Водночас небезпідставна критика такої моделі спонукала до внесення змін у законодавство на користь кредиторів у 1994 р. [11].

Особливістю законодавства Франції в галузі банкрутства є його продебіторська спрямованість. Так, спеціальний закон «Про фінансове оздоровлення підприємств», ухвалений у 1994 р., містить три визначальних принципи в такій послідовності: збереження функціонуючих підприємств; збереження робочих місць; задоволення вимог кредиторів.

Французьке законодавство про банкрутство підприємств має кілька специфічних ознак. По-перше, у випадку невдалої реорганізації чи за відсутності реалістичного плану її проведення судом призначається «мандатний ліквідатор», який вилучає та реалізовує майно підприємства-боржника; здебільшого ліквідатором є особа, яка представляє інтереси кредиторів, при цьому за мету ставиться продаж підприємства як самостійної економічної одиниці (а не частинами) для максимального збереження робочих місць. По-друге, позови кредиторів ураховуються ліквідатором з визначенням черговості їх задоволення, пріоритет надається зобов'язанням з виплати заробітної плати, сплати податків та забезпечення соціального захисту. Працівники підприємства-боржника отримують «надпріоритет» порівняно з іншими категоріями кредиторів; їм зберігають заробітну плату терміном до 60 днів. Крім того, за клопотанням кредитора суд може встановити позачерговий порядок покриття боргу. По-третє, особливе місце в механізмі банкрутства займає представник працівників підприємства, до обов'язків якого входить допомога співробітникам у складанні заяв позовів, їхній захист при оспорюванні; суд повинен ураховувати думку цього представника щодо виконання судовим адміністратором його функцій, погодження реорганізаційного плану, скорочення робочих місць, передачі майна тощо. У разі ліквідації підприємства представник працівників висловлює свої міркування стосовно продажу виробничих одиниць, а в разі незгоди з рішенням суду має право подати апеляційну скаргу [10].

В об'єднаній **Німеччині** новий закон «Про банкрутство» прийнятий у 1994 р., а набув чинності в 1999 р. Законом встановлюється нормативний 21-денний термін, протягом якого боржник зобов'язаний відновити свою платоспроможність. Якщо цього не відбувається, то підприємство зобов'язане само подати заяву про банкрутство до суду, інакше зазнає кримінального переслідування.

У випадку визнання боржника банкрутом уживаються заходи в суворо визначеній послідовності. Спочатку проводиться нейтральна процедура, або процедура судового розслідування: призначений судом експерт вивчає природу неплатоспроможності боржника, наявність заборгованості й достатність засобів для погашення судових витрат, які оцінюються сумою, не меншою ніж 20–25 тис. євро. За відсутності таких коштів справу закривають, а боржник самостійно врегульовує стосунки з кредиторами без участі суду. Однак закон передбачає право будь-якого кредитора взяти на себе судові витрати з подальшим поверненням їх за рахунок коштів боржника.

За умови відкриття судом справи насамперед уводиться конкурсна процедура й призначається конкурсний керуючий. Вирішальну роль у визначенні долі боржника відіграють кредитори, які через 1,5 місяця після введення процедури банкрутства повинні прийняти рішення про подальші заходи: продаж майна чи санацію.

У разі продажу майна конкурсний керуючий діє за принципом збереження цілісності бізнесу, тобто намагається не допустити ділення його на частини.

Санація неспроможного підприємства може проводитися одним зі способів: укладанням коштів у бізнес боржника, тобто без зміни власника, або продажем бізнесу – зі зміною власника. Санація здійснюється на основі плану, який затверджується зборами кредиторів. При цьому необхідно не менше ніж 50 % голосів від кількості кредиторів і 50 % голосів від обсягу їхніх вимог. План може передбачати заходи з відновлення платоспроможності, поділу підприємства на частини й прощення боргів. Після прийняття плану про санацію суд закриває справу про банкрутство.

У **Великій Британії** закон «Про банкрутство» ухвалений у 1914 р. Відтоді він багато разів змінювався та в 1986 р. замінений законом «Про неспроможність». Пізніше парламент уніс значні зміни до цього документа. Тепер він називається «Про

відновлення» і переорієнтований на збереження підприємства шляхом ужиття широкого спектра заходів для поліпшення його фінансового стану. Неспроможними можуть бути визнані всі суб'єкти, крім страхових компаній та банківських установ, правове становище яких регламентується спеціальним законом.

Після підтвердження факту неплатоспроможності боржника до нього можуть застосовуватися процедури: реорганізаційні (добровільне врегулювання боргів та адміністрування доходів компанії) і ліквідаційні (примусова й добровільна ліквідація).

За умови добровільного врегулювання боргів куратор, призначений судом, розробляє план урегулювання, що нагадує мирову угоду. Після затвердження плану кредиторами куратор набуває статусу супервайзера, який наглядає за його виконанням. Антикризове регулювання проводиться або державними ліквідаторами (державними службовцями), або професійними арбітражними керуючими.

Основна увага законодавства Великої Британії зосереджена на тому, щоб повернути гроші кредиторам та погасити заборгованість за рахунок продажу майна банкрута. Це реалізується через такі основні принципи:

- необхідність виявлення всіх активів та пасивів боржника, справедливого врахування прав та зобов'язань, які виникли до початку ліквідації підприємства, за винятком тих, що базуються на зловживанні правом чи будь-якому іншому його неналежному використанні боржником (угоди, які безпідставно надають пріоритет одним кредиторам перед іншими, які здійснені за заниженими цінами тощо);
- урахування прав третіх осіб на майно, що перебуває у власності боржника, виявлення майна боржника, яке перебуває в третіх осіб;
- припинення всіх зобов'язань боржника, що виникли до початку процедури банкрутства, їх трансформація в категорію особливих правовідносин між боржником та всіма кредиторами;

- специфіка врахування черговості задоволення претензій кредиторів: на загальних підставах прирівнюються кредитори, виконання вимог яких не забезпечене заставою чи іншими привілейованими правами, до кредиторів, вимоги яких є забезпеченими; цей принцип застосовується щодо вимог, які виникли до початку процедури банкрутства; водночас кредиторам, які підтримали боржника під час провадження справи про банкрутство, надається пріоритет над всіма іншими категоріями [10].

Система регулювання банкрутства в **Італії** має явно прокредиторський характер. Її метою є захист інтересів усіх кредиторів суб'єкта господарювання шляхом вилучення в підприємця функцій контролю й управління, тобто участь помічника суб'єкта господарювання в його реабілітації зводиться до мінімуму [3]. Однак передбачено процедуру контрольованого управління для того, щоб запобігти випадковій кризі.

Зараз в **Угорщині** діє закон «Про банкрутство», уведений в дію в 1993 р. Попередній закон (1992 р.) передбачав механізм автоматичного початку процедури банкрутства за настання певних умов (automatic bankruptcy trigger): якщо суб'єкт господарювання мав зобов'язання, прострочені більше, ніж на 90 днів, то він повинен був подати заяву про банкрутство. При цьому він мав дві альтернативи – реорганізацію чи ліквідацію. У разі порушення справи про банкрутство кредитором підприємство автоматично починало процес ліквідації, тоді як автоматичний мораторій на три місяці давав можливість почати процедуру реорганізації. Слід зауважити, що для затвердження плану реорганізації вимагалось одноголосне погодження зборами кредиторів. Це були одні з найсуворіших вимог до затвердження плану реорганізації серед промислових країн. У 1993 р. автоматичне банкрутство, як і автоматичний мораторій, були відмінені [7].

У **Чехії** на сьогодні діє закон «Про неспроможність», ухвалений у 1991 році. У початковому варіанті закону процедура

банкрутства не передбачала зовнішнього керуючого й повністю контролювалася судом. Поправка 1993 р. ввела в процедуру банкрутства тримісячний захисний період, протягом якого в боржника з'являвся шанс вирішити фінансові проблеми. Поправка 1996 р. запровадила обов'язкове подання заяви про неспроможність боржником, а поправка 1998 р. зробила покарання за невиконання цього правила більш жорстким.

Прийняття великої кількості поправок у 2000 р. для гармонізації чеської правової системи з європейською негативно позначилося на якості закону. Серед особливостей його функціонування можна виділити такі:

- суд повинен порушити справу про банкрутство протягом десяти днів, що є не досить реальним терміном, зважаючи на те, що кредитор має внести депозит у розмірі 1 % від суми боргу; внаслідок цього заяви боржників розглядаються значно швидше, ніж заяви кредиторів;
- існують витрати, пов'язані з поданням заяви про банкрутство – наприклад, кредитор повинен довести, що в підприємства є ще хоча б один кредитор, якому воно не платить, і що її активів достатньо для відшкодування витрат на проведення процедури банкрутства, тобто при ініціації процедури банкрутства кредитором боржник повинен мати можливість виплатити всі прострочені борги іншим кредиторам, що унеможливає порушення справи про банкрутство єдиним кредитором.

Незважаючи на розширення повноважень зовнішнього керуючого та кредиторів, вони ще не повністю користуються цими правами, тому досить часто суд приймає всі рішення самотійно [7].

Перші положення про врегулювання банкрутства в **Сполучених Штатах Америки** відомі з XVIII ст. У 1787 р. Конституційний конвент США наділив конгрес повноваженнями приймати законодавчі акти з розгляду суперечок між кредиторами й боржниками. Це пов'язано з відмовою від використання

жорсткої англійської практики регулювання неспроможності, що передбачала в окремих випадках навіть смертну кару. У 1898 р. був ухвалений, а в 1938 і 1970 рр. – частково змінений закон «Про неспроможність». З 1979 р. набув чинності Кодекс про банкрутство, який містить багато процесуальних норм урегулювання проблеми неплатоспроможності залежно від кола суб'єктів.

У США банкрутство розглядається як неминуче зло підприємництва. Його метою є не ліквідація, а реабілітація, відновлення підприємства, надання йому певної допомоги до того моменту, доки воно знову не набуде стійкості й не стане платоспроможним.

Аналогічний підхід характерний і для законодавства **Японії**: підтримка й відновлення є метою повної реабілітації шляхом урегулювання інтересів кредиторів, боржників, акціонерів та інших учасників банкрутства.

Підходи до вирішення проблеми банкрутства в різних країнах мають деякі відмінності. Велике значення в організації процесу проти боржника має час скликання зборів кредиторів, тобто офіційне визначення моменту їх участі в процесі. У законодавстві США й Великої Британії такі збори передбачені після офіційного визнання боржника неспроможним, а Німеччині й Франції – після прийняття заяви про порушення справи про неспроможність.

Порівнюючи особливості функціонування інститутів банкрутства в різних країнах, європейські експерти умовно диференціювали їх відповідно до ступеня захисту інтересів кредиторів чи боржників за п'ятизначною шкалою: на радикально прокредиторські, помірно прокредиторські, нейтральні, помірно проборжникові та радикально проборжникові. У перших двох переважають інтереси кредиторів, у двох останніх – боржників. Так, правова система Великої Британії належить до групи радикально прокредиторських, а система США, Франції, Японії – радикально проборжникових.

Відмінності між європейською й американською системами банкрутства спричинені й культурою ставлення до цього явища. Так, у Європі багато хто вважає банкрутство безчестям. Ця суспільна думка є не тільки бар'єром для порятунку підприємств-боржників, але й свого роду гальмом для підприємців, які бажають перебороти тяжке становище, у якому вони опинилися. У США банкрутство вважається суспільно новим досвідом економічної діяльності, що позитивно впливає на ситуацію збанкрутілих підприємств [8].

Із країн колишнього Радянського Союзу першість застосування поняття зловмисного банкрутства належить **Литві**. У Законі «Про банкрутство підприємств», ухваленому в 1992 р., це поняття визначалось як діяльність підприємства, спрямована на ухилення від повного або часткового розрахунку з кредиторами. Передбачалося, що при встановленні факту зловмисного банкрутства суд повинен вивчити угоди, укладені підприємством протягом 12 міс. до початку розгляду справи, і визначити їх законність. Кошти, передані за недійсними угодами, повинні бути повернуті для задоволення позовів кредиторів. У 2001 р. цей закон було замінено новим.

З початку перехідного періоду в **Російській Федерації** прийнято три закони про банкрутство: у 1992, 1998 та 2002 рр. Останній з них суттєво змінив концепцію регулювання даних відносин і додав до законодавства багато новітнього.

Дія нині чинного закону «Про неспроможність (банкрутство)» розповсюджується на всіх юридичних осіб, за винятком установ, політичних партій, релігійних організацій і казенних підприємств. Безперечно позитивною нормою є зобов'язання керівника підприємства своєчасно виявляти ознаки банкрутства й повідомляти про це учасників боржника чи власника майна підприємства. Крім того, у Росії встановлено поріг вимог до боржників: для юридичної особи він дорівнює 100 тис. руб., а для громадянина – 10 тис. руб.

Важливим процесуальним етапом є перевірка вимог, яка проводиться після отримання відгуку боржника на позов кредитора. Таким чином, тільки суд може підтвердити обґрунтованість вимог кредиторів і прийняти рішення про введення наступної процедури – спостереження. Якщо суд установить, що вимоги кредиторів необґрунтовані, то він відмовляє в розгляді позову.

Зазначимо, що в зарубіжній практиці немає аналогів російської процедури фінансового оздоровлення. Її суть полягає в тому, що протягом установленого проміжку часу відбувається погашення заборгованості перед усіма кредиторами згідно з графіком. Упровадження даної процедури повинно дати змогу зберегти власникам (учасникам) боржника контроль за підприємством навіть в умовах порушеної справи про банкрутство. За результатами проведення процедури фінансового оздоровлення боржник складає звіт і надає його адміністративному керуючому, який сам готує лише висновок про виконання плану цієї процедури. Після розгляду висновку суд приймає рішення або про впровадження зовнішнього управління, або про визнання боржника банкрутом і відкриття конкурсного провадження [9].

Процедура зовнішнього управління (санація) може бути завершена реабілітацією бізнесу боржника у двох випадках: у зв'язку з відновленням платоспроможності й погашенням вимог кредиторів та у зв'язку з укладенням мирової угоди. В інших випадках починається конкурсне провадження (аналог в українському законодавстві – ліквідаційна процедура).

На завершення розгляду зарубіжного досвіду банкрутства слід виокремити три моменти [6]. По-перше, процедури банкрутства в розвинених країнах істотно відрізняються, і якого одного найкращого варіанта не існує. По-друге, західні країни вважають, що в них немає досконало відпрацьованих систем банкрутства, тому безперервно триває реформування процедур банкрутства. По-третє, через названі моменти в Україні неможливо повністю перейняти законодавство й принципи банкрутства певної країни як еталон. Вітчизняна дій-

сність, її особливості, початковий етап переходу до ринкової економіки й труднощі кризового періоду не дають змоги приймати в чистому вигляді практику розвинутих країн у сфері банкрутства, хоча вивчати, знати й враховувати зарубіжний досвід необхідно.

Іншими словами, законодавство про банкрутство завжди перебуватиме в процесі вдосконалення. Для прикладу можна навести приклад із законодавчої практики США. У 1994 р., одразу після прийняття суттєвих поправок до Кодексу про банкрутство, на два роки була створена спеціальна комісія з удосконалення законодавства про банкрутство з правом одержувати будь-яку необхідну інформацію з урядових джерел. Звідси можна сформулювати два основних висновки:

- жодні зміни не приводять до бажаного результату відразу, через що вдосконалення законодавства про банкрутство може тривати вічно;
- наведений приклад яскраво показує належне ставлення до нормотворчої діяльності з боку законодавчих органів.

Українській економіці необхідна концепція банкрутства, яка б ураховувала особливості перехідного періоду, коли ринкові механізми лише освоюються. Досвід розвинутих країн може представляти інтерес для України з позицій перспектив удосконалення законодавства про банкрутство.

3.3. СТАНОВЛЕННЯ ІНСТИТУТУ БАНКРУТСТВА В УКРАЇНІ

За часів СРСР банкрутства не існувало. Якщо підприємство погано працювало, то держава його або реорганізовувала (приєднувала до прибуткового підприємства), або надавала фінансову допомогу (за особливим режимом кредитування, з фондів міністерств), або списувала борги (наприклад колгоспам).

Формування економіки України на принципах ринкових відносин та стрімкий розвиток глобалізації сприяли виникненню нових функцій держави, у тому числі щодо захисту суб'єктів

права власності й господарювання. З'явилися нові для українського суспільства правові інститути, одним з яких став інститут банкрутства. Банкрутство як цивільно-правова категорія є невід'ємною частиною ринкової економіки, природним процесом конкурентної боротьби, у ході якої слабкі підприємства вибувають з цього процесу, а держава отримує економічно міцних, конкурентоздатних суб'єктів господарювання. Водночас набули поширення порушення законодавства, що регулює банкрутство, фіктивні банкрутства, доведення до банкрутства та незаконні дії в разі банкрутства.

Першим законодавчим актом у нашій державі, що встановив спеціальну процедуру розгляду справ фінансово неспроможних підприємств, був Закон України «Про банкрутство» від 14 травня 1992 р. Він складався з преамбули та 22 статей у 3 розділах. Його суть, викладена в преамбулі, зводилася до визначення умов і порядку визнання юридичних осіб банкрутами для задоволення претензій кредиторів, іншими словами – до ліквідації підприємств.

Основними недоліками цього закону були [14]:

- поширення дії тільки на юридичних осіб;
- недостатня чіткість визначення основних понять;
- брак правових способів (судових процедур) для виведення підприємства з фінансової кризи;
- недостатність ефективних реорганізаційних процедур;
- переведення боргів на санатора як необхідна умова здійснення санації, що перешкоджало залученню інвесторів;
- відсутність можливості пошуку компромісів між боржником та кредиторами;
- переважання представників кредиторів (як правило, представників банку) серед розпорядників майна;
- відсутність механізмів щодо забезпечення збереження майна (на зразок мораторію);
- спрямованість передусім на захист майнових інтересів кредиторів за рахунок ліквідації боржника;

- відсутність інституту професійних керуючих у справах про банкрутство.

Незважаючи на те, що Закон України «Про банкрутство» встановив процедуру ухвалення рішення про санацію, на практиці вона фактично не застосовувалася. Мали місце лише поодинокі випадки затвердження санації господарським судом, яка була свого роду поручительством або прощенням боргів у обмін на майно чи права боржника. Така тверда схема без гарантій її реалізації тільки відштовхувала потенційних санаторів. Крім того, для великих підприємств її було важко використовувати. Тому для боржників залишалось два шляхи: просити суд «потягнути» справу, щоб поступово розрахуватися з кредиторами (поточні борги можна було не платити), чи бути визнаним банкрутом. Однак навіть визнані банкрутами підприємства продовжували діяльність. Закон України «Про банкрутство» не міг застосовуватися до промислових підприємств. По суті, він був розрахований на дрібний бізнес.

Приблизно 80 % справ про банкрутство ініціювалися податковими інспекціями. Може здатися, що метою звернень було поповнення бюджету, але практика стверджує інше. Порушення подібних справ давало змогу податковим органам позбутися несправних платників податків та списати борги, поліпшивши таким чином показники своєї звітності.

Чому ж частка справ, порушених з ініціативи інших кредиторів (банки, підприємства, організації), була такою малою? По-перше, процес був недешевим для кредиторів, багато з яких самі перебували майже в такому стані, як і боржник. По-друге, проведення ліквідаційних процедур вимагало відривати від основної роботи працівників підприємства, які не мали для цього достатніх знань, а спеціального навчання не проводилося.

Через відсутність належного інтересу з боку кредиторів на всіх етапах провадження, крім першого, розгляд справ про банкрутство продовжувався п'ять років, а то й більше. Справи, порушені ще в 1995–1996 рр., і дотепер знаходяться в судах.

Ясна річ, ці справи здебільшого на етапі ліквідації, а ліквідація не посувається вперед із зазначених причин.

Зміст Закону України «Про банкрутство» 1992 р. не відповідав економічним відносинам, що склалися в державі. Закон був нормативним актом зразка XIX ст., перенесеним на кінець XX ст. без урахування реалій.

Усі ці недоліки закону про банкрутство 1992 р. були однією з причин погіршення економічного розвитку України.

Державна статистика свідчить, що після набрання чинності Законом України «Про банкрутство» 1992 р. через процедуру банкрутства пройшло понад 80 тис. підприємств, у тому числі у 2003 р. – 7,9 тис. Найбільша кількість банкрутств в Україні спостерігалася протягом 1996–1998 рр. Так, якщо в 1992 р. порушено 20 справ про банкрутство, то в 1996 р. – уже 9 478, 1997 – 12 306, 1998 – 12 281. При цьому банкрутували не лише окремі суб'єкти господарювання, але й цілі галузі економіки. Наприклад, у 1998 р. майже 90 % сільськогосподарських підприємств були збитковими. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською сягнуло 10 млрд грн.

Судова практика намагалася пом'якшити недоліки даного нормативно-правового акта. Ураховуючи нагромаджений досвід і відсутність повноцінного закону про банкрутство, Вищий арбітражний суд України в листопаді 1997 р. дав повномасштабне роз'яснення «Про деякі питання практики застосування Закону України «Про банкрутство». Це роз'яснення було першою спробою розмежувати норми позовного виробництва й процедури банкрутства, регламентувало порядок ініціювання справ про банкрутство, установило вимоги до заяви кредиторів, боржника, визначило порядок проведення попереднього засідання та розгляду заяв кредиторів після оголошення в газеті, регламентувало процедуру санації й роботу ліквідаційної комісії, а також визначило підстави припинення провадження в справі про банкрутство та залишення заяви кредитора, боржника без розгляду.

Роз'яснення мало великий позитивний ефект, хоч і не дало відповіді на багато питань. Воно заповнило інтерпретаційними нормами прогалини в Законі України «Про банкрутство», полегшило роботу господарським судам та учасникам процедури банкрутства. Однак найважливішим є те, що багато норм із цього документа згодом було включено в новий закон. Потрібно визнати й те, що роз'яснення Вищого арбітражного суду України лише допомогло поліпшити неефективний законодавчий акт, але проблеми залишилися невирішеними. Для цього потрібний був новий сучасний документ, який би містив найкращі досягнення іноземних і національної правових систем. Таким став Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 червня 1999 р., який був новою редакцією Закону України «Про банкрутство».

Закон у новій редакції став продебіторським. І це зрозуміло, оскільки настав час захищати не кредиторів, а боржників. У цей період почали банкрутувати стратегічні підприємства, які могли бути повністю знищеними законом 1992 р.

Як впливає із самої назви закону, ключовими поняттями в даній сфері правовідносин є неспроможність та банкрутство. Згідно з визначеннями, наведеними в цьому документі, **неплатоспроможністю** вважається неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання після встановленого строку їх сплати не інакше, як через відновлення платоспроможності, а **банкрутство** є визнаною судом неспроможністю боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.

Нова редакція закону суттєво відрізнялася від старої, адже її положення викладено в 356 пунктах, 450 підрозділах і частинах, які згруповано в 53 статтях 7 розділів. Закон структурований так:

- майже 50 % присвячено запобіганню банкрутству суб'єктів підприємницької діяльності, досудовим і судовим санаційним процедурам;

- близько 25 % – особливостям застосування положень до окремих суб'єктів господарювання: містотвірних та особливо небезпечних підприємств, селянських (фермерських) господарств, страхових організацій і професійних учасників ринку цінних паперів, а також громадян-підприємців;
- лише 15 % – порядку ліквідації боржника, якого суд визнав банкрутом.

Оновлений нормативно-правовий акт визначив базові умови ініціювання процедури банкрутства, запровадив мораторій на задоволення вимог кредиторів, установив як об'єкт правового регулювання тільки боргове грошове зобов'язання, виключивши з нього штрафні санкції, увів спеціальні реорганізаційні процедури – санацію, мирову угоду, інститут арбітражного керуючого.

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» 1999 р. були використані положення попереднього нормативного акта, узагальнена судова практика. Він містив чимало норм, подібних до норм російського закону про неспроможність (банкрутство) 1998 р.

На жаль, ця редакція закону мала ряд **недоліків**, які не були виправлені подальшими змінами. По-перше, невдало регулювалися питання про визнання недійсними угод, щодо яких є заінтересованість. Усі майнові дії боржника, вчинені до порушення справи про банкрутство, було практично неможливо спростувати. А якщо взяти до уваги, що такими діями боржник здатний узагалі позбавити кредиторів можливості отримати оплату боргу, то втрачається значення закону про банкрутство. По-друге, закон не містив обмежень для керуючого санацією та ліквідатора в частині самостійного розпорядження майном. Під час ліквідаційної процедури ліквідатор діяв без плану й самостійно розпоряджався вирученими від продажу грошима. По-третє, роль господарського суду в процедурі банкрутства була дуже незначною. Фактично всі повноваження з управління процедурою банкрутства концентрувалися в комі-

теті кредиторів, який рекомендував судові кандидатуру арбітражного керуючого, контролював та оплачував його діяльність; пропонував процедуру банкрутства (санація, ліквідація, мирова угода). По-четверте, в тексті документа було чимало редакційних неточностей та суперечностей, він був дуже великий за обсягом і надто регламентував поведінку учасників.

Зміни, внесені до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» 7 березня 2002 р., були спрямовані на виправлення цих недоліків. Ряд нових норм слід розглянути особливо уважно.

Насамперед, було диференційовано кредиторів на конкурсних, поточних, заставних та привілейованих. Під час формування пасиву боржника в процедурі розпорядження майном заставні та привілейовані кредитори включалися до нього автоматично, тобто без подання відповідної заяви. Для заяв конкурсних кредиторів був встановлений жорсткий кінцевий строк – 30 днів, який не подовжувався; після його закінчення грошові зобов'язання вважалися погашеними. Крім того, будь-який конкурсний кредитор мав можливість оскаржити грошові вимоги іншого кредитора.

Виконавче провадження за вимогою, що не підпадає під дію мораторію, здійснювалося під контролем арбітражного керуючого та арбітражного суду.

Також було запроваджено спеціальні підстави для спростування угод, в основу якого покладался підозрілий строк (шість місяців до порушення справи про банкрутство), ціна майна, що продавалося (нижча за ринкову), і стан боржника (нестача майнових активів).

Проте ці зміни породили ряд нових помилок і неточностей. Так, були скасовані норми про невключення штрафних санкцій до складу грошового зобов'язання, про порядок погашення грошових вимог у процедурі розпорядження майном тощо. Однак у цілому цей закон за своїм змістом був послідовно прогресивним.

На виправлення неточностей та помилок були спрямовані й зміни, прийняті 3 квітня 2003 р. Найважливішим стало відновлення норми про невиключення штрафних санкцій до складу грошових зобов'язань. Водночас ліквідовано ряд прогресивних положень, запроваджених у редакції закону про банкрутство 1999 р. та змінами до нього 2002 р. Зокрема, відновлено неефективну редакцію частини 10 статті 17, що стосується спростування угод: скасовано норми, які регулювали порядок погашення вимог, що підпадають під дію мораторію.

Чинне національне законодавство про неспроможність (банкрутство) має ряд переваг порівняно із законодавством розвинутих країн – США, Великої Британії, Німеччини, Франції, Росії. Чітке формування пасиву й активу боржника в процедурі розпорядження майном робить інвестиційно привабливою процедуру банкрутства, що своєю чергою, сприяє фінансовому оздоровленню суб'єкта господарювання. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» з наступними змінами став однією з передумов економічного зростання України.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Албул Г. А. Формування стратегії запобігання банкрутства у промисловості: на прикладі машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01 / Г. А. Албул ; Ін-т пробл. ринку та екон.-еколог. дослідж. НАНУ. – Одеса, 2002. – 19 с.
2. Андрущак Є. М. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств / Є. М. Андрущак // Регіон. економіка. – 2002. – № 1. – С. 83–89.
3. Бабич Л. М. Актуальні проблеми удосконалення організаційно-методичного механізму запобігання банкрутству на підприємстві / Л. М. Бабич // Акт. пробл. економіки. – 2003. – № 4. – С. 71–75.
4. Колесник Р. Непринужденное банкротство / Р. Колесник // Нов. понедельник. – 2003. – 27 окт. – 2 нояб.

5. *Копилюк О. І.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. І. Копилюк, А. М. Штангрет. – 2-ге вид. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2005. – 152 с.
6. *Крикун В. Б.* Інститут банкрутства в системі державного регулювання ринкової економіки : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / В. Б. Крикун ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2007. – 20 с.
7. *Леміш А. М.* Зарубіжний досвід державного регулювання фінансового оздоровлення підприємств / А. М. Леміш // *Формув. ринк. відносин в Україні.* – 2005. – Вип. 11. – С. 118–125.
8. *Матюшко П.* Банкрутство підприємства: міжнародний аспект / П. Матюшко // *Юрид. газ.* – 2003. – № 4. – С. 18–24.
9. *О несостоятельности (банкротстве)* : Федеральный закон Рос. Федерации : от 26.10.2002 г. : № 127-ФЗ // *Собр. законодательства Рос. Федерации.* – 2002. – № 43. – Ст. 4190. – С изменениями ; посл. ред. 27.07.2010 г.
10. *Папе Г.* Інститут несостоятельности: общие проблемы и особенности правового регулирования в Германии : комментарий к действующему законодательству : пер. с нем. / Г. Папе. – М. : Бек, 2002. – 272 с.
11. *Петренко В. П.* З досвіду створення та організації роботи кризових груп для управління підприємствами у процедурах банкрутства / В. П. Петренко, Є. А. Ревтюк, С. В. Максим'юк, М. С. Лосева // *Акт. пробл. економіки.* – 2003. – № 4. – С. 67–71.
12. *Российское законодательство X–XX веков* : в 9 т. Т. 1: Законодательство Древней Руси / под общ. ред. О. И. Чистякова ; отв. ред. тома В. Л. Янин. – М. : Юрид. лит., 1984. – 432 с.
13. *Тинний І. В.* Становлення інституту банкрутства підприємств в Україні / І. В. Тинний // *Фінанси України.* – 1999. – № 8. – С. 40–49.
14. *Штангрет А. М.* Антикризове управління підприємством : підручник / А. М. Штангрет. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2008. – 396 с.
15. *Штангрет А. М.* Окремі аспекти розвитку інституту банкрутства в Україні / А. М. Штангрет, Н. І. Сторожук // *Мат. Першої Міжнар. наук.-практ. конф. «Науковий потенціал світу – 2004»* (м. Дніпропетровськ, 1–15 листоп. 2004 р.). – Д. : Наука і освіта, 2004. – С. 47–49.

ПРОВАДЖЕННЯ У СПРАВІ ПРО БАНКРУТСТВО**4.1. ДОАРБІТРАЖНЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ
ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ**

Доарбітражне врегулювання спорів полягає у зверненні кредитора до дебітора з письмовою претензією про відшкодування заборгованості, у якій зазначаються:

- реквізити заявника та підприємств, на адресу яких вона направляється; її дата та номер;
- обставини, на підставі яких заявлено претензію; докази, які їх підтверджують;
- вимоги заявника;
- сума претензії та її розрахунок, якщо вона підлягає грошовому оцінюванню;
- перелік документів, що додаються.

Розглядаючи претензію, суб'єкти господарювання при потребі звіряють розрахунки, здійснюють експертизу або вдаються до інших дій, щоб забезпечити доарбітражне врегулювання спору. Підприємства, до яких надійшла претензія, зобов'язані задовольнити обґрунтовані вимоги заявника.

Про результати розгляду претензії повідомляють письмово, надавши таку інформацію:

- повну назву та поштові реквізити підприємства, яке дає відповідь, і підприємства, якому вона надсилається; дату й номер відповіді; дату й номер розгляду претензії;
- визнану суму, номер і дату платіжного доручення та перерахування цієї суми чи строк і спосіб задоволення, якщо

вона не підлягає грошовому оцінюванню (якщо претензія визнана повністю або частково);

- мотиви відхилення з посиланням на відповідні нормативні акти й документи (якщо претензія відхилена повністю або частково);
- перелік доданих до відповіді документів та інших доказів.

Можливі чотири варіанти дій контрагента після одержання претензії:

- одержувач не дав жодної відповіді;
- заявник отримав лист-відповідь, у якому претензію відхилено повністю або частково;
- претензію визнано повністю або частково, але не повідомляється про перерахування визнаної суми;
- претензію визнано й заборгованість погашено – спір вважається врегульованим.

У разі, якщо претензія залишилася без відповіді чи була відхилена, заявник змушений звернутися до господарського суду з позовною заявою про стягнення заборгованості.

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

У разі, якщо строки розгляду претензії порушено чи залишено її без відповіді, господарський суд у процесі вирішення господарського спору має право стягнути в дохід державного бюджету з підприємства, яке припустилося такого порушення,

штраф у розмірі 2 % від суми претензії, але не менше ніж п'ять розмірів мінімальних заробітних плат і не більше ніж 100 розмірів неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Якщо претензію залишено без відповіді чи відхилено повністю або частково, заявник, як уже зазначалося, вдається до судового врегулювання спору. Господарський суд порушує справи за позовними заявами зацікавлених підприємств та організацій, права й законні інтереси яких порушено, а також державних та інших органів, що звернулися до господарського суду у випадках, передбачених законодавством України.

4.2. ПОДАННЯ ЗАЯВИ ПРО БАНКРУТСТВО

Справи про банкрутство підвідомчі господарським судам України і розглядаються за місцезнаходженням боржника [8]. Провадження в справі здійснюється за правилами, установленими Господарським процесуальним кодексом України.

Процес розгляду справ про банкрутство відбувається в певній послідовності відповідно до норм Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (табл. 4.1).

Для прийняття справи до розгляду господарським судом мають бути виконані такі умови:

- боржник як суб'єкт підприємницької діяльності повинен бути включений до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (для юридичної особи) чи Реєстру суб'єктів підприємницької діяльності (для фізичної особи; слід зазначити, що з 1 липня 2004 р. він утратив чинність, і нині діє Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців);
- право на подання заяви кредитор отримує через три місяці з моменту настання встановленого строку виконання грошових зобов'язань, у тому числі зобов'язань щодо здійснення обов'язкових платежів;

Таблиця 4.1

Процес проходження справ про банкрутство

День	Дія	Стаття
0	Подання заяви про порушення справи про банкрутство	7.1; 7.2
5	Ухвалення рішення щодо прийняття (або) відхилення (або) відхилення без розгляду. Початок процедури розпорядження майном. Повідомлення про дату підготовчого засідання, призначення розпорядника майна, оголошення про мораторій	8.1; 8.2; 9.1; 11.1
35	Підготовче засідання. Повідомлення про банкрутство та останній строк подачі позовів і підготовки реєстру позовів, про дату попереднього й заключного слухань	11.4; 11.5; 11.11
45	Публікація про початок банкрутства	11.5
75	Закінчення строку подання позовів кредиторів	14.1
105	Подання звіту розпорядника майна про реєстр вимог на затвердження до суду	11.11; 13.9
125	Проведення попереднього засідання суду. Прийняття рішення щодо реєстру позовів і суми боргів, призначення дати зборів кредиторів	11.11; 15.2; 15.2
135	Повідомлення про місце та час зборів кредиторів	16.1
145	Проведення зборів кредиторів (закон не визначає цей проміжок часу). Вибори комітету кредиторів	16; 16.5
185	Закінчення строку призначення розпорядника майна, якщо він не може бути подовжений судом	13.7
215	Проведення підсумкового засідання. Ухвалення рішення щодо санації підприємства, його ліквідації чи припинення процедури банкрутства	11.11
305	Закінчення строку подання плану санації	18.1
320	Повідомлення про збори, де буде голосування щодо плану санації	18.4
335	Голосування кредиторів стосовно плану санації	18.4
340	Подання керуючим санацією рішення кредиторів до суду	18.5
395	Початок ліквідації, якщо санація відсутня	18.6

Джерело: Законодавство про банкрутство : зб. нормат. мат. та аналіт. ст. / за ред. О. М. Бірюкова. – К. : Юстінан, 2003. – 456 с.

- вимоги до боржника повинні бути грошовими. Такими зобов'язаними можуть бути заборгованість за передані товари, виконані роботи й надані послуги, сума кредитів, борг до бюджету та вимоги щодо виплати заробітної плати. Не включаються до числа кредиторів особи з вимогами щодо заборгованості з відшкодування збитків, заподіяних життю та здоров'ю, а також деякі інші категорії кредиторів;
- вимоги кредиторів мають бути безспірними, тобто визнаними боржником або підтвердженими виконавчими розрахунковими документами, за якими, відповідно до чинного законодавства, здійснюється списання коштів з рахунків боржника. Доказом сплати боргу можуть бути лише платіжні документи, які свідчать про перерахування боржником коштів на рахунок кредитора із зазначенням мети платежу [11]. Крім того, у заяві на ім'я господарського суду кредитор має право відмовитися від стягнення заборгованості або переоформити строки виконання боргових зобов'язань;
- не можуть подаватися заяви за зобов'язаннями, за якими досягнуто згоди про їх припинення чи заміну, так як вони вважаються погашеними. Заяви, побудовані на таких вимогах, суд повинен відхиляти;
- справа про банкрутство порушується господарським судом у тому разі, якщо вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно становлять не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати.

Заява кредитора може ґрунтуватися на сукупній заборгованості боржника щодо різних зобов'язань перед ним. Якщо вимоги одного заявника є меншими за встановлені законодавством про банкрутство, кредитори можуть об'єднати свої вимоги до боржника й звернутися до суду зі спільною заявою, підписаною всіма заявниками.

Правом на подання заяви до господарського суду наділені також податкові та інші державні органи, які контролюють

правильність і своєчасність справляння обов'язкових платежів. До них належать державні цільові фонди, державні органи в справах нагляду за страховою діяльністю тощо.

З точки зору цивільного права, вищезазначені уповноважені державою органи не можна віднести до кредиторів, бо вони є суб'єктами публічно-правових відносин і реалізують свої владні повноваження виключно в названих відносинах. Однак закон установлює, що до податкових та інших державних органів, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю справляння обов'язкових платежів, застосовуються норми про кредиторів.

Включення цих органів до кола кредиторів має за мету уникнути дублювання норм, які встановлюють однакові вимоги як до заяви кредитора, так і до заяви податкових та інших державних органів. Таким чином, прирівнювання податкових та інших органів контролю до кредиторів можна віднести до прийому законодавчої техніки, використаного для спрощення термінології, використаної в законі.

Заяву про порушення справи про банкрутство подає боржник або кредитор до господарського суду в письмовій формі. Її повинен підписати керівник чи інша особа, уповноважена на це установчими документами підприємства-боржника або кредитора, чи громадянин-заявник.

Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», заява повинна містити:

- назву суду, до якого подається заява;
- найменування боржника (прізвище, ім'я та по батькові боржника-підприємця), його поштову адресу;
- номер (код), що ідентифікує заявника як платника податків та обов'язкових платежів;
- виклад обставин, які підтверджують неплатоспроможність боржника, із зазначенням суми боргових вимог кредиторів, а також строк їх виконання, розмір неустойки (штрафів, пені).

До заяви також додаються документи, що підтверджують неплатоспроможність боржника з фіксацією дати прийняття документів банківською установою до виконання.

Коли із заявою до суду звертається боржник, у ній повинна міститися ще й така інформація:

- сума вимог кредиторів за грошовими зобов'язаннями у розмірі, що не оспорується боржником;
- розмір заборгованості з податків і обов'язкових платежів;
- розмір заборгованості з відшкодування збитків, заподіяних життю та здоров'ю, виплати заробітної плати й вихідної допомоги працівникам боржника, виплати авторської винагороди;
- відомості про наявність у боржника майна, у тому числі грошових сум і дебіторської заборгованості;
- найменування банків, які здійснюють розрахунково-касове й кредитне обслуговування боржника.

До заяви боржника також потрібно долучити такі документи: рішення власника майна (якщо його рішення прийняла така особа чи особи); бухгалтерський баланс на останню звітну дату, підписаний керівником і бухгалтером підприємства-боржника; за наявності заставленого майна його перелік і повний опис із зазначенням місцезнаходження та вартості на момент виникнення права застави; протокол загальних зборів працівників боржника, на якому обрано представника його працівників для участі в судовому процесі під час провадження у справі про банкрутство.

Слід звернути увагу на те, що боржник подає заяву в господарський суд лише за наявності майна, достатнього для покриття судових витрат. Крім того, якщо провадження ініціює боржник, він зобов'язаний одночасно із заявою подати план санації.

Певні особливості існують при порушенні заяви про банкрутство за ініціативою кредитора. Заява кредитора повинна містити, крім наведених вище, такі відомості:

- вимоги кредитора до боржника із зазначенням їх розміру;

- підтвердження наявності зобов'язання боржника перед кредитором, з якого виникла вимога, а також строк його виконання;
- докази того, що сума підтверджених вимог перевищує 300 мінімальних розмірів заробітної плати;
- докази обґрунтованості вимог кредитора.

До заяви кредитора додаються документи, які підтверджують його вимоги. Це можуть бути рішення господарського суду, копії неоплачених розрахункових документів, за якими здійснюється списання коштів з рахунків боржника, з підтвердженням банківською установою боржника про прийняття цих документів до виконання із зазначенням дати прийняття, виконавчі документи (виконавчий лист, виконавчий напис нотаріуса тощо), а також інші документи. Якщо вартість предмета застави є недостатньою для повного задоволення вимоги, яка нею забезпечена, кредитор повинен подати докази цього.

У разі надходження кількох заяв про визнання банкрутом одного й того самого боржника, провадження у справі про банкрутство порушується за заявою, що надійшла першою.

Закон про банкрутство в деяких випадках передбачає обов'язкове звернення боржника до суду із заявою про порушення провадження у справі про банкрутство. Зокрема, боржник зобов'язаний у місячний строк звернутися до господарського суду із заявою про визнання його банкрутом у разі, якщо задоволення вимог одного або кількох кредиторів може призвести до неможливості повного виконання грошових зобов'язань перед іншими кредиторами. Іншою підставою необхідності звернення до господарського суду є виявлення ситуації, коли в процесі ліквідації платоспроможного підприємства не у зв'язку з процедурою банкрутства встановлено його неспроможність задовольнити вимоги кредиторів у повному обсязі. У такому випадку задоволення вимог кредиторів відбувається за правилами, встановленими законодавством про банкрутство.

Вчасні заходи для запобігання банкрутству підприємства повинні також уживати засновники (учасники) боржника – юридичної особи: власник майна, центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень.

За банкрутства відсутнього боржника до заяви додаються документи, які підтверджують наявність обставин, що надають можливість віднести боржника до відсутнього, а саме: документи органу зв'язку про неможливість вручити боржникові кореспонденцію; довідку податкової інспекції про ненадання звітної документації податковим органам, докази фактичного припинення боржником своєї діяльності (акти перевірок; довідка органу зв'язку; довідка власника будівлі, яка підтверджує відсутність підприємства за юридичною адресою; довідка податкової служби про ненадання звітності; довідка обслуговуючого банку про тривалість відсутності руху на рахунках боржника); докази неможливості встановити місцезнаходження громадянина-підприємця та керівника боржника – юридичної особи (акти перевірок; довідки адресного бюро; довідки органів зв'язку про неможливість вручити поштову кореспонденцію тощо). До заяви також додаються докази наявності заборгованості або витребування (коли строк погашення зобов'язань не настав): розрахункові документи, звіти, акти звірок, договори, акти виконання робіт, рішення про застосування фінансових санкцій, виконавчі документи тощо.

У заяві про порушення справи про банкрутство ініціюючий кредитор повинен указати, за якою статтею суд повинен порушити справу, та яке вести провадження. Це можуть бути: статті 7 і 11 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» – загальна процедура; статті 7, 47, 48 – спеціальна процедура банкрутства громадян-підприємців; статті 7, 53 – спеціальна процедура провадження у справі про банкрутство для проведення санації; стаття 7, 51 – спрощена процедура банкрутства боржника, який

ліквідується власником; ст. 7, 52 – спрощена процедура банкрутства відсутнього боржника. Кожна з перелічених процедур потребує наявності відповідних документів у додатку до заяви про порушення справи про банкрутство.

Протягом п'яти днів з дня отримання заяви та документів, доданих до неї, суддя господарського суду повинен винести рішення про прийняття чи відмову заяви про порушення провадження у справі про банкрутство з дотриманням вимог Господарського процесуального кодексу України, яке оформляється ухвалою.

Суддя відмовляє в прийнятті заяви про порушення справи про банкрутство, якщо:

- боржник не є суб'єктом банкрутства або таку юридичну особу вже ліквідовано чи реорганізовано;
- стосовно боржника юридичної чи фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності вже порушено справу про банкрутство;
- вимоги кредиторів, які подали заяву про порушення справи про банкрутство, в сумі становлять менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати;
- вимоги кредиторів повністю забезпечені заставою.

При відмові прийняти заяву всі отримані судом матеріали повертаються заявнику.

Заяву про порушення провадження в справі про банкрутство також можна повернути без розгляду, якщо не дотримано формальних вимог процесуального законодавства:

- заяву підписано особою, яка не має права цього робити, або особою, посаду якої не вказано;
- у заяві не вказано повного найменування сторін, їх поштову адресу та інші необхідні відомості;
- не подано доказів щодо сплати державного мита у встановлених порядку та розмірі.

При цьому обов'язок судді при розгляді заяви про порушення справи про банкрутство полягає не в з'ясуванні обста-

вин, на які посилається ініціюючий кредитор, а у перевірці відповідності заяви вимогам закону про банкрутство та Господарського процесуального кодексу [7].

Повернення заяви не перешкоджає повторному зверненню до господарського суду після усунення недоліків.

Залишивши заяву першого заявника без розгляду, господарський суд вирішує питання про порушення провадження в справі про банкрутство за заявою інших кредиторів відповідно до черговості їх надходження до господарського суду.

Якщо заява про порушення справи про банкрутство подана з дотриманням вимог закону та Господарського процесуального кодексу України, господарський суд не пізніше п'яти днів з дня надходження приймає її та виносить ухвалу про порушення справи. При цьому вирішується, за якою **процедурою** слід вести провадження в справі: загальною, спеціальною чи спрощеною. Відповідно змінюється зміст ухвали про порушення справи про банкрутство.

За загальної процедури в ухвалі вказується: про прийняття заяви до розгляду; про введення процедури розпорядження майном боржника; про призначення розпорядника майна; дата проведення підготовчого засідання суду; про введення мораторію на задоволення вимог кредиторів.

За спеціальної процедури – банкрутства громадянина-підприємця в ухвалі суду вказується: про прийняття заяви до розгляду; про введення мораторію на задоволення вимог кредиторів; дата проведення засідання суду; про накладення арешту на майно.

За спеціальної процедури – провадження у справі про банкрутство для проведення санації відсутнє підготовче засідання, що накладає відбиток на зміст ухвали. У ній вказується: про прийняття заяви до розгляду; про введення мораторію; про введення процедури розпорядження майном та призначення розпорядника майна; про введення процедури санації та призначення керуючого санацією; про зобов'язання керуючого са-

нацією зробити оголошення в офіційних друкованих органах про порушення справи про банкрутство та відкриття процедури санації боржника; про дату подання керуючим санацією та розпорядником майна в господарський суд реєстру вимог кредиторів разом із запереченнями кредиторів на проведення санації керівником боржника; дату попереднього засідання суду; дату перших загальних зборів кредиторів; дату засідання суду.

За *спрощеної процедури – банкрутства боржника, який ліквідується власником, і банкрутства відсутнього боржника* в ухвалі вказується про прийняття заяви до розгляду та дату засідання суду.

Ухвала суду про порушення справи про банкрутство обов'язково спрямовується не тільки учасникам справи про банкрутство, але й державному органу з питань банкрутства, який веде єдину базу даних про підприємства, щодо яких порушено справу про банкрутство.

4.3. ПРОЦЕДУРА РОЗПОРЯДЖЕННЯ МАЙНОМ

Відповідно до закону, *розпорядження майном боржника* – це система заходів із нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника для забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища. Розпорядження майном є першою судовою процедурою, яка застосовується до боржника. Вона не використовується тільки у випадках спрощеного порядку банкрутства та щодо громадян-підприємців.

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 й повинна бути незаінтересованою стосовно боржника та кредиторів у відповідній справі. Практика свідчить, що кредитори у

справах про банкрутство користуються правом, наданим законодавством, і пропонують кандидатуру розпорядника майна з особам, яким довіряють або в неупередженості та професіоналізмі яких упевнені.

Розпорядник майна призначається на строк не більше шести місяців. Цей строк може бути продовжений або скорочений судом за клопотанням комітету кредиторів чи самого розпорядника майна або власника (органу, вповноваженого управляти майном) боржника. 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 його фінансового оздоровлення;
- звертатися до господарського суду з різними клопотаннями;
- залучати на договірних засадах спеціалістів з оплатою їхньої діяльності з коштів боржника.

Виконуючи свої повноваження, розпорядник майна може разом з посадовими особами боржника розглядати копії заяв кредиторів про грошові вимоги до боржника, які надійшли до господарського суду у зв'язку з порушенням справи про банкрутство, вести реєстр вимог кредиторів, уживати заходів для захисту майна боржника.

Призначення розпорядника майна не є підставою для припинення повноважень керівника чи органу управління боржника, але після його призначення органи управління боржника діють з певними обмеженнями – вони не мають права приймати рішення з важливих питань діяльності підприємства-боржника: реорганізації (злиття, приєднання, поділ, виділення чи перетворення) і ліквідації боржника; створення юридичних осіб, філій та представництв або щодо участі в інших юридичних особах; виплати дивідендів, якщо боржник виступає у формі акціонерного товариства; проведення боржником емісії цінних паперів; виходу зі складу учасників боржника юридич-

ної особи, придбання в акціонерів раніше випущених акцій боржника.

Хоча розпорядник майна не має права втручатися в оперативно-господарську діяльність боржника, але керівник або орган управління боржника (тільки за погодженням з розпорядником майна) укладає угоди про:

- передачу нерухомого майна в оренду, заставу, внесення зазначеного майна як внеску до статутного фонду господарського товариства або розпорядження таким майном іншим чином;
- одержання та видачу позик, кредитів, поручительства й видачу гарантій, уступок вимоги, переведення боргу, а також передачу в довірче управління майна боржника;
- розпорядження іншим майном боржника, балансова вартість якого становить понад один відсоток балансової вартості активів боржника (значні угоди).

Важливою нормою, внесеною до закону 7 березня 2002 р., стало відсторонення від посади керівника боржника у разі скоєння ним неправомірних дій – перешкоджання законним діям розпорядника майна, порушення прав і законних інтересів кредиторів, а також боржника.

У першому випадку неправомірна поведінка керівника боржника полягає в протидії правомочності розпорядника майна. Це може бути: ненадання різного роду інформації щодо фінансового, господарського та інвестиційного стану боржника; документів, що підтверджують або заперечують грошові вимоги конкурсних кредиторів, тощо. Іншими словами, керівник боржника не дає розпорядникові майна реалізувати свою правосуб'єктність.

У другому випадку дії керівника боржника спрямовані на обмеження прав і законних інтересів як кредиторів, так і боржника. Зокрема, з моменту введення процедури розпорядження майном керівник та орган управління боржника обмежуються в правосуб'єктності. Таке обмеження є однією з гарантій, спря-

мованих на відновлення платоспроможності боржника: погашення грошових вимог кредиторів. Суть цих обмежень полягає в збереженні єдності ліквідаційної маси боржника, справедливості в погашенні грошових вимог кредиторів. Права боржника можуть порушуватися тим, що керівник боржника може укласти угоди на реалізацію майнових активів за безцінь, таким чином боржник діє собі на шкоду. Права кредиторів можуть бути також обмежені – скажімо, оплатою боржником грошових вимог одному з кредиторів поза чергою або взяттям під заставу цілісного майнового комплексу, боргу «кредитора-фаворита» тощо.

Особливими (надзвичайними) є заходи з припинення повноважень керівника боржника або органу управління боржника у разі, якщо вони не вживають заходів щодо забезпечення збереження майна боржника, створюють перешкоду діям розпорядника майна або допускають інші порушення законодавства.

Розпорядник майна зобов'язаний надавати державному органу з питань банкрутства відомості, необхідні для створення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено справу про банкрутство, а комітету кредиторів – інформацію про фінансове становище боржника, пропозиції щодо можливості відновлення його платоспроможності тощо.

Оплата праці, відшкодування витрат розпорядника майна, як й інших арбітражних керуючих (керуючого санацією та ліквідатора), спеціалістів, залучених арбітражним керуючим для забезпечення виконання своїх повноважень, здійснюються за рахунок коштів інвесторів; коштів, одержаних від продажу майна боржника; коштів кредиторів; коштів, отриманих в результаті виробничої діяльності боржника на стадії провадження до ліквідації боржника.

Оплата праці арбітражного керуючого за виконання своїх функцій на всіх стадіях судового провадження встановлюється та виплачується за кожний місяць роботи в розмірі, встановленому комітетом кредиторів і затвердженому господар-

ським судом, але не менше двох мінімальних заробітних плат та не більше середньомісячної заробітної плати керівника боржника за 12 місяців його роботи перед порушенням провадження у справі про банкрутство. Кредитори та інвестори можуть створювати фонд для оплати праці, відшкодування витрат і винагороди арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора), а також спеціалістів, залучених арбітражним керуючим для забезпечення виконання своїх повноважень.

Звіт про оплату праці, винагороду, відшкодування витрат арбітражного керуючого та спеціалістів, залучених ним для забезпечення виконання своїх повноважень, затверджується ухвалою господарського суду.

Невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків розпорядником майна, а в інших процедурах – керуючим санацією чи ліквідатором, може бути підставою для припинення його повноважень у справі про банкрутство. Крім того, невиконання або неналежне виконання арбітражним керуючим своїх повноважень відповідно до закону, що завдало збитків боржнику чи кредиторам, може бути підставою для позбавлення його ліцензії.

Арбітражний керуючий виконує функції розпорядника майна до дня затвердження господарським судом мирової угоди чи призначення керуючого санацією або ліквідатора. Розпорядник майна може подати в господарський суд заяву про дострокове припинення своїх обов'язків.

Одним з найефективніших засобів збереження майна боржника в справі про банкрутство є мораторій на задоволення вимог кредиторів, строки виконання яких настали до подання заяви про порушення справи про банкрутство. Як правило, мораторій запроваджується одночасно з порушенням провадження в справі про банкрутство. Мораторій спричиняє припинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів, а також

призупинення дій, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань, застосовуваних до прийняття рішення про введення мораторію. Так, протягом дії мораторію на задоволення вимог кредиторів забороняється стягнення на підставі виконавчих та інших документів, за якими відбувається стягнення відповідно до чинного законодавства. Важливим наслідком мораторію є також те, що неустойка (штраф, пеня), інші фінансові й економічні санкції за невиконання чи неналежне виконання грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів не нараховуються.

Мораторій на задоволення вимог кредиторів не поширюється на виплату заробітної плати [12], аліментів, відшкодування збитків, заподіяних життю та здоров'ю громадян, авторського гонорару, а також на задоволення вимог кредиторів, що виникли у зв'язку із зобов'язаннями боржника в процедурах розпорядження майном боржника та санації. Крім того, дія мораторію не поширюється на задоволення вимог кредиторів, які здійснює керуючий санацією згідно із затвердженим планом санації або ліквідатор у ліквідаційній процедурі.

Дія мораторію завершується після припинення провадження в справі про банкрутство.

Після порушення справи про банкрутство боржник повинен подати в господарський суд та заявнику відзив на заяву про порушення справи про банкрутство. Строк подання відзиву не має перевищувати дати проведення підготовчого засідання. До такого відзиву входять:

- заперечення боржника проти вимог заявника;
- загальна сума заборгованості боржника перед кредиторами, у тому числі із заробітної плати працівників боржника, а також заборгованість за податками й зборами (обов'язковими платежами);
- відомості про наявність у боржника майна, у тому числі коштів на його рахунках у банках або інших фінансово-кредитних установах;

- поштові адреси банків та інших фінансово-кредитних установ.

Заперечення боржника повинні стосуватися тільки розміру вимог заявника. Оскільки грошові вимоги заявника мають безспірний характер, то питання про їх правомірність має вирішуватися в позовному порядку. У даному разі боржник у відзиві повинен вказати на оскарження таких вимог (визнання, що не підлягає виконанню), і тоді господарський суд має призупинити провадження у справі про банкрутство в порядку, визначеному Господарським процесуальним кодексом України.

До відзиву боржника додаються баланс, статут, звіт про майновий та фінансовий стан тощо. Відомості, викладені боржником у відзиві, ще не мають вільного характеру (до визнання його банкрутом), і з ними можуть бути ознайомлені тільки учасники справи про банкрутство. Відсутність відзиву боржника не перешкоджає розгляду справи.

На підготовчому засіданні, яке повинно відбутися не пізніше ніж через 30 днів з дня порушення справи про банкрутство, суд дає остаточну правову оцінку поданим документам у частині безперечності вимог, несплати їх повністю на момент розгляду, заслуховує пояснення сторін, розглядає підстави заперечень боржника. Підготовче засідання має важливе значення, оскільки є відправною точкою для всієї справи про банкрутство.

По-перше, суд вирішує, за загальною чи за спрощеною процедурою вестиметься справа про банкрутство. Якщо майна боржника не вистачає для покриття судових витрат, проводяться операції на рахунках боржника більше, ніж за 12 місяців, або коли відсутній боржник, суд має повне право на застосування до боржника спрощеної процедури банкрутства. У цьому випадку суд одразу ж виносить ухвалу про банкрутство, у якій визнає боржника банкрутом і відкриває ліквідаційну процедуру.

По-друге, суд перевіряє наявність перешкод щодо переходу процедури банкрутства на наступний етап – публікацію в офіційному друкованому органі про порушення справи про бан-

крутство. Такими перешкодами можуть бути: погашення вимог боржником; припинення зобов'язань за згодою сторін; відкликання заяви про порушення справи про банкрутство; боржник або кредитор не є юридичними особами; боржник не є суб'єктом підприємницької діяльності, за винятком випадків, передбачених законом; встановлення заборони для боржника на порушення справи про банкрутство.

Остаточо з'ясувавши всі обставини як грошових зобов'язань, так і сторін у справі, господарський суд виносить ухвалу за результатами підготовчого засідання, у якій зазначаються:

- обов'язок заявника подати в десятиденний строк за свій рахунок оголошення про порушення справи про банкрутство в офіційному друкованому органі (повинне містити повне найменування боржника, його поштову адресу, банківські реквізити, назву та адресу господарського суду, номер справи, дані про розпорядника майна; однак практика свідчить, що необхідно включити також дату про порушення справи про банкрутство, тому що з цього дня вводиться мораторій і не нараховуються штрафні санкції); якщо заявник не виконує вимоги ухвали господарського суду стосовно опублікування оголошення у вказаний строк, суд має право залишити заяву без розгляду;
- рахунки, листи, платіжні документи про оплату оголошення;
- розмір вимог кредиторів, які подали заяву про порушення справи; якщо справа про банкрутство ініційована боржником, то ці відомості не вказуються;
- дата складання розпорядником майна реєстру, який повинен бути складений та поданий в господарський суд на затвердження не пізніше двох місяців і десяти днів після дати проведення підготовчого засідання суду;
- дата попереднього засідання суду, яке повинно відбутися не пізніше трьох місяців після дати проведення підготовчого засідання;

- дата скликання перших загальних зборів кредиторів, які повинні відбутися не пізніше трьох місяців та десяти днів після дати проведення підготовчого засідання суду.
- дата засідання суду, на якому буде винесена ухвала або про санацію боржника, або про визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури, або про припинення провадження у справі про банкрутство, яке має відбутися не пізніше шести місяців після дати проведення підготовчого засідання суду.

Опублікування в офіційному друкованому органі оголошення про порушення справи про банкрутство означає, що процедура переходить на наступний етап – виявлення кредиторів та формування пасиву боржника. На цьому етапі, розрахованому на змушених конкурсних кредиторів, проходить «відсіювання» кредиторів. Суть такого режиму полягає в тому, що після публікації всі кредитори незалежно від строку, що настав для виконання зобов'язань, повинні в місячний строк звернутися до господарського суду із заявою про грошові вимоги до боржника. Не звернувшись в указаний строк, кредитори втрачають право на отримання заборгованості в рамках справи про банкрутство. Установлений в законі 30-денний строк є присічним, і його закінчення є припиненням у кредитора права на заборгованість, тобто вимоги кредиторів вважаються погашеними [8]. Тому кредитори повинні завчасно звернутися до суду з належно оформленою заявою.

До заяви конкурсного кредитора обов'язково додаються докази сплати державного мита, доказ скерування копії заяви боржникові та документи, які підтверджують грошові вимоги. Господарський суд зобов'язаний прийняти заяву кредитора, подану з дотриманням вимог закону про банкрутство й Господарського процесуального кодексу України, про що виносить ухвалу із зазначенням дати розгляду заяви.

Боржник разом з розпорядником майна розглядає копії заяв, що надійшли на їхню адресу. Якщо вимоги визнаються, то

вони включаються розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів. У разі відхилення будь-яких вимог боржник повинен обґрунтувати обставини заперечень і направити письмовий відзив до суду. Про результати розгляду всіх заяв розпорядник майна повідомляє письмово заявника та господарський суд. Він повинен не пізніше двох місяців і десяти днів з дня проведення підготовчого засідання надати на розгляд і затвердження господарського суду реєстр вимог кредиторів.

За результатами розгляду реєстру вимог кредиторів та вимог кредиторів, щодо яких були заперечення боржника, господарський суд виносить ухвалу. **Ухвалою за результатами попереднього засідання** суд затверджує реєстр вимог кредиторів, у якому містяться відомості про кожного кредитора, розмір вимог за грошовими зобов'язаннями чи зобов'язаннями зі сплати податків і зборів (обов'язкові платежі), черговість задоволення кожної вимоги, окремо – розмір неустойки (штраф, пеня). Ухвала є підставою для підрахування кількості голосів, які належать кожному конкурсному кредиторові при прийнятті рішення на зборах (комітеті) кредиторів.

Наступним кроком є **проведення зборів кредиторів і створення комітету кредиторів**. Перші загальні збори кредиторів повинні відбутися не пізніше, ніж через три місяці та десять днів після проведення підготовчого засідання суду. Збори вважаються правомочними незалежно від кількості голосів конкурсних кредиторів, які взяли в них участь, якщо всі вони були письмово попереджені про час та місце проведення зборів. Збори кредиторів проводяться за місцезнаходженням боржника. Кількість голосів встановлюється пропорційно до суми вимог конкурсних кредиторів, які включені до реєстру вимог кредиторів, кратної 1 000 гривень.

Оскільки в реєстрі вимог кредиторів неустойка (штраф, пеня) враховується окремо від основного боргу, то на суму штрафних санкцій не нараховуються голоси кредиторів. Також не нараховуються голоси кредиторів з вимог, включених до ре-

естру окремо: вимог, забезпечених заставою; з виплати заробітної плати; авторської винагороди; аліментів; відшкодування збитків, завданих життю та здоров'ю громадян. Оскільки зобов'язання перед засновниками (учасниками) боржника не включаються до складу грошових зобов'язань, то вони також не впливають на встановлення кількості голосів кредиторів.

Обов'язок повідомити конкурсних кредиторів про місце й час проведення перших загальних зборів покладається на розпорядника майна. На даних зборах вирішується тільки одне питання – створення комітету кредиторів (вибори членів комітету, встановлення кількісного складу кредиторів, його повноважень).

Згідно із законом, представник працівників боржника має право брати участь у всіх зборах кредиторів (засіданнях кредиторів), але не має права голосу. Тому арбітражні керуючі в разі скликання зборів кредиторів повідомляють представника працівників боржника про місце та час проведення зборів. Закон не передбачає можливості подання представником працівників боржника скарги до господарського суду на рішення, прийняті зборами кредиторів, дії арбітражного керуючого, а також на рішення, ухвали та постанови господарського суду.

До комітету кредиторів переходять важливі функції, серед яких прийняття рішень з таких питань:

- підготовки та укладення мирової угоди;
- внесення пропозицій до господарського суду щодо продовження або скорочення строку процедур розпорядження майном боржника чи санації боржника;
- звернення до господарського суду з клопотанням про початок процедури санації, визнання боржника банкрутом, припинення повноважень розпорядника майна (керуючого санацією, ліквідатора на інших стадіях здійснення провадження у справі), надання згоди на укладення арбітражним керуючим значних угод боржника чи угод боржника, щодо яких є заінтересованість.

Заключний етап процедури розпорядження – засідання суду, на якому приймається рішення про закінчення розпорядження майном та введення процедури санації чи відкриття ліквідаційної процедури. Якщо до засідання суду була укладена мирова угода або погашені борги перед кредиторами, то провадження в справі про банкрутство підлягає припиненню.

4.4. САНАЦІЯ

Санація – це система заходів, що здійснюються під час провадження в справі про банкрутство для запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямовані на оздоровлення фінансового стану боржника, а також задоволення повністю чи частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структур боржника.

Закон містить дві основні процедури, які відновлюють механізм платоспроможності, – санацію та мирову угоду. Основною формою фінансового оздоровлення є санація. Вона можлива тоді, коли наявна реальна можливість відновити платоспроможність боржника.

Господарський суд за клопотанням комітету кредиторів у строк, що не перевищує строку дії процедури розпорядження майном, приймає рішення про проведення санації боржника. Рішення зборів приймається не за кількістю поданих за нього голосів, а залежно від суми майнових вимог кредиторів – не менше 2/3 сукупної суми вимог [13].

Особа, яка бажає взяти участь у санації боржника (інвестор), має право ознайомитися з його майном і фінансовим станом безпосередньо в нього. Окрема згода кредиторів на це не потрібна [9].

Санація запроваджується на строк не більше 12 місяців, але за клопотанням комітету кредиторів, керуючого санацією чи

інвесторів цей термін може бути продовжено ще на шість місяців або скорочено.

Після винесення ухвали про санацію настають важливі правові наслідки, серед яких основним є припинення повноважень органів управління боржника (керівник підприємства, його органи). Управління боржником переходить до керуючого санацією, призначеного судом. Комітет кредиторів бере участь в ухваленні рішення про погодження кандидатури керуючого санацією, вибір інвесторів, схвалення плану санації боржника.

Кандидатуру керуючого санацією пропонує судові комітет кредиторів, попередньо погодивши ту, що запропонована будь-ким із кредиторів, із представником органу, уповноваженого управляти майном боржника. Якщо боржник є державним підприємством або підприємством, у статутному фонді якого частка державної власності перевищує 25 %, то свою кандидатуру керуючого санацією подає також державний орган з питань банкрутства. У цьому разі відбувається конкуренція кандидатур, але право вибору належить суду.

Керуючим санацією може бути запропонована особа, яка виконує повноваження розпорядника майна, або керівник підприємства, якщо на це є згода комітету кредиторів і (або) інвесторів. Кандидат на посаду керуючого санацією повинен бути незацікавленою особою щодо боржника та кредиторів і мати ліцензію арбітражного керуючого (остання вимога не розповсюджується на керівника підприємства, однак у такому випадку обов'язково зберігає свої повноваження розпорядник майна) [8].

Повноваження керуючого санацією суттєво відрізняються від повноважень розпорядника майна. Якщо розпорядник майна здійснює свої повноваження поряд із керівником підприємства, то для виконання функцій керуючого санацією необхідно зосередження в руках однієї особи повноважень як керуючого санацією, так і органів управління боржника, інакше процедура санації втрачає сенс.

Згідно із законом, керівник боржника відсторонюється від посади в порядку, встановленому законодавством про працю, а управління боржником переходить до керуючого санацією. Якщо таким керуючим призначений керівник боржника, то він зберігає свою посаду, проте здійснює повноваження з урахуванням особливостей, визначених законом про банкрутство.

Припиняються також повноваження органів управління боржника – юридичної особи. Упродовж трьох днів з дня прийняття рішення про санацію та призначення керуючого санацією вони зобов'язані забезпечити передачу керуючому документів бухгалтерської та іншої документації боржника, печаток і штампів, матеріальних та інших цінностей.

Керуючий санацією має прийняти в господарське відання майно боржника та організувати проведення його інвентаризації, ведення бухгалтерського й статистичного обліку та фінансової звітності, відкрити спеціальний рахунок для забезпечення проведення санації та розрахунків з кредиторами. Крім того, він здійснює заходи щодо стягнення дебіторської заборгованості перед боржником, може заявляти в установленому порядку заперечення щодо заявлених до боржника вимог кредиторів, розглядає вимоги кредиторів до зобов'язань боржника, які виникли після порушення справи про банкрутство в процедурі розпорядження майном боржника та санації.

Керуючий санацією може бути звільнений господарським судом за власною заявою, а також на підставі рішення комітету кредиторів у разі невиконання чи неналежного виконання своїх обов'язків. При цьому комітет кредиторів повинен запропонувати іншу кандидатуру на цю посаду.

Значні угоди та угоди, стосовно яких є заінтересованість, укладаються керуючим санацією тільки за згоди комітету кредиторів. Значними вважаються угоди щодо розпорядження майном боржника, балансова вартість якого перевищує 1 % балансової вартості активів боржника на день укладання угоди.

Керуючий санацією в тримісячний строк з дня прийняття рішення про санацію має право відмовитися від виконання договорів боржника, укладених до порушення провадження в справі про банкрутство, не виконаних повністю або частково якщо:

- виконання договору завдає збитків боржникові порівняно з аналогічними договорами, укладених за таких же умов;
- договір є достроковим (понад один рік) або розрахованим на одержання позитивних результатів для боржника у довгостроковій перспективі (наприклад, договір на виробництво сільськогосподарської продукції);
- виконання договору створює умови, які перешкоджають відновленню платоспроможності боржника.

Це повноваження керуючого санацією є дуже важливим. Законодавством про банкрутство передбачено, що сторона договору, щодо якого прийнято рішення керуючим санацією про відмову від виконання, має право в 30-денний термін з дня прийняття такого рішення вимагати в установленому порядку відшкодування збитків, завданих у зв'язку з відмовою.

Протягом трьох місяців з дня винесення ухвали про санацію боржника керуючий санацією зобов'язаний подати комітету кредиторів для ухвалення план санації боржника. За наявності інвесторів план розробляється та погоджується з їх участю.

План санації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів (за їх наявності) у повному або частковому задоволенні вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу повністю або частково на інвестора, строк та черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань. Крім того, він має передбачати відновлення платоспроможності боржника, яка вважається такою за відсутності ознак банкрутства.

Якщо в санації беруть участь інвестори, за умови виконання зобов'язань, передбачених планом санації, вони можуть набути прав власності на майно боржника, про що вказується в плані санації.

План санації боржника попередньо погоджується з боржником і подається керуючим санацією на затвердження комітету кредиторів, який скликається в чотиримісячний термін з дня винесення господарським судом ухвали про санацію. Керуючий санацією повинен письмово повідомити членів комітету кредиторів про дату й місце проведення засідання комітету та за два тижні до засідання надати можливість попередньо ознайомитися з планом санації.

Після розгляду плану санації та передбачених у ньому заходів комітет кредиторів може прийняти одне з таких рішень:

- схвалити план і подати його на затвердження до господарського суду;
- відхилити план, звернутися до господарського суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом та розпочати ліквідаційну процедуру;
- відхилити план санації, звернутися до господарського суду з клопотанням про звільнення керуючого санацією від виконання ним обов'язків та про призначення нового керуючого (у цьому випадку рішення повинно містити дату скликання чергового засідання комітету кредиторів для розгляду нового плану санації, яке має відбутися не пізніше ніж у місячний строк з дня прийняття рішення про відхилення плану).

План санації вважається схваленим, якщо на засіданні комітету кредиторів він був підтриманий більше половиною голосів. Схвалений план та протокол засідання комітету кредиторів керуючий санацією подає в господарський суд на затвердження протягом п'яти днів після проведення засідання комітету кредиторів. Якщо хтось із кредиторів не погодився з планом санації або голосував проти порядку й строків погашення заборго-

ваності, передбачених у плані, це викладається в протоколі засідання комітету кредиторів як особлива думка кредитора.

Господарський суд затверджує план санації боржника, після чого він стає програмою дій учасників у справі на період відновлення платоспроможності підприємства. Якщо заходи, передбачені планом санації, розраховані на довший, ніж початково встановлений термін, то господарський суд може подовжити строк санації.

Керуючий санацією контролює виконання плану та щоквартально звітує перед комітетом кредиторів. Якщо сторони під час проведення санації порушують умови угод, укладених згідно з планом, захист порушеного права здійснюється в процедурі провадження у справі про банкрутство.

У разі неподання плану санації боржника протягом шести місяців з дня винесення ухвали про санацію господарський суд має право прийняти рішення про визнання боржника банкрутом і розпочати ліквідаційну процедуру.

За 15 днів до закінчення санації керуючий зобов'язаний надати зборам кредиторів письмовий звіт та повідомити їх про час і місце проведення зборів. Звіт повинен містити: баланс боржника на останню звітну дату; рахунок прибутків та збитків; відомості про наявність вільних грошових коштів, які можуть бути спрямовані на задоволення вимог кредиторів; відомості про дебіторську заборгованість на дату надання звіту й про нереалізовані права вимог боржника; дані про стан кредиторської заборгованості на дату подання звіту.

Крім того, арбітражний керуючий зобов'язаний надати докази задоволення вимог кредиторів, причому погашення вимог конкурсних кредиторів має здійснюватися з дотриманням правил черговості. Доказами погашення грошових зобов'язань можуть слугувати платіжні доручення, угоди про залік, акти звірок, акти прийому-передачі майна тощо. Слід зауважити, що ці вимоги встановлюються тільки щодо конкурсних кредиторів, тобто визнаних таким законом [8].

Одночасно зі звітом керуючий санацією пропонує комітету кредиторів одне з чотирьох рішень:

- про припинення процедури санації у зв'язку з відновленням платоспроможності боржника;
- визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;
- продовження процедури санації;
- укладення мирової угоди.

Розглянувши звіт, комітет кредиторів може прийняти будь-яке із цих рішень.

По-перше, якщо вимоги кредиторів згідно з реєстром сплачені, то комітет кредиторів задовольняє звіт та приймає рішення про клопотання перед судом про закінчення процедури санації у зв'язку з виконанням плану санації та відновленням платоспроможності суб'єкта господарювання.

По-друге, якщо процедура санації не перевищила максимально встановлених строків (18 місяців), і є реальна можливість та доцільність продовжити санаційні заходи, то комітет кредиторів приймає рішення клопотати перед судом про продовження процедури санації.

По-третє, якщо комітет кредиторів дійде висновку, що до боржника неможливо застосувати реабілітаційні заходи та відновити його платоспроможність, тоді він приймає рішення клопотати перед судом про визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури. Наприклад, якщо внаслідок зносу устаткування боржник не може випускати продукцію в потрібній кількості, а інвестори не виявили бажання брати участь у санаційних заходах.

По-четверте, якщо комітет кредиторів дійде висновку, що заборгованість, яка залишалася неоплаченою, може бути задоволена або погашена за допомогою мирової угоди, то приймається рішення щодо її укладення. Нерідко мирова угода є елементом плану санації. У цьому випадку комітет кредиторів підбиває підсумки всіх проведених заходів та укладає мирову угоду. Це

положення конкурує з нормами розділу IV «Мирова угода» закону про банкрутство. За такої ситуації норми розділу IV слід застосовувати тоді, коли не затверджено план санації, тобто до боржника не були застосовані реабілітаційні заходи.

До звіту керуючого санацією додаються реєстр вимог кредиторів. Звіт керуючого санацією, протокол комітету кредиторів і реєстр вимог кредиторів повинні надаватися суду не пізніше п'яти днів після проведення засідання. У реєстрі вимог передбачається графа (колонка) про погашення грошових вимог. Нерідко кредитори не згодні з рішенням комітету кредиторів, і така меншість для захисту своїх інтересів має право апелювати до суду. Закон зобов'язує керуючого санацією надати до суду разом зі звітом скарги тих кредиторів, які не підтримали звіт або не взяли участь у голосуванні.

Отримавши звіт керуючого санацією, суд виносить **ухвалу**, в якій вказується дата засідання суду. На засідання суду запрошуються керуючий, комітет кредиторів та кредитори, які подали скарги.

За висновками розгляду звіту керуючого санацією господарський суд може прийняти такі акти:

- *ухвала про затвердження звіту керуючого санацією у зв'язку з відновленням платоспроможності суб'єкта господарювання* виноситься, коли борги перед кредиторами повністю погашені, а всі проведені керуючим санацією дії відповідають вимогам законодавства та підтверджені документально. У вказаній ухвалі суд, затверджуючи звіт, одночасно припиняє провадження в справі;
- *ухвала про відмову в затвердженні звіту керуючого санацією* виноситься, якщо в результаті розгляду скарги кредиторів та змісту звіту суд дійде висновку про відсутність ознак відновлення платоспроможності або якщо керуючий санацією порушив порядок проведення заходів з фінансового оздоровлення боржника. У разі, якщо платоспроможність боржника не відновлена, суд може одночас-

но з відмовою в затвердженні звіту керуючого санацією визнати боржника банкрутом і відкрити ліквідаційну процедуру. Водночас порушення керуючим порядку здійснення санації, порядку погашення вимог кредиторів може слугувати підставою для припинення його повноважень;

- *ухвала про продовження процедури санації* можлива в разі клопотання комітету кредиторів у зв'язку з необхідністю закінчення заходів, передбачених планом санації;
- *ухвала про затвердження мирової угоди* виноситься тоді, коли разом зі звітом керуючого санацією комітет кредиторів уклав мирову угоду. Ця угода може укладатися на ту частину грошових вимог, які не були погашені внаслідок реалізації плану санації. Затвердження звіту разом з мировою угодою є результатом правової оцінки дій керуючого санацією та законності проведення заходів щодо фінансового оздоровлення боржника.

Постанову про визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури суд ухвалює на одній з таких підстав:

- клопотання комітету кредиторів;
- відмова суду затвердити звіт керуючого санацією через невідновлення платоспроможності суб'єкта господарювання;
- неподання звіту керуючого санацією впродовж 15 днів після закінчення строку санації;
- неприйняття рішення комітету кредиторів про звернення до господарського суду або неподання його у визначений законом строк;
- непроведення розрахунків з кредиторами у строки, встановлені планом санації, за відсутності клопотання комітету кредиторів про їх продовження та внесення відповідних змін до плану.

Господарський суд зобов'язаний розглянути й затвердити звіт керуючого санацією в разі прийняття комітетом кредиторів рішення про виконання плану санації, закінчення процедури санації. Затвердження звіту керуючого санацією зумовлює

настання тільки одного правового наслідку. При погашенні всіх вимог кредиторів згідно з планом санації суд одночасно із затвердженням звіту припиняє провадження в справі.

4.5. МИРОВА УГОДА

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» під *мировою угодою* в справі про банкрутство розуміє домовленість між боржником і кредитором щодо відстрочки та (або) розстрочки, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника, яка оформляється угодою сторін.

Мирова угода є специфічною, вона відрізняється від подібних господарсько-правових угод. **Ознаками мирової угоди є:**

- укладання в процесі банкрутства;
- вступання в силу з моменту затвердження господарським судом;
- неможливість вносити зміни в подальшому;
- розірвання потребує рішення господарського суду;
- розірвання або визнання недійсною зумовлює відновлення провадження в справі про банкрутство й відновлення попередніх вимог у незадовільній частині.

Водночас мирова угода є особливим процесуальним документом, ознаки якого дають змогу відрізнити її від мирових угод у цивільному та господарському процесах:

- рішення про її укладання приймається не всіма кредиторами, а більшістю від імені всіх;
- умови виконуються боржником добровільно без виконавчих документів суду;
- може бути визнана недійсною або розірвана;
- можливе відновлення припиненого провадження в справі у випадках недійсності або розірвання мирової угоди.

Мирова угода являє собою яскравий приклад специфічності норм інституту банкрутства, який містить поєднання

матеріальних і процесуальних норм, на практиці невіддільних одна від одної. Вона укладається переважно в тих випадках, коли боржник є під загрозою неплатоспроможності і за власною ініціативою звертається із заявою до господарського суду щодо порушення справи про власне банкрутство. У даному випадку боржник розраховує укласти мирову угоду під час провадження справи про банкрутство з метою виграшу потрібного часу для проведення санації підприємства. Одночасно із заявою про порушення справи про банкрутство неспроможний боржник подає проект мирової угоди, перелік усіх кредиторів і дебіторів з визначенням суми заборгованості, баланс та інші документи, які свідчать про фінансовий та майновий стан боржника.

Мирова угода як спосіб оформити досягнення домовленості про врегулювання спору досить широко використовується в судовій практиці багатьох країн. В Україні такий засіб припинення провадження в справі передбачено у Цивільному процесуальному та Господарському процесуальному кодексах. Згідно з їх нормами, розв'язання спірних проблем між боржником і кредиторами шляхом укладання мирової угоди припустиме на будь-якій стадії судового провадження, в тому числі на стадії виконання судового рішення (на стадії ліквідації боржника після визнання банкрутом). У законодавстві про банкрутство раніше такої форми врегулювання проблем між боржником і кредиторами не передбачалося.

Відповідно до закону, мирова угода визначається ще й судовою процедурою, яка застосовується до боржника в межах відкритого провадження в справі про банкрутство, спрямованою на відновлення платоспроможності боржника.

Мирова угода укладається щодо вимог, забезпечених заставою, другою та наступними чергами, установлених законом про банкрутство. Відповідно до зворотного, вона укладається щодо всіх вимог кредиторів, за винятком зобов'язань з виплати вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута, вклю-

чаючи відшкодування кредиту, отриманого на такі цілі, як: погашення витрат фонду гарантування вкладів фізичних осіб; витрат, пов'язаних із провадженням у справі про банкрутство в господарському суді, включаючи витрати на роботу ліквідаційної комісії, оплати праці арбітражних керуючих; витрати арбітражного керуючого, пов'язані з утриманням і збереженням майнових активів банкрута; оплати державного мита; витрати на публікацію будь-яких оголошень у справі про банкрутство; на проведення аудиту, якщо він проводився за рішенням господарського суду.

Від імені боржника мирову угоду в процедурі розпорядження майном укладають сам боржник-підприємець, керівник боржника, повноваження якого як законного представника визначені у статутних документах відповідної юридичної особи, чи арбітражні керуючі в процедурі судової санації та ліквідації. У процедурі санації такою особою є керуючий санацією, а в ліквідаційній – ліквідатор.

Від імені кредиторів рішення про укладання мирової угоди приймається комітетом кредиторів простою більшістю голів його членів. Необхідною умовою затвердження угоди є наявність письмової згоди на її укладання від кредиторів, вимоги яких забезпечені заставою. Підписує мирову угоду від імені кредиторів голова комітету кредиторів.

Від імені державних органів, які мають право брати участь у справі про банкрутство з боку кредиторів, мирову угоду підписує керівник відповідного органу за місцезнаходженням боржника, наприклад керівник державної податкової служби.

Рішення про укладання мирової угоди на стадії розпорядження майном боржника приймається від імені боржника – юридичної особи, керівника такого боржника, який і підписує відповідну угоду. З дня затвердження господарським судом мирової угоди повноваження арбітражного керуючого як розпорядника майна припиняються.

Після затвердження господарським судом мирова угода стає обов'язковою для боржника (банкрута) та кредиторів. Причому її умови є обов'язковими лише для кредиторів, вимоги яких включено до реєстру вимог. Кредитори, вимоги яких не підлягають задоволенню в межах провадження справи про банкрутство, які не були заявлені, або які були заявлені після закінчення процесуального строку, передбаченого законодавством і не поновленого судом, можуть подати позов із зазначеними вимогами в порядку, встановленому Господарським процесуальним кодексом України [10]. Одностороння відмова від мирової угоди не допускається.

Для захисту прав кредиторів Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» передбачено, що для кредиторів, які не брали участь у голосуванні або проголосували проти укладання мирової угоди, не можуть бути встановлені умови гірші, ніж для кредиторів, які висловили згоду на укладання мирової угоди, вимоги яких віднесені до однієї черги.

Органи податкової служби та інші державні органи, які контролюють правильність і своєчасність справляння податків і обов'язкових платежів, зобов'язані погодитися на задоволення частини своїх вимог на умовах мирової угоди для забезпечення відновлення платоспроможності підприємства. При цьому податковий борг, який виник у строк, що передував трьом повним календарним рокам до дня подання заяви про порушення справи про банкрутство до господарського суду (після змін, унесених Законом України «Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами»), списується як безнадійна заборгованість та податкові зобов'язання чи податковий борг, які виникли протягом трьох останніх календарних років перед днем подання заяви про погашення справи про банкрутство до господарського суду, розстрочується, відстрочується або списується на умовах мирової угоди [17].

Заборгованість може вважатися безнадійною, якщо відповідає будь-якій з таких ознак [15]:

- заборгованість за зобов'язаннями, за якими минув строк позовної давності;
- заборгованість, яка виявилася непогашеною внаслідок недостатності майна фізичної та юридичної особи, оголошеної банкрутом, або юридичної особи, що ліквідується;
- заборгованість, яка виявилася непогашеною внаслідок недостатності коштів, одержаних від продажу на відкритих аукціонах (публічних торгах) майна позичальника, переданого в заставу як забезпечення зазначеної заборгованості, за умови, що інші юридичні дії кредитора щодо примусового стягнення іншого майна позичальника не привели до повного покриття заборгованості;
- заборгованість, стягнення якої стало неможливим у зв'язку з дією обставин непереборної сили, стихійного лиха (форс-мажору), підтверджених у передбаченому законодавством порядку;
- прострочена заборгованість померлих фізичних осіб, а також визнаних у судовому порядку безвісти відсутніми, померлими або недієздатними, а також прострочена заборгованість фізичних осіб, засуджених до позбавлення волі.

У законодавстві про банкрутство передбачені певні випадки, коли укладення мирової угоди ініціюється арбітражним керуючим. Так, якщо в процедурі санації суми, вирученої від продажу майна боржника як цілісного майнового комплексу, недостатньо для задоволення вимог кредиторів у повному обсязі, керуючий санацією пропонує кредиторам укласти мирову угоду. Такий крок є останньою можливістю врегулювання проблем заборгованості боржника, оскільки неукладення мирової угоди спричиняє визнання боржника банкрутом та початок ліквідаційної процедури.

Інформацію про затвердження мирової угоди подає арбітражний керуючий у десятиденний строк з дня винесення госпо-

дарським судом до Єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство [14].

Після затвердження господарським судом мирової угоди, тобто після набуття нею юридичної сили, вона стає правостановлювальним документом, на підставі якого провадиться, наприклад, державна реєстрація права власності на об'єкти нерухомого майна.

Крім відстрочення та (або) розстрочення, а також прощення (списання) кредитором боргів боржника в умовах мирової угоди може передбачатися також виконання зобов'язань боржника третіми особами, обмін вимог кредиторів на акції боржника (якщо боржник є акціонерним товариством) та задоволення вимог кредиторів іншими способами, що не суперечать закону. Як зазначалося вище, практично всі цивільно-правові засоби можуть бути використані для відновлення платоспроможності боржника та відповідно стають частиною мирової угоди.

Мирова угода укладається в письмовій формі. Слід мати на увазі, що, згідно з правилами, встановленими Цивільним кодексом України, недодержання передбаченої законом простої письмової форми угоди не спричиняє визнання її через недійсність, а тільки виключає можливість доведення сторонами наявності угоди показанням свідків. Крім того, законодавством про банкрутство передбачено спеціальні умови надання законної сили мировій угоді: вона повинна бути затверджена господарським судом, про що виноситься окрема ухвала. Про дату розгляду мирової угоди суд повідомляє відповідні сторони.

Арбітражний керуючий протягом п'яти днів з дня укладання мирової угоди повинен подати до господарського суду заяву про її затвердження. До неї, крім тексту мирової угоди, слід додати:

- протокол засідання комітету кредиторів, на якому прийнято рішення про укладання мирової угоди;

- список кредиторів із зазначенням поштової адреси, номера (коду), що ідентифікує платника податків, та суми заборгованості;
- зобов'язання боржника щодо відшкодування всіх витрат, відшкодування яких передбачено в першу чергу, крім вимог кредиторів, забезпечених заставою.

Господарський суд має право відмовити в затвердженні мирової угоди тільки у двох випадках: якщо порушено порядок її укладання або якщо її умови суперечать законодавству. У разі винесення господарським судом ухвали про відмову в затвердженні мирової угоди вона вважається неукладеною. Однак це не перешкоджає укладенню нової мирової угоди з іншими умовами.

З дня затвердження господарським судом мирової угоди припиняються повноваження арбітражних керуючих, а заходи із забезпечення грошових вимог кредиторів відмінюються. З цього моменту боржник починає погашати вимоги кредиторів згідно з умовами мирової угоди.

Після затвердження господарським судом мирової угоди та у разі закінчення дії мораторію на задоволення вимог кредиторів неустойка (штраф, пеня), а також суми завданих збитків, які боржник мав сплатити кредиторам за зобов'язаннями, у тому числі щодо сплати податків та обов'язкових платежів, можуть бути заявлені до сплати в розмірах, які існували на дату введення мораторію.

Певні особливості наявні щодо укладання мирової угоди на стадії санації. Його ініціює керуючий санацією до завершення встановленого для санації строку, якщо є підстави для відновлення платоспроможності таким шляхом. Керуючий санацією подає зборам кредиторів разом зі звітом проект мирової угоди.

Рішення про укладання мирової угоди приймається зборами кредиторів. Якщо умови укладання зборами кредиторів відхиляються, а інші способи, передбачені законом, не допомогли відновити платоспроможність боржника, господарський суд

приймає рішення про його ліквідацію. Процедура прийняття рішення зборами кредиторів у законі не встановлено.

За заявою будь-кого з кредиторів господарський суд може визнати мирову угоду недійсною, якщо боржником подано недостовірні відомості про своє майно в бухгалтерському балансі чи інших документах, що свідчать про фінансовий та майновий стан боржника (банкрута), а також коли наявні побоювання, що виконання мирової угоди приведе боржника до банкрутства. Розгляд підстав для такого рішення та його прийняття відбувається в межах провадження в справі про банкрутство з виконанням вимог процесуального законодавства.

Визнання мирової угоди недійсною є підставою для поновлення провадження у справі про банкрутство, про що господарський суд виносить ухвалу. Повідомлення про поновлення провадження публікується в офіційних друкованих органах.

У процесі визнання мирової угоди недійсною може виявитися, що певні розрахунки було вже зроблено. Вимоги кредиторів, за якими зроблено розрахунки згідно з умовами мирової угоди, вважаються погашеними. Кредитори, чії вимоги при їх задоволенні обмежили права та законні інтереси інших осіб, зобов'язані повернути отримане за мировою угодою.

Мирова угода може бути розірвана також за рішенням господарського суду, якщо боржник не виконав її умови щодо не менш як третини вимог кредиторів або вчинив дії, які завдають збитків чи порушують права та законні інтереси кредиторів.

Розірвання мирової угоди господарським судом за зазначених підстав за заявою окремого кредитора не спричиняє її розірвання щодо інших кредиторів. Якщо мирова угода визнається недійсною або розривається, вимоги кредиторів, щодо яких було надано відстрочення та (або) розстрочення платежів або прощення (списання) боргів, відновлюються в повному обсязі в незадоволеній частині.

У разі невиконання мирової угоди кредитори можуть пред'явити свої вимоги до боржника в обсязі, передбаченому

нею. При порушенні провадження в справі про банкрутство цього ж боржника обсяг вимог кредиторів, щодо яких укладено мирову угоду, визначається в межах, передбачених зазначеною мировою угодою.

Якщо мирову угоду не укладено, то господарський суд визнає боржника банкрутом та розпочинає ліквідаційну процедуру.

4.6. ЛІКВІДАЦІЙНА ПРОЦЕДУРА

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

Ця процедура, порівняно з іншими, «хворобливіше» сприймається суспільством та державою. Саме ліквідація підприємства може зумовити негативні наслідки в усіх сферах життя. Вона передбачає не тільки припинення підприємницької діяльності, але й закриття підприємства з проведенням усіх необхідних для цього заходів.

Процедура ліквідації відкривається в чотирьох випадках [8]:

- клопотання кредиторів у особі комітету кредиторів про введення такої процедури або як висновок розпорядження майном фермерського господарства;
- незадовільні результати санації;
- застосування судом спрощеної процедури банкрутства;
- виникнення банкрутства громадян – суб'єктів підприємницької діяльності.

Ліквідація є наслідком визнання боржника банкрутом. Перед відкриттям ліквідаційної процедури суд повинен з'ясувати наявність або відсутність у боржника ознак банкрутства, а саме: наявності непогашених, визнаних судом грошових вимог кредиторів; перевищення грошових зобов'язань боржника над його майном (пасиву над активом); незадовільного результату застосування заходів щодо фінансового оздоровлення. Тільки

наявність усіх перелічених ознак дає суду підстави для визнання боржника банкрутом.

Цей крайній захід слід застосовувати судові лише у разі неможливості відновити платоспроможність суб'єкта господарювання шляхом процедури санації. Винятки, вказані в законі, також стосуються спрощеного порядку визнання боржника банкрутом. Ліквідаційна процедура є заключною в справі про банкрутство, вийти з неї можна тільки одним шляхом – укладанням мирової угоди.

Загальний строк ліквідаційної процедури не може перевищувати 12 місяців. За потреби суд може продовжити його на шість місяців. Однак за винятком спеціальних суб'єктів, закон не передбачає продовження строків ліквідаційної процедури більше, ніж на 18 місяців з дня визнання боржника банкрутом [6].

Процедура ліквідації складається з таких **етапів**:

- введення процедури;
- виявлення та оцінювання ліквідаційної маси;
- реалізація майна боржника;
- задоволення вимог кредиторів;
- затвердження звіту ліквідатора.

З дня прийняття господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і початку ліквідаційної процедури:

- підприємницька діяльність банкрута завершується закінченням технологічного циклу з виготовлення продукції в разі можливості її продажу;
- строк виконання всіх грошових зобов'язань банкрута й зобов'язання щодо сплати податків та обов'язкових платежів вважається таким, що настав;
- 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;

- укладання угод, пов'язаних з відчуженням майна банкрута чи передачею його третім особам, допускається в межах цієї процедури;
- скасовується арешт, накладений на майно банкрута, чи інші обмеження щодо розпорядження його майном, а накладення нових арештів або інших обмежень не допускається;
- вимоги за зобов'язаннями боржника, визнаного банкрутом, що виникли під час проведення процедур банкрутства, можуть пред'являтися тільки в межах ліквідаційної процедури;
- виконання зобов'язань боржника, визнаного банкрутом, здійснюється за правилами, установленими законодавством про банкрутство.

Основною процесуальною особою в ліквідації є **ліквідатор**, який призначається господарським судом у постанові про визнання боржника банкрутом. Порядок призначення ліквідатора такий самий, як і керуючого санацією. Ліквідатором може бути призначена особа, яка раніше виконувала обов'язки розпорядника майна боржника або (і) керуючого санацією.

Господарський суд може також призначити членів ліквідаційної комісії. У цьому випадку керівником ліквідаційної процедури боржника буде колегіальний суб'єкт – ліквідаційна комісія. Створення ліквідаційної комісії можливе за клопотанням ліквідатора, погодженим з комітетом кредиторів. Членами ліквідаційної комісії можуть бути представники кредиторів (комітету кредиторів), уповноважена особа акціонерів або учасників товариства з обмеженою чи додатковою відповідальністю, фінансових органів. Якщо банкрутом оголошено державне підприємство (або у статутному фондї якого частка державної власності перевищує 25 %), то до членів ліквідаційної комісії входить представник державного органу з питань банкрутства, а за потреби – органу місцевого самоврядування, державного органу в справах нагляду за страховою діяльністю, Антимонопольного комітету України.

Якщо процедура ліквідації введена після розпорядження, то припиняються повноваження керівних органів банкрута щодо управління майном і його реорганізації, а також власника (власників) майна банкрута. Керівник боржника звільняється з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства [4]. Упродовж 15 днів після призначення ліквідатора відповідні посадові особи банкрута (керівник, головний бухгалтер та інші) зобов'язані передати бухгалтерську та іншу документацію банкрута, печатки і штампи, матеріальні та інші цінності банкрута ліквідаторові [8].

Для досягнення основної мети ліквідаційної процедури ліквідатор наділений певними повноваженнями:

- виконує повноваження керівника (органів управління) банкрута;
- приймає у своє володіння майно банкрута, здійснює заходи щодо забезпечення його збереження;
- виконує функції з управління та розпорядження майном боржника;
- аналізує фінансове становище банкрута;
- повідомляє працівників банкрута про звільнення та проводить його відповідно до Кодексу законів про працю України;
- вживає заходів, спрямованих на пошук, виявлення й повернення майна банкрута, яке знаходиться у третіх осіб, а також пред'являє вимоги про повернення дебіторської заборгованості;
- реалізує майно банкрута для задоволення вимог, включених до реєстру вимог кредиторів.

Упродовж п'яти днів з дня винесення постанови суду ліквідатор зобов'язаний подати оголошення до офіційного друкованого органу з відомостями про визнання боржника банкрутом та про відкриття ліквідаційної процедури.

Важливим етапом ліквідації є **формування ліквідаційної маси**.

Ліквідатор має широке повноваження, зокрема може відмовитися від виконання договорів банкрута в такому ж порядку, як і в процедурі санації; проводить пошук, виявлення й повернення майна боржника; висуває до третіх осіб вимоги з повернення дебіторської заборгованості банкрута.

На жаль, закон про банкрутство в редакції 1999 р. не передбачав надання ліквідаторові таких самих повноважень з визнання угод недійсними, що й керуючому санацією. Редакція даного закону 1992 р. надавала можливість визнавати недійсними угоди з відчуження майна боржника за один рік і за три місяці до порушення справи про банкрутство за спеціальними підставами. У 1999 р. ця норма була скасована, що значно зменшувало ефективність ліквідаційної процедури та призводило до різного роду зловживань з боку посадових осіб боржника.

У редакції закону від 7 березня 2002 р. це було враховано. Стало можливим оскаржувати заінтересовані угоди в процедурі ліквідації. Водночас були встановлені інші, ніж у редакціях 1992 і 1999 рр., підстави для визнання угод недійсними в процедурі банкрутства. Причому порядок оскарження такого роду угод містив ряд проблем, які потім були знову змінені законом від 3 квітня 2002 року.

Ліквідатор для поповнення ліквідаційної маси може заявити вимоги до третіх осіб, які несуть відповідно до законодавства субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями боржника у зв'язку з доведенням його до банкрутства. Розмір таких вимог устанавлюється на підставі різниці між сумою вимог кредиторів та ліквідаційною масою. Проте ця норма не може бути реалізована на практиці, тому що в законодавстві не встановлені особи, які несуть відповідальність за такі дії.

Іншим важливим елементом формування ліквідаційної маси є інвентаризація й оцінювання особистого майна банкрута. До складу ліквідаційної маси включаються всі види майнових активів (майно та майнові права), які належать банкрутові

на праві власності або повного господарського відання на дату відкриття ліквідаційної процедури та виявлені в процесі самої процедури.

З ліквідаційної маси виключаються: майно, вилучене з обороту; майнові права, пов'язані з особою боржника; індивідуально визначені речі, якими володіє банкрут на підставі речових прав. Об'єкти житлового фонду, у тому числі й гуртожитки, дитячі дошкільні заклади та об'єкти комунальної інфраструктури, також не включаються до складу ліквідаційної маси та передаються в комунальну власність відповідним органам місцевого самоврядування без будь-яких додаткових умов.

Заставне майно має особливий правовий режим, суть якого полягає в тому, що це майно враховується окремо від іншого майна й виручка від його реалізації направляється спочатку на задоволення вимог заставного кредитора. Грошова сума, що залишилася, включається до загальної ліквідаційної маси.

Не включається до складу ліквідаційної маси індивідуально визначене майно кредиторів, що знаходиться у власності боржника, заснованого не на праві власності або повного господарського відання. Кредитори, що передали боржнику індивідуально визначені речі в тимчасове володіння, мають речово-правові вимоги, які не повинні включатися до складу грошових зобов'язань.

Наступним етапом ліквідаційної процедури є продаж майна боржника – основна ідея ліквідаційної процедури, яка здійснюється переважно на конкурентних засадах.

Формою конкурентного продажу майна є відкриті **торги**. Ця форма ефективніша, тому що дає можливість продати майно боржника за більш вигідною ціною ліквідатору в частині зниження ціни, ніж під час адресної реалізації майна. Водночас комітет кредиторів може змінити порядок продажу майна, наприклад установити продаж майна на конкурсній основі замість відкритих торгів. Однак продажу майна завжди передують його інвентаризація та оцінка [8].

Реалізація майна банкрута завжди здійснюється прозоро, для чого ліквідатор дає оголошення в друкованих органах. Оголошення повинно інформувати покупця про всі суттєві умови розпродажу майна. Такі умови мають обумовлюватися ліквідатором на засіданні комітету кредиторів і відобразитися в протоколі. Оголошення в газеті та протокол комітету кредиторів повинні додаватися до звіту ліквідатора. Продаж майна державних підприємств-банкрутів здійснюється в особливому порядку з урахуванням вимог Закону України «Про приватизацію державного майна» та інших нормативних актів. При цьому не має значення, хто буде покупцем такого майна: приватне чи державне підприємство.

Комітет кредиторів може вибрати вид торгів – *аукціон* чи *конкурс*. Вони можуть проводитися як самим ліквідатором, так і залученою за договором з ним іншою особою, яка не повинна бути заінтересованою. Ліквідатор або комітет кредиторів не можуть встановлювати порядок проведення конкурсу або аукціону на свій розсуд. Це питання регламентоване Законом України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)».

Закриті торги відбуваються тоді, коли в банкрута знаходиться майно, обмежене в обороті. Наприклад, при банкрутстві аптечного складу лікарські препарати, які містять наркотичні речовини, реалізуються іншими фармацевтичними організаціями. У закритих торгах беруть участь лише ті особи, які мають право (ліцензію) володіти таким майном.

До складу ліквідаційної маси банкрута належить не тільки майно, але й майнові права. Через обмеженість строку ліквідаційної процедури можливість реалізації таких прав, наприклад шляхом стягнення грошових сум у судовому порядку, виявляється довготривалою та обтяжливою. Тому в такій ситуації можна скористатися продажем також майнових прав.

Майнові права можуть продаватися шляхом оплатної уступки права вимоги. На практиці найчастіше уступці підля-

гають права вимоги дебіторської заборгованості. Однак ліквідатор не може самостійно прийняти рішення про продаж майнового права. Для цього необхідна згода кредиторів, адже відчуження будь-якого майнового права зумовлює зменшення ліквідаційної маси, тому що набувач сплачує менше вартості такого права (наприклад, купівля дебіторської заборгованості заводу за 20 % від її вартості).

Продаж майнового права здійснюється на відкритих торгах, якщо інше не передбачено комітетом кредиторів. Продане майнове право оформляється договором сесії (уступки права вимоги), покупцеві передаються всі документи, що посвідчують майнове право [16].

Ліквідація є розпродажем майна, її процеси незворотні. Тому законодавець установив для процедури ліквідації більш жорсткий контроль за діями арбітражного керуючого порівняно з іншими процедурами. У такому разі органами контролю є комітет кредиторів, державний орган з питань банкрутства та господарський суд.

На ліквідатора покладається обов'язок систематично подавати комітету кредиторів звіт про діяльність, у якому відображаються основні моменти його роботи й міститься важлива для комітету кредиторів інформація: пасив та актив банкрута, розрахунки з кредиторами, пропозиції про порядок продажу майна тощо.

Контроль державного органу з питань банкрутства та господарського суду полягає в перевірці діяльності ліквідатора за умови обов'язкового повідомлення ліквідатора про надання необхідних відомостей. Водночас суд може контролювати діяльність ліквідатора шляхом розгляду скарг учасників процедури банкрутства та заінтересованих осіб, а також під час затвердження звіту ліквідатора й ліквідаційного балансу.

Закон надає судові право припинити повноваження ліквідатора, який не виконує або неналежним чином виконує свої обов'язки, наприклад реалізує майно банкрута без інвентари-

зації, оцінювання або не на конкурентних засадах. Підставою для застосування такої санкції є клопотання комітету кредиторів. Однак суд має право й без указанного клопотання припинити повноваження ліквідатора, зокрема при розгляді скарг заінтересованих осіб на його дії. Припиняючи повноваження ліквідатора, суд зобов'язаний призначити іншого ліквідатора, при цьому правом пропонувати нову кандидатуру наділений комітет кредиторів [8]. Обидва клопотання можуть міститися в одному протоколі засідання комітету кредиторів.

Після продажу майна банкрута важливим етапом є погашення вимог кредиторів. Розрахунки з кредиторами ліквідатор повинен здійснювати прозоро: всі його дії, розмір коштів, виручених від реалізації ліквідованого майна, та обсяг вимог кредиторів мають бути відомі всім.

Для **розрахунків з кредиторами** закон установив черги задоволення вимог кредиторів для зменшення конфлікту їхніх інтересів.

До першої черги входять:

- вимоги, забезпечені заставою (якщо в боржника є заборгованість, не покрита заставою, то вона враховується в четверту чергу);
- виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута (у тому числі відшкодування кредиту, отриманого на такі цілі);
- витрати Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;
- витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство в суді та роботою ліквідаційної комісії – судові витрати, витрати на опублікування оголошення, аудит, оплата праці арбітражного керуючого та його витрати, пов'язані зі змістом майнових активів банкрута (у тому числі поточні комунальні та експлуатаційні платежі); ці витрати відшкодовуються ліквідаційною комісією після реалізації частини ліквідаційної маси, якщо інше не передбачено Законом.

Друга черга містить вимоги, які виникли із зобов'язань банкрута перед його працівниками, за винятком повернення вкладів трудового колективу до статутного фонду підприємства, зобов'язань, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, шляхом капіталізації відповідних платежів у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Третя черга включає вимоги щодо податків та зборів (обов'язкових платежів). При цьому суми штрафів (пені) та інших фінансових санкцій підлягають задоволенню в шосту чергу при банкрутстві боржника, що ліквідується власником, і банкрутстві відсутнього боржника.

До *четвертої черги* належать вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, у тому числі й вимоги кредиторів, які виникли із зобов'язань у процедурі розпорядження майном боржника або в процедурі санації боржника. Вимоги з відшкодування збитків та неустойки (штрафів, пені) підлягають задоволенню в шосту чергу при банкрутстві боржника, що ліквідується власником, і банкрутстві відсутнього боржника.

До *п'ятої черги* входять вимоги з повернення вкладів членів трудового колективу до статутного фонду підприємства.

Шоста черга містить інші вимоги. На жаль, у законі не розкриті категорії інших кредиторів, серед яких слід розуміти вимоги з відшкодування збитків, стягнення неустойки (штрафу, пені) та інших фінансових санкцій при банкрутстві боржника, що ліквідується власником, і банкрутстві відсутнього боржника. Такі вимоги повинні враховуватися в реєстрі кредиторів та підлягати задоволенню після погашення вимог п'ятої черги.

Розрахунки з кредиторами ліквідатор здійснює відповідно до реєстру їхніх вимог. Вимоги кожної черги задовольняються в міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги. Якщо недостатньо грошових коштів для повного погашення всіх вимог однієї черги, вони задовольняються пропорційно до суми вимог, які належать кожному кредитору однієї черги.

При банкрутстві громадян-підприємців до задоволення вимог кредиторів відшкодовуються витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство та виконанням постанови суду. Вимоги кредиторів громадян-підприємців задовольняються в такій послідовності:

- вимоги громадян, перед якими банкрут несе відповідальність за заподіяння шкоди їхньому життю або здоров'ю, шляхом капіталізації відповідних періодичних платежів, а також вимог з виплати аліментів;
- розрахунки з виплати вихідної допомоги з оплати праці особам, які працюють за трудовими договорами (контрактами), і з виплати авторської винагороди;
- вимоги кредиторів за зобов'язаннями, забезпеченими заставою;
- вимоги зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів);
- розрахунки з іншими кредиторами.

Після завершення розрахунків громадянин-підприємець звільняється від подальшого виконання вимог кредиторів, заявлених під час здійснення процедури банкрутства. Виняток становлять тільки вимоги кредиторів з відшкодування збитків, заподіяних життю чи здоров'ю, стягнення аліментів, а також інші вимоги особистого характеру, не погашені в порядку виконання постанови господарського суду, погашені частково або не заявлені взагалі. Такі вимоги зберігають свою силу та можуть бути пред'явлені в повному обсязі або частково після закінчення процедури банкрутства громадянина-підприємця в порядку, встановленому цивільним законодавством України.

Заключним етапом процедури ліквідації є **затвердження звіту кредитора**. Звіт і ліквідаційний баланс підприємства подаються ліквідатором до господарського суду після завершення всіх розрахунків з кредиторами. У процесі розгляду господарським судом звіту ліквідатора та думки членів комітету кредиторів або окремих кредиторів суд може затвердити звіт

ліквідатора й ліквідаційний баланс, або призначити нового ліквідатора в разі невиявлення або нереалізації попереднім ліквідатором усіх наявних майнових активів ліквідаційної маси боржника [8]. Затвердження господарським судом звіту та ліквідаційного балансу є підставою для припинення провадження в справі про банкрутство. Подальша доля юридичної особи – банкрута залежить від наявності майна, що залишилося в нього після ліквідаційної процедури. Якщо майна не залишилося, то суд ліквідує юридичну особу. Копія ухвали суду скеровується органу, який здійснював державну реєстрацію банкрута, та органу державної статистики для виключення з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України. Якщо майна банкрута вистачило, щоб задовольнити вимоги кредиторів, то він вважається таким, що не має боргів та може здійснювати підприємницьку діяльність.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. *Господарський кодекс* України : прийнятий 16.01.2003 р. : № 436-IV // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 11. – С. 303. – Зі змінами ; ост. ред. 15.01.2011 р.
2. *Господарський процесуальний кодекс* України : прийнятий 06.11.1991 р. : № 1798-XII // ВВР України. – 1992. – № 6. – Ст. 56. – Зі змінами ; ост. ред. 08.03.2011 р.
3. *Законодавство про банкрутство* : зб. нормат. мат. та аналіт. ст. / за ред. О. М. Бірюкова. – К. : Юстініан, 2003. – 456 с.
4. *Кодекс законів про працю УРСР* : прийнятий 10.12.1971 р. : № 322-08 // ВВР УРСР. – 1971. – Дод. до № 50. – Ст. 375. – Зі змінами ; ост. ред. 29.01.2011 р.
5. *Поляков Б. М. Законодавство України про банкрутство : Теорія та практика його застосування* / Б. М. Поляков. – К. : Юрид. думка, 2004. – 240 с.
6. *Постанова Вищого господарського суду України* : від 11.09.2002 р. : у справі № 15/756 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v_502700-03.

7. *Постанова* Вищого господарського суду України : від 09.04.2003 р. : у справі № 02-2-23/81828 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v1828600-03>.
8. *Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом* : Закон України : прийнятий 14.05.1992 р. : № 2343-XII // ВВР України. – 1992. – № 31. – Ст. 440. – Зі змінами ; ост. ред. 15.01.2011 р.
9. *Про деякі питання практики застосування окремих норм чинного законодавства у вирішенні спорів* : лист Вищого арбітражного суду України : від 24.11.1997 р. : № 01-8/452 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v_452800-97. – Зі змінами ; ост. ред. 25.06.2003 р.
10. *Про деякі питання практики застосування окремих норм чинного законодавства у вирішенні спорів та внесення змін і доповнень до деяких інформаційних листів* : інформаційний лист Вищого господарського суду України : від 13.02.2002 р. : № 01-8/155 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v_155600-02. – Зі змінами ; ост. ред. 09.09.2003 р.
11. *Про деякі питання практики застосування окремих норм чинного законодавства у вирішенні спорів* : інформаційний лист Вищого арбітражного суду України : від 15.05.1997 р. : № 01-8/167 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v_167800-97. – Зі змінами ; ост. ред. 19.05.2003 р.
12. *Про деякі питання практики застосування окремих норм чинного законодавства у вирішенні спорів* : лист Вищого арбітражного суду України : від 10.07.2000 р. : №01-8/413 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v_413800-00. – Зі змінами ; ост. ред. 02.10.2001 р.
13. *Про деякі питання практики застосування у вирішенні спорів окремих норм чинного законодавства* : лист Вищого арбітражного суду України : від 24.09.1999 р. : № 01-8/451 // Вісн. Вищ. арбітраж. суду. – 1999. – № 4. – С. 180. – Зі змінами ; ост. ред. 19.05.2003 р.
14. *Про затвердження Положення про порядок формування та ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство* : наказ Мінекономіки України : від 11.04.2001 р. : № 77 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 19. – С. 28. – Зі змінами ; ост. ред. 08.07.2006 р.

-
15. *Про оподаткування прибутку підприємств* : Закон України : прийнятий 28.12.1994 р. : №334/94-ВР // ВВР України. – 1995. – № 4. – Ст. 51. – Зі змінами ; ост. ред. 15.01.2011 р.
 16. *Цивільний кодекс України* : прийнятий 16.01.2003 р. : № 435-IV // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 11. – С. 7. – Зі змінами ; ост. ред. 08.03.2011 р.
 17. *Щодо деяких питань застосування частини 2 ст. 36 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»* : лист Комітету Верховної Ради України з питань фінансів і банківської діяльності : від 07.11.2001 р. : № 06-10/638 // Галицькі контракти – Документи для роботи. – 2001. – № 48.

САНАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ І АУДИТ

5.1. СУТЬ САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

Санаційна спроможність – це наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних і правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації. До *загальних передумов* санаційної спроможності належать стійкі позиції підприємства на ринку, конкурентні переваги, виробничий і кадровий потенціал, наявність реальної та дієвої санаційної концепції. *Економічними критеріями* стійкої санаційної спроможності підприємства є його здатність до забезпечення ліквідності, відновлення прибутковості та одержання конкурентних переваг [5]. Слід зазначити, що ці якісні й кількісні характеристики тісно пов'язані між собою. Так, досягнення конкурентних переваг можливе лише за наявності стійкої ліквідності та платоспроможності, тоді як орієнтація виключно на забезпечення ліквідності дає змогу підтримати життєздатність підприємства лише в короткостроковому періоді.

Санаційно спроможним підприємство буде в тому разі, якщо продисконтована майбутня вартість активів (за умови

успішної санації) перевищуватиме вартість його ліквідаційної маси перед проведенням санації. Так, виділяють три складові частини оцінювання санаційної спроможності суб'єкта господарювання [2]:

- визначення розміру можливих майбутніх фінансових потоків від застосування санаційних процедур або грошової маси при ліквідації боржника;
- обчислення ставки дисконтування фінансових потоків на рівні середньозваженої вартості кредитних ресурсів, які можуть залучити кредитори для забезпечення ліквідності ресурсів;
- установлення розміру витрат, пов'язаних з підготовкою та реалізацією процедур санації або ліквідації.

Оцінюючи можливі фінансові потоки від реалізації процедур відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання, необхідно врахувати такі важливі фактори, як життєвий цикл галузей функціонування корпорації, життєвий цикл капітальних матеріальних і нематеріальних активів, можливість переорієнтації (перепрофілювання обладнання) на виготовлення продукції іншого спрямування, тобто вихід у нові галузі та сегменти ринку, спроможність управлінської системи провести трансформації даного суб'єкта. Ці фактори визначають ризики фінансових надходжень, які повинні враховуватися в загальній сумі надходжень від реалізації процедур відновлення платоспроможності суб'єктів господарювання.

Згідно з методичними вказівками Міністерства економіки України, санаційну спроможність підприємства слід визначати на підставі оцінювання основних показників, а саме: поточної платоспроможності; коефіцієнта забезпечення власними засобами; коефіцієнта покриття. Якщо в кінці звітного кварталу хоча б один із зазначених показників перевищує нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається їх зростання, то перевага повинна надаватися позасудовим заходам з відновлення платоспроможності боржника або його са-

нації в процесі провадження справи про банкрутство. Якщо ж за підсумками року коефіцієнт покриття менший від одиниці й підприємство не отримало прибутку, то такий фінансовий стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності, коли задоволення вимог кредиторів можливе лише через застосування ліквідаційної процедури. Оцінювання санаційної спроможності підприємства лише на підставі аналізу кількох фінансових показників дає тільки частину інформації про реальне становище боржника. Саме тому для прийняття відповідних рішень слід проводити комплексну експертизу виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та наявного плану санації.

Із правового погляду, санаційно спроможним підприємство буде в тому разі, якщо воно здатне підтримувати фінансову рівновагу в довгостроковому періоді, тобто має достатні передумови для відновлення та збереження стабільної платоспроможності, аби кредитори не мали підстав звертатися із заявою про порушення справи про банкрутство до господарського суду [1].

Санаційну спроможність підприємства визначають під час проведення санаційного аудиту.

5.2. СУТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ САНАЦІЙНОГО АУДИТУ

Санаційний аудит відіграє особливу роль у системі аудиторської діяльності, оскільки він пов'язаний з реалізацією методів антикризового управління підприємством. До санаційного аудиту вдаються тоді, коли суб'єкт господарювання має незадовільний фінансовий стан та йому загрожує банкрутство. Ініціювати проведення санаційного аудиту може суддя господарського суду, в провадженні якого перебуває справа про банкрутство, для отримання об'єктивних даних про стан підприємства, а також безпосередньо власник (керівник) підприємства, якщо він самостійно порушує справу про банкрутство, для надання відповідних доказів про незадовільний фінансовий стан

та глибину кризових явищ, які охопили суб'єкт господарювання. Крім того, у проведенні санаційного аудиту можуть бути зацікавлені державні органи, які мають на меті надати фінансову підтримку підприємству, банківські установи, а також імовірні інвестори, які хочуть його придбати та санувати.

Зовнішнім замовникам аудиту потрібна обґрунтована інформація, яка має підтвердити, що дані про фінансово-майновий стан боржника є достовірними та повними; підприємство є санаційно спроможним; план санації є реальним; вибрано найраціональніший з можливих варіантів розвитку підприємства.

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

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

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

Під час санаційного аудиту розв'язуються такі **завдання**:

- аналізується фінансовий стан і господарська діяльність підприємства;
- визначається глибина, причини та можливості подолання кризи;
- досліджується розроблена санаційна концепція боржника;
- оцінюється ймовірність реалізації санаційної концепції;
- приймається рішення щодо майбутньої долі підприємства – санації або ліквідації.

На підставі перелічених завдань у процесі проведення санаційного аудиту рекомендується використовувати методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [3–4], які да-

ють змогу всесторонньо охарактеризувати поточну діяльність підприємства та дійти висновку щодо причин і наявності ознак банкрутства, санаційної спроможності підприємства.

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

Санаційний аудит відбувається у декілька **етапів**:

- ідентифікація даних – збирання інформації, на підставі якої можна дійти висновку про реальне становище підприємства;
- експертиза – усебічний аналітичний процес, спрямований на здобуття об'єктивних висновків про поточний і перспективний стан об'єкта аудиту;
- формування висновків на основі даних експертизи, наявних доказів та їх аналізу;
- розроблення рекомендацій на основі висновків про санаційну спроможність.

Розроблення санаційної концепції не є безпосередньою метою санаційного аудиту, хоча іноді аудитори беруть активну участь у розробленні плану санації.

5.3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ САНАЦІЙНОГО АУДИТУ

Процедура санаційного аудиту дещо відрізняється від традиційної, зокрема тим, що об'єктом є підприємство, яке перебуває у фінансовій кризі, та окрім підтвердження достовірності даних, відображених у фінансовій звітності, перед аудитом стоїть завдання, яке полягає у визначенні та (або) підтвердженні ознак неплатоспроможності, оцінюванні санаційної спроможності та реальності виконання плану санації. Для розв'язання цих завдань у процесі аудиту використовуються методичні рекомендації [3–4]. Загальний порядок проведення санаційного

аудиту можна коротко охарактеризувати так: отримавши пояснювальну записку до плану санації та сам план від керівництва підприємства або зовнішнього санатора, використовуючи фінансову звітність, надану у формі, визначеній законодавством, аудитор починає процедуру експертизи даної документації [7].

Для ефективного аналізу фінансового стану підприємства аудитор повинен:

- мати можливість працювати з балансом та звітами підприємства за декілька попередніх років;
- одержати звіти про майновий стан і проведені інвентаризації, рух основних фондів та амортизації, наявність об'єктів соціальної інфраструктури на балансі підприємства;
- мати змогу переглянути розрахунки витрат на виробництво;
- ознайомитися з розшифровкою дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- отримати дані про рух грошових коштів на рахунках підприємства;
- переглянути інформацію про стан оплати праці й організаційно-кадрову структуру підприємства.

Базою для проведення санаційного аудиту є початкові дані про оперативне (фактичне) і стратегічне становище підприємства (рис. 5.1).

Одночасно зі звітними бухгалтерськими даними для оцінювання санаційної придатності підприємства слід також використати зовнішні джерела, а саме: статистичні дані, які характеризують діяльність тієї чи іншої галузі й народне господарство в цілому, описовий матеріал засобів масової інформації, висновки незалежних експертів, нормативні документи. Треба зауважити, що процес збирання та систематизації даних щодо стратегічного становища підприємства є набагато складнішим, ніж збирання інформації щодо його актуального стану.

Для ефективною експертизи стану підприємства потрібно ознайомитися з його оперативним поточним станом, а для оці-



Рис. 5.1. Схема джерел інформації, що використовуються під час оцінювання санаційної спроможності

Джерело: *Копилук О. І.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. І. Копилук, А. М. Штангрет. – К. : ЦНА, 2005. – 168 с.

нювання стратегічного – з наявним бізнес-планом і прогнозами економічного розвитку. Окрім цього, аудитор повинен переглянути результати попередньої аудиторської перевірки й виконання фінансових і бізнес-планів підприємства, якщо

вони є. Додатково, для проведення експертизи плану фінансового оздоровлення аудитор повинен:

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

Після отримання всієї документації доцільно зробити *загальний аналіз виробничої та господарської діяльності підприємства*. Насамперед вивчається виробнича структура, обсяг і асортимент виробничої продукції та її реалізації, склад і стан основних фондів та об'єктів соціальної інфраструктури, чисельність працівників. Одночасно розглядаються запропоновані в плані санації пропозиції: щодо злиття й поділу підрозділів, їх ліквідації та створення; реалізації й придбання основних засобів і об'єктів соціальної інфраструктури; скорочення персоналу тощо.

Дослідження ефективності технології виробництва доцільно розпочати з виявлення наявності документації щодо розроблення обґрунтованих нормативів виготовлення продукції. Її експертиза сприяє виявленню причин і підстав для розвитку фінансової неспроможності або неспроможності підприємства. Наявність необґрунтовано віднесених на собівартість витрат у майбутньому може погіршити фінансовий стан підприємства, що призведе до недостатньої ефективності запропонованих санаційних заходів.

Для успішного здійснення санаційних заходів є необхідним пошук вузьких місць, що зменшують ефективність роботи всього колективу. Експертиза повинна відповісти на питання, чи визначені вони в санаційному плані.

Показники питомої частки енергії, матеріалів, сировини, рівня зношеності основних фондів, а також рентабельність основних фондів потрібно порівняти з попередніми показни-

ками роботи підприємства та з показниками інших підприємств галузі. Варто звернути увагу на аналіз стану основних фондів, їх придбання, вибуття та знос. Важливо те, за якими цінами придбано, реалізовано та надано в оренду майно й виробничі активи. Необхідно перевірити відповідність цих цін і тарифів практиці господарської діяльності підприємств даної галузі. Можливо, у нераціональному або неправомірному ціноутворенні прихована потенційна можливість залучення капіталу для санації підприємства.

Робота персоналу оцінюється з точки зору ефективності виконання ним функціональних обов'язків. Так, недоліки в політиці збуту, відсутність маркетингових доробків характеризують кваліфікацію й зусилля працівників відповідного відділу. Потрібно також перевірити відповідність оплати праці рівню зусиль і кваліфікації робітників, визначити причини простоїв, невисокої продуктивності праці та інших недоліків операційної діяльності підприємства.

У контексті формування стратегії розвитку й розроблення концепції виходу з кризи доцільно оцінювати діяльність середньої та вищої ланок менеджменту підприємства, для чого можна провести опитування цих осіб. У результаті опитування слід виявити також ставлення керівництва до плану санаційних заходів, ступінь підтримки цих дій.

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

При розгляді валюти (підсумку) балансу і його структури потрібно порівнювати ці показники з показниками попередніх періодів (трендовий аналіз) та з показниками інших підпри-

емств галузі. Зміна підсумку й структури балансу показує тенденції розвитку або скорочення виробництва, зміни в складі основних та оборотних фондів тощо.

Аналіз стану власного капіталу підприємства є найвідповідальнішою частиною аудиту. Спочатку вивчають структуру статутного фонду й правильність оцінки внесків акціонерів та учасників. Однак найбільший інтерес для санаційного аудиту становить експертиза джерел власних фінансових ресурсів підприємства, наявність фондів та нерозподіленого прибутку. Крім того, важливою є можливість залучення додаткових коштів для збільшення власного капіталу, тому доцільно проаналізувати джерела таких надходжень.

Досліджуються також можливості реструктуризації та збільшення статутного фонду, зокрема для санації балансу. Варто розглянути не тільки обсяги передбачених планів санації інвестицій у власний капітал, але й детально проаналізувати характер їх використання для реалізації основних цілей фінансового оздоровлення.

Структуру капіталу, де власний капітал становить важливу частину, можна оцінити на основі ряду фінансових коефіцієнтів: коефіцієнта фінансової стабільності та автономії, коефіцієнта залежності та його модифікацій.

Особливе місце в процедурі аудиту посідають залучений капітал і кредиторська заборгованість. Установлюється структура залученого капіталу, виявляється реальне значення поточної та простроченої кредиторської заборгованості, для останньої вивчається можливість реструктуризації й відстрочення. Потрібно розбити всі пасиви за їх терміновістю погашення, відповідно до наявних методик.

Аудитор має оцінити можливість участі кредиторів у санації підприємств.

Усі активи підприємства поділяються на групи за їх ліквідністю. На основі структури пасивів та активів необхідно визначити поточну ліквідність балансу.

Ліквідність і платоспроможність підприємства оцінюється відповідно до значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності, поточної ліквідності та покриття. Основним фактором ліквідності підприємства є достатній обсяг оборотних засобів, але потрібно враховувати також і швидкість їх обороту, яка визначається їх мобільністю.

Важливою складовою частиною активів є дебіторська заборгованість, у якій криються значні можливості для збільшення обсягу грошових засобів, необхідних для відновлення платоспроможності. Її аналіз потрібно проводити за двома основними групами – поточною й довгостроковою. До останньої належить заборгованість, яка не є результатом звичайної нормальної діяльності підприємства, буде погашена не раніше, ніж через рік, і має низьку ліквідність.

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

Продаж і придбання, будівництво й виготовлення об'єктів основних фондів та інших необоротних активів безпосередньо пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства. Під час експертизи інвестиційних операцій потрібно дослідити джерело їх фінансування, структуру, прибутковість чи збитковість, оцінити коректність відображення у звітності відповідно до угод купівлі-продажу активів та введення їх в експлуатацію.

Санаційний аспект аудиту полягає в аналізі запропонованих заходів з реалізації й заморожування інвестиційних об'єктів, оцінюванні доцільності інвестицій у будівництво й придбання нових об'єктів і обладнання. Потрібно оцінити вивільнення в результаті цих заходів коштів, які можуть полегшити тягар виплат за зобов'язаннями підприємства.

Особливо ретельно аналізуються грошові потоки, оскільки наявність грошових коштів найефективніше розв'язує проблеми платоспроможності підприємства. Для оцінювання грошових потоків потрібно враховувати не тільки кошти, отримані підприємством у вигляді прибутку, але й кошти, віднесені на амортизацію необоротних активів. Облік усіх коштів за врахуванням платежів і погашенням короткотермінових зобов'язань дає значення чистого грошового потоку, тобто коштів, що залишаються в розпорядженні підприємства. Для оцінювання прибутковості й проведення трендового аналізу цього показника рекомендується розрахувати фінансові коефіцієнти: прибутковості в цілому, прибутковості активів, рентабельності реалізації, рентабельності основної діяльності тощо.

Аудитор повинен перевірити також показники ділової активності з точки зору впливу на фінансову стійкість підприємства. Це, зокрема, відношення виручки від реалізації до: обсягу дебіторської заборгованості, власного капіталу й підсумку балансу (оборотність засобів у розрахунках, оборотність власного капіталу та оборотність основного капіталу); чисельності персоналу й балансової вартості фондів (продуктивність праці й фондівіддача). Зниження значень цих показників послаблює перспективи платоспроможності підприємства.

Важливу роль відіграє *вплив зовнішнього середовища* на реалізацію плану фінансового оздоровлення. Для виявлення впливу постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, а також споживачів продукції на стійку роботу підприємства потрібно дослідити наявність основних контрагентів, їх позиції на ринку, політику щодо даного підприємства тощо. Унаслідок їхньої політики та в результаті дій керівництва можливі порушення нормальної операційної діяльності підприємства, пов'язані, зокрема, із завищенням закупівельних цін на сировину, матеріали й комплектуючі та зниженням цін реалізованої продукції.

Експертиза повинна встановити відхилення від нормальної закупівельної та збутової політики й причини їх виникнення.

Доцільно оцінити обсяг і фінансовий еквівалент додаткових втрат, до яких призводять порушення. Особливу увагу потрібно приділити контрактам з використанням бартерних операцій, а також операцій у формі взаємозаліків. Установлюється їх необхідність для діяльності підприємства, оцінюються втрати, що їх супроводжують, а також визнається характер запланованих змін у санаційній концепції щодо частки цих операцій у загальному обсязі. Вивчається також ефективність маркетингової політики підприємства, наявність розроблених прогнозів обсягів і структури збуту, оцінок керівників підприємства щодо конкурентоспроможності його товарів, робіт і послуг, установлюється адекватність подібних прогнозів та оцінок.

Керівництво також представляє програми життєвого циклу продукції (товарів, робіт і послуг), інноваційних заходів, мета яких полягає в зміні й поліпшенні асортименту та якості продукції. Суть усіх розробок наводиться в плані санації. Аудитор повинен проаналізувати доцільність і дієвість таких програм розвитку.

Результати експертизи плану санації містять ряд положень. Досліджуються причини погіршення платоспроможності або неспроможності підприємства, наведені в плані санації, оцінюються не тільки основні висновки, викладені в плані, але й методи виявлення причин кризової ситуації.

У цьому ж висновку аудитор аналізує сильні й слабкі сторони виробничого механізму та апарату управління підприємства, розглядає відповідність санаційної концепції виявленим чинникам, що викликали кризу ліквідності. В іноземній практиці співвідношення сильних і слабких позицій підприємства, його можливості й супутні ризики часто слугують основою висновку про ефективність діяльності. Таке дослідження має ґрунтуватися на використанні SWOT- (strength, weakness, opportunity, threat – «сила, слабкість, шанс, небезпека») або SOFT-аналізу (strength, opportunity, failure, threat – «сила, шанс, слабе місце, небезпека»). Такий аналіз є простим і наочним,

дає змогу виробити стратегічні рішення в діяльності підприємства. Він доволі ефективний при оцінюванні наявного потенціалу підприємства для поліпшення його фінансово-господарського стану та відновлення платоспроможності [6]. Під час аналізу визначаються сильні й слабкі сторони в потенціалі підприємства; встановлюються можливості, які раніше не використовувалися, однак надаються підприємству його зовнішнім середовищем; виявляються ризики в зовнішньому середовищі.

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

Результатом експертної оцінки плану санації є відповідність обговорюваних санаційних заходів програмам реалізації цілей. Аудитор має спиратися на думку керівництва підприємства й служби зовнішнього санатора, якщо останній ініціював процедуру санації. У плані санації повинна бути врахована наявність:

- виробничих потужностей для помітного збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції;
- необхідної інфраструктури, здатної відповідати збільшеному масштабу виробництва та обсягів реалізації продукції;
- зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, здатних протягом кількох років підтримувати програму санації;
- узгодженості всіх заходів санації з надходженням і виплатою грошових коштів від зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. *Копилюк О. І.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. І. Копилюк, А. М. Штангрет. – К. : ЦНА, 2005. – 168 с.
2. *Манойленко О. В.* Підходи до оцінки санаційного потенціалу тимчасово неплатоспроможних суб'єктів господарювання / О. В. Манойленко // Економіка та держава. – 2006. – № 1. – С. 60–63.

3. *Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства* : наказ Міністерства економіки України : від 26.10.2010 р. : № 1361 // http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=161074&cat_id=32854
4. *Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства* : наказ Міністерства економіки України : від 19.01.2006 р. : № 14 // Збірник систематизов. Законодавства : дод. до газ. «Бухгалтерія». – 2006. – Вип. 4. – С. 109–127. – Зі змінами ; ост. ред. 06.03.2006 р.
5. *Терещенко О. О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
6. *Чевганова В. Я.* Методичні підходи до аналізу можливості відновлення платоспроможності підприємств / В. Я. Чевганова, І. Б. Чичкало-Кондрацька // Акт. пробл. економіки. – 2003. – № 4. – С. 30–33.
7. *Штангрет А. М.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2010. – 337 с.

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ**6.1. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА СУТЬ САНАЦІЇ**

Термін «санація» походить від латинського *sanatio*, що перекладається як «оздоровлення» або «лікування». Отже, санацію в економічній термінології можна трактувати як порятунок підприємства з кризи, відновлення життєздатності економічного суб'єкта, що перебуває в кризовій ситуації.

Санація в широкому розумінні слова як фінансовий та економіко-виробничий феномен розкривається через сукупність заходів з відновлення й забезпечення життєздатності підприємства. Німецький економіст Б. Бекенферде визначає санацію як систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. У такому тлумаченні санація є сукупністю всіх можливих заходів, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [20].

Інший німецький учений А. Бургер зазначає, що санація як реорганізація в кризовій ситуації включає всі адекватні причини фінансові, виробничі, збутові й соціальні заходи, спрямовані на те, щоб відвернути загрозливу неплатоспроможність і надмірну заборгованість і одночасно з тим уникнути краху підприємства, пристосуватися до нових внутрішніх та ринкових умов і відновити прибуткову діяльність підприємства [21].

Вітчизняні дослідники також по-різному трактують зміст поняття «санація», зокрема як:

- оздоровлення фінансового стану підприємства через систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних та соціальних заходів для запобігання його банкрутства чи підвищення конкурентоспроможності [7];
- систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості підприємства-боржника [17];
- оздоровлення неспроможного боржника, надання йому з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (у тому числі зарубіжних) фінансової допомоги, спрямованої на підтримку боржника й запобігання його банкрутству [18];
- заходи для залучення зовнішньої фінансової допомоги, спрямовані на запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [3];
- реорганізаційну процедуру передачі власності підприємства-боржника чи особи організаціями, що надають фінансову допомогу для його оздоровлення [4];
- ряд заходів, спрямованих на врегулювання проблеми боргів і фінансового оздоровлення підприємства-боржника, що здійснюються на основі угод учасників цієї процедури [6];
- надання фінансової допомоги підприємству-боржнику власником чи іншими зацікавленими особами [11].

Українські вчені, спираючись на думку зарубіжних економістів [22], дають найзмістовніше визначення санації, з яким погоджуються більшість науковців: *санація* – це комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи й відновлення або досягнення його прибутковості та

конкурентоспроможності в довгостроковому періоді [12], тобто сукупність усіх можливих заходів, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Із широкого спектра поглядів на суть санації підприємства можна подати узагальнену характеристику цього поняття, яка синтезуватиме наведені визначення в одне ціле. Так, очевидно те, що метою санації суб'єктів господарювання є усунення (покриття поточних збитків; поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємства; скорочення всіх видів заборгованості) чи запобігання загрозі банкрутства (поліпшення структури оборотного капіталу; формування фондів фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру), забезпечення найефективнішого використання потенціалу для адаптації підприємств до нових умов господарювання та створення передумов для відновлення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Залежно від функціональної спрямованості виокремлюють кілька груп **санаційних заходів** (табл. 6.1) [10].

Таблиця 6.1

Класифікація антикризових заходів за функціональним спрямуванням санації

Спрямування	Типові заходи
Організаційно-правове	Зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності. Удосконалення організаційної структури управління. Переведення на контрактну форму організації та оплати праці керівника й ключових працівників. Рационалізація розподілу прав, обов'язків і компетенцій окремих служб апарату управління та працівників
Техніко-технологічне	Купівля нової високопродуктивної техніки. Упровадження нових технологій. Фінансування науково-дослідних розробок та інноваційних рішень.

Продовження табл. 6.1

Спрямування	Типові заходи
	<p>Зростання змінності роботи наявного обладнання та його завантаження.</p> <p>Удосконалення контролю за дотриманням технічних і технологічних норм</p>
Виробниче (операційне)	<p>Раціоналізація виробничої програми.</p> <p>Зняття з виробництва нерентабельної продукції.</p> <p>Освоєння випуску нових конкурентоспроможних видів продукції.</p> <p>Формування власної товарної марки.</p> <p>Удосконалення нормування витрачання матеріально- сировинних та трудових ресурсів.</p> <p>Мінімізація браку й відходів тощо</p>
Маркетингове (збутове)	<p>Удосконалення рекламної діяльності, стимулювання збуту продукції.</p> <p>Оптимізація форм та інструментарію продажу.</p> <p>Формування власної збутової (дистриб'юторської) мережі.</p> <p>Регіональна диверсифікація збуту.</p> <p>Підвищення обґрунтованості цінової політики, введення системи цінових знижок.</p> <p>Упровадження сучасних прийомів організації маркетингу</p>
Фінансово-економічне	<p>Пошук і мобілізація резервів зниження собівартості та зростання чистого прибутку.</p> <p>Реструктуризація активів: продаж основних засобів і матеріальних активів, рефінансування дебіторської заборгованості, зворотний лізинг основних фондів.</p> <p>Підвищення ефективності використання наявних активів, прискорення операційного циклу, мінімізація втрат активів під час їх руху.</p> <p>Реструктуризація боргів (відстрочення, розстрочення, зміна матеріально-речової форми виконання зобов'язань).</p> <p>Реорганізація боргів (отримання нових кредитів та позик).</p> <p>Упровадження нових ефективних інструментів економічного управління (бюджетування, контролінгу, управлінського обліку) тощо</p>

Закінчення табл. 6.1

Спрямування	Типові заходи
Інвестиційне	Продаж корпоративних прав, окремих видів бізнесу, відокремлених структурних підрозділів. Припинення (згорання, вихід, заморожування) неефективних інвестиційних проектів. Запровадження нових реальних інвестиційних проектів стратегічного характеру. Інноваційне фінансування в розвиток нових виробництв і сфер бізнесу
Корпоративне	Зовнішня реорганізація (злиття, приєднання). Внутрішня реорганізація (поділ, виділення). Перетворення (зміна організаційно-правової форми господарювання). Приватизація, корпоратизація
Соціальне (кадрове)	Зміна керівництва. Скорочення чисельності працівників. Рационалізація кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень або залучення необхідних фахівців. Рационалізація форм і систем мотивації персоналу та оплати праці. Скорочення соціальної інфраструктури або її заморожування, передача в комунальну власність, оренду тощо

Джерело: Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.

Організаційно-правові заходи передбачають організаційні зміни, спрямовані на стимулювання персоналу підприємства, підвищення ефективності управління підприємством, передпродажну підготовку підприємства або створення передумов для отримання зовнішніх інвестицій.

Техніко-технологічні заходи здійснюються для формування належного матеріального базису для випуску конкурентоздатної продукції та підвищення її якості. Особливу увагу слід приділити оновленню й модернізації матеріально-технічної бази підприємства, насамперед якісним параметрам активної частини основ-

них засобів підприємства, оскільки високої якості продукції на застарілій матеріально-технічній базі досягти неможливо.

Виробничі (операційні) заходи спрямовуються на створення передумов для виробництва конкурентоспроможної продукції та раціоналізації витрат.

Підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства, а отже, і формуванню позитивних грошових потоків від її реалізації сприяють такі заходи: удосконалення управління виробничим або торговельно-технологічним процесом, зміна технологічної основи виробництва (у торгівлі – закупівля та організація продажу товарів), коригування номенклатури продукції (товарів, робіт, послуг) для товарної та регіональної диверсифікації діяльності, зміна цільової орієнтації на певний сегмент ринку або вид продукції, освоєння випуску нових конкурентоспроможних видів продукції; формування власної товарної марки; підвищення ефективності використання виробничих ресурсів тощо.

Скорочення витрат спрямоване на забезпечення лідерства щодо витрат, яке сприяє зниженню цін, а отже, й зростанню конкурентоздатності продукції (товарів, робіт, послуг). Можна виокремити невідкладні, разові та постійні антикризові заходи.

Невідкладні заходи, як правило, передбачають скорочення робочих місць і зниження поточних витрат пропорційно до скорочення обсягів продажу; зниження додаткових витрат за другорядними проектами; зменшення закупівель товарів (матеріалів) до мінімального рівня.

Разові заходи орієнтовані на ліквідацію «центрів витрат», що досягається за рахунок скорочення посад на корпоративному рівні та в підрозділах; ліквідації окремих функціональних служб чи територіальних підрозділів, продажу частини активів та окремих підрозділів як цілісних майнових комплексів.

Постійні заходи являють собою систематичні зусилля з підвищення продуктивності праці, забезпечення якості продукції, розвитку довгострокових відносин з постачальниками, підвищення ефективності використання ресурсів тощо.

Маркетингові (збутові) заходи мають на меті поліпшення збуту продукції (товарів, робіт, послуг), підвищення конкурентоспроможності підприємства щодо її асортименту, цін та якості.

До складу антикризових маркетингових заходів включають: поглиблене вивчення ринку для пошуку індивідуальної групи споживачів; заходи з підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції в рамках виробничих або торговельно-технологічних можливостей підприємства; особливу цінову тактику на період перебування підприємства в кризі, спрямовану на розширення обсягів збуту шляхом зниження цін за умови відшкодування витрат виробництва та обігу тощо.

Фінансові заходи передбачають формування раціональної структури капіталу, джерел та умов залучення власних і позичкових ресурсів, а також оптимізацію напрямів використання отриманого прибутку.

До *інвестиційних заходів* належать протилежні за напрямом дії:

- інвестування (вкладання) коштів у різні види майнових та немайнових цінностей (в основні засоби, обігові активи; розроблення нових товарів і маркетингових стратегій, створення та придбання нематеріальних активів тощо), яке здійснюється для посилення конкурентоспроможності підприємства, його виробничих і фінансових можливостей;
- реінвестування (вивільнення) коштів з наявних інвестиційних проектів та програм, які визнані неефективними або не відповідають поточному стану справ, шляхом продажу корпоративних прав, окремих видів бізнесу, відокремлених структурних підрозділів, припинення неефективних інвестиційних проектів.

Особливу увагу в розробленні антикризової інвестиційної політики слід приділяти інноваційному інвестуванню в розвиток нових виробництв і сфер бізнесу.

Корпоративні заходи спрямовані на реорганізацію суб'єкта господарювання. Така форма санації передбачає зміну органі-

заційно-правової форми підприємства та переліку його власників, використання синергічного ефекту, стимулювання активності й відповідальності керівників структурних підрозділів і центрів фінансової відповідальності за результати своєї діяльності.

Соціальні (кадрові) заходи спрямовані на вирішення таких завдань: оцінювання кадрового потенціалу неплатоспроможного підприємства, здатності персоналу до інновацій; скорочення надлишкової чисельності працівників, професійно-кваліфікаційний рівень та відношення до праці яких не відповідає завданням відродження підприємства; пошук і залучення молодих фахівців; підвищення ефективності управління, орієнтація на нетрадиційні рішення, ініціативу та творчість працівників для зростання обсягів і прибутковості діяльності, нормалізації грошового обороту; скорочення або заморожування соціальної інфраструктури, передача її в комунальну власність для уникнення фінансових витрат на утримання тощо.

Наведений перелік антикризових заходів не є остаточним, оскільки єдиного «рецепта» виживання й відродження не існує. Їх доцільно розглядати лише як типові. Специфічні проблеми та особливості діяльності окремого підприємства дають можливість генерувати неповторний набір антикризових альтернатив, тобто можливих рішень щодо спрямування, засобів та інструментів виведення підприємства з кризового стану.

Вирішальне значення для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства є організація ефективної **системи управління санацією**, суть якої можна розглядати у двох аспектах: інституційному й функціональному.

З інституційного боку, до системи управління санацією можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені власниками суб'єкта господарювання або силою закону проводити фінансову санацію підприємства, тобто фактично управляти підприємством у період його оздоровлення. Керівники підприємства, які привели його до фінансової кризи, як правило, не ма-

ють можливості ефективно управляти фінансовою санацією. Звідси випливає потреба заміни керівництва підприємства або передачі повноважень щодо санації третім особам. У Великій Британії, наприклад, щорічно з 60 тис. справ, що стосуються банкрутства, близько 90 % закінчується зміною керівництва.

До осіб, які беруть участь в управлінні санацією, належать представники контрольних органів (наприклад, департамент банківського нагляду Національного банку України, департамент страхового нагляду Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України), консультантів, аудиторів, керівників санацією, які призначаються відповідно за рішенням господарського суду, представників банківських установ або інших кредиторів, досвідчених менеджерів, а також колишнє керівництво підприємства. Питання про призначення керуючого санацією належить до першочергових.

З функціонального боку, система управління санацією створена для ефективного використання фінансового механізму для запобігання банкрутству й фінансового оздоровлення підприємства. Функціональні сфери цієї системи можна розглядати як окремі фази управлінського циклу, хоча в процесі санації такі цикли повторюються при досягненні окремих стратегічних або тактичних цілей.

До функціональних сфер системи управління санацією належать:

- визначення цілей (рис. 6.1);
- формування й аналіз проблеми (головна проблема – фінансова криза);
- пошук альтернатив, прогнозування та оцінювання їх реалізації (відбирання й оцінювання необхідного переліку санаційних заходів);
- ухвалення рішення;
- реалізація (проведення певних санаційних заходів);
- контроль;
- аналіз відхилень.



Рис. 6.1. Схема впливу цілей санації на об'єкти управління санацією

Джерело: Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2010. – 337 с.

Важливим моментом є створення ефективної системи контролінгу, головне завдання якої полягає у визначенні стратегічних і тактичних цілей санації та орієнтації процесу управління на досягнення цих цілей. Вирішальним при цьому є створення системи інформаційного забезпечення, планових, аналітичних і контрольних служб.

Зазначимо, що не існує єдиних рецептів організації системи управління санацією підприємства. Кожен випадок фінансової кризи вимагає індивідуального підходу.

6.2. КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ САНАЦІЇ

Фінансово-економічна суть санації вказує на її багатоваріантність, що потребує додаткової ретельної класифікації її видів (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Класифікація видів санації за різними ознаками

Ознака	Вид санації
Специфіка правового становища або специфіка діяльності боржника	Загальна. Спеціальна
Порядок входження в судові процедури	Примусова. Добровільна
Регламентация санаційних процедур	Досудова. Судова
Тривалість здійснення санаційних процедур	Яка здійснюється в рамках загального терміну. Яка здійснюється в рамках спеціальних термінів
Вид заходів, які переважають	Організаційно-правова. Техніко-технологічна. Виробничі (операційна). Маркетингові (збутова). Фінансово-економічна. Інвестиційна. Корпоративна. Соціальна (кадрова)
Джерело фінансування санації	Із залученням зовнішніх інвестицій. За рахунок власних коштів
Основні напрями здійснення	Спрямована на рефінансування боргу підприємства. Спрямована на реорганізацію підприємства
Мета санації	Стратегічна. Тактична
Результати здійснення	Ефективна. Неефективна
Обсяг повноважень боржника в судовій процедурі санації	Яка здійснюється на загальних засадах керуючим санацією. Яка здійснюється керівником боржника

Джерело: Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2010. – 337 с.

За специфікою правового становища або специфікою діяльності боржника процедури санації поділяються на загальні й спеціальні (з урахуванням специфіки окремих категорій боржників: містотвірних, особливо небезпечних, сільськогосподарських підприємств, страхових та інших підприємств, зазначених у Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»).

За порядком входження в судові процедури можуть бути виділені добровільні та примусові санації відповідно до сторони, яка ініціює провадження у справі про банкрутство. Згідно з нормами національного законодавства та законодавства інших країн, кредитори мають право ініціювати примусові стосовно боржника процедури, у тому числі процедуру санації, а боржники – правом ініціювати добровільні процедури банкрутства.

За регламентацією санаційних процедур їх можна класифікувати на судові та досудові. Досудова санація спрямована на запобігання порушення провадження в справі про банкрутство та здійснюється на підставі спеціального законодавства. Судова й аналогічні їй процедури санації здійснюються під час провадження в справі про банкрутство відповідно до законодавства про неспроможність. Докладнішу характеристику цих видів санації розглянуто далі.

За тривалістю термінів здійснення судові процедури санації поділяються на два види:

- які здійснюються в рамках загального терміну, який становить 12 міс. та може бути продовжений ще на шість місяців;
- які здійснюються в рамках спеціальних термінів (наприклад, строк процедури санації містотвірного чи особливо небезпечного підприємства може бути продовжений до десяти років, строк санації сільськогосподарського підприємства не може перевищувати 15 міс. та може бути продовжений на один рік) [14].

За видами заходів, які переважають, виділяють організаційно-правову, техніко-технологічну, виробничу, маркетинго-

ву, фінансово-економічну, інвестиційну, корпоративну, та соціальну санації.

За джерелом фінансування виокремлюють санацію, проведено за рахунок власних коштів, і санацію за рахунок зовнішніх інвестицій.

За основними напрямками здійснення санацію можна класифікувати на таку, що передбачає рефінансування боргу підприємства й таку, що спрямована на реорганізацію самого підприємства.

За кінцевим результатом процедури виділяють санацію, яка закінчилася відновленням платоспроможності; санацію, яка закінчилася укладенням мирової угоди; санацію, яка закінчилася визнанням боржника банкрутом і відкриттям ліквідаційної процедури.

За метою санаційні заходи можна поділити на тактичні та стратегічні. Тактичні спрямовані на відновлення ліквідності, платоспроможності, підвищення ефективності діяльності, поліпшення фінансового стану, а стратегічні передбачають розроблення стратегії санації, оцінювання змін зовнішнього середовища, упровадження нових технологій, технічне переозброєння підприємства, створення нових видів продукції, зміну й розширення ринків збуту, поліпшення системи управління, налагодження партнерських стосунків з контрагентами.

За обсягом повноважень боржника виділяють санацію, що здійснюється на загальних підставах керуючим санацією, і санацію, що здійснюється керівником боржника відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

6.3. КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ

Фінансова санація проводиться в певному порядку. Цілісний погляд на етапи розроблення санаційної концепції окремого підприємства являє собою так звана **класична модель санації**, що широко використовується як основа для створен-

ня механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Класична модель санації підприємства передбачає послідовне здійснення відповідних етапів. Процес починається з ідентифікації кризового стану підприємства та усвідомлення потреби в оздоровчих заходах (рис. 6.2).

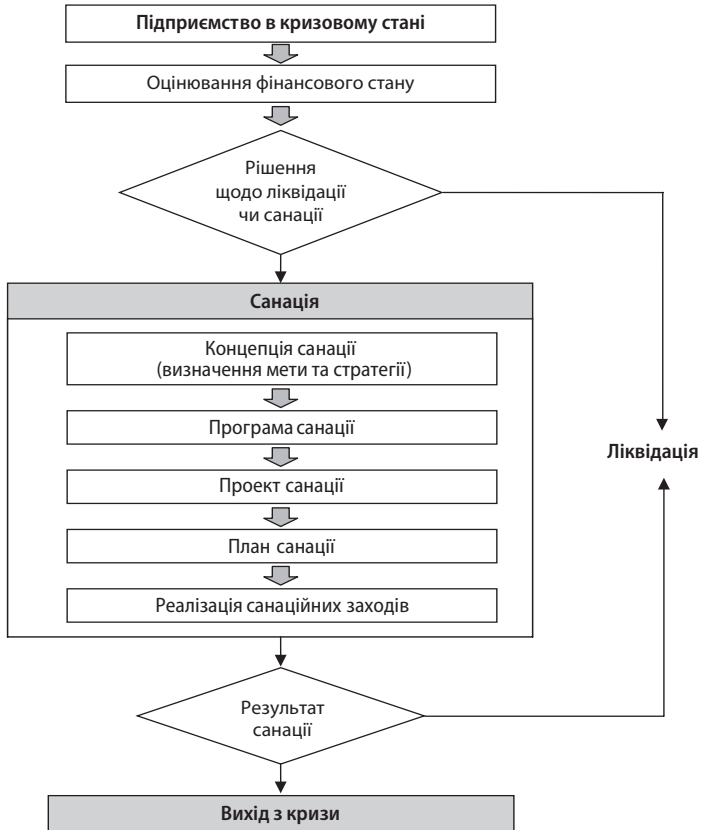


Рис. 6.2. Класична модель санації

Джерело: Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2010. – 337 с.

На етапі оцінювання фінансового стану проводиться всебічна діагностика підприємства – санаційний аудит.

Перевірку фінансово-господарської діяльності, як правило, здійснюють зовнішні незалежні спеціалізовані аудиторські фірми чи аудитори. Санаційний аудит здійснюється на підприємстві, яке вже перебуває в кризовому стані, тому він має свої особливості як щодо методів і способів, так і об'єктів та цілей проведення.

На основі результатів перевірки діяльності підприємства-боржника аудитор повинен зробити висновки стосовно його санаційної спроможності. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, капітал утрачено, структура балансу незадовільна, то приймають рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання. Ліквідація може відбуватися на добровільній основі (злиття, продаж об'єкта повністю або частинами) та в примусовому порядку.

Добровільна ліквідація – це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється поза судовими органами, на підставі рішення власників або угоди, укладеної між власниками даного підприємства й кредиторами та під контролем кредиторів.

Примусова ліквідація – це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється за рішенням господарського суду (як правило, у процесі провадження справи про банкрутство).

У разі, якщо підприємство реально здатне відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, має достатньо кваліфікований управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво продукції відповідає пріоритетним галузям економіки країни, приймається рішення про розроблення санаційної концепції для проведення фінансового оздоровлення з одночасним визначенням цільових орієнтирів.

Розроблення концепції оздоровлення підприємства починається з визначення мети санації. Установлення цілей має дієву

управлінську цінність, оскільки вони формують бачення вищого керівництва на довготривалу перспективу, окреслюють напрями подальших дій і таким чином знижують ризик недалекогоглядного управління. Проведення санаційних заходів спрямоване на досягнення двох видів цілей – оперативних і стратегічних (рис. 6.3).

Найважливішими оперативними цілями є забезпечення ліквідності, управління прибутковістю та оптимізація використання готівкових ресурсів. Об'єктами управління виступають відповідно ліквідність і прибутковість.

Стратегічна ціль санації визначена як забезпечення життєдіяльності підприємства й активної позиції на ринку. Об'єктами

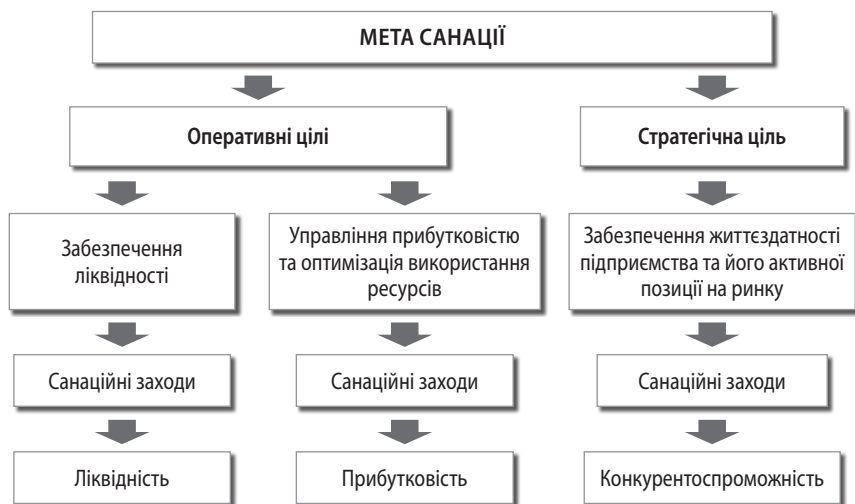


Рис. 6.3. Структурна схема цілей санації та їх впливу на результати діяльності підприємства

Джерело: Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. ; за ред. О. В. Мозенкова. – Х. : Інжек, 2003. – 272 с.; Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.

управління є всі процеси, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яке санається.

Формулюючи мету санації, слід урахувати специфіку підприємства, його реальні можливості й умови функціонування. Мета повинна бути досяжною та піддаватися кількісному чи якісному вимірюванню.

Кожна мета потребує відповідних дій для її досягнення. Згідно з установленими цілями визначаються стратегія й тактика проведення санації.

Стратегія санації – це вказівки про переведення підприємства зі стану кризи в стан конкуренто- і платоспроможності; узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку та в оптимізації політики капіталовкладень [5].

За допомогою стратегії також виробляється сам характер поведінки на ринку та концепція, яка відображає ідеологію проведення санації. Під час оздоровчих заходів підприємство може застосовувати як оборонну, так і наступальну концепції [1]. Модель поведінки вибирається за результатами оцінювання внутрішнього потенціалу протидії розвиткові кризи. Якщо керівництво підприємства оцінює свій потенціал як високий і за суттю управління схильне до ризику, то слід застосовувати наступальні дії, в противному разі доцільною є оборонна модель поведінки.

Наступальна концепція санації спрямована на реорганізацію, диверсифікацію операційної та інвестиційної діяльності підприємства, розширення асортименту конкурентоспроможної продукції, виходу на інші регіональні ринки, швидкого завершення початих реальних інвестиційних проектів, тобто на активізацію усіх процесів, які відновлюють ефективну діяльність підприємства. Наступальна поведінка підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, є малоімовірною, оскільки потребує суттєвих капіталовкладень.

Оборонна концепція санації передбачає скорочення обсягів операційної та інвестиційної діяльності підприємства, позбавлення від нерентабельних структурних підрозділів, незавершених реальних інвестицій та інших видів активів для фінансової стабілізації. В основі механізму – принцип «відсікання зайвого», який полягає в скороченні розмірів як поточних потреб (які зумовлюють відповідні фінансові зобов'язання), так і окремих ліквідних активів (для їх термінового переведення в грошову форму).

Відповідно до обраної стратегії розробляється *програма санації* – узагальнений план проведення оздоровчих заходів, спрямованих на вихід з кризи. Вона формується на підставі висновків і рекомендацій санаційного аудиту, мети та стратегії оздоровлення підприємства. Визначаються основні напрями оздоровлення, встановлюються внутрішні резерви, робляться висновки про можливість залучення капіталу, обираються форми здійснення санаційних заходів.

Дослідники виділяють два основних напрями реалізації санаційних заходів [1]:

- на рефінансування боргу – застосовується під час тимчасового кризового стану, коли підприємство може самостійно відновити свою ліквідність, платоспроможність та ефективну діяльність; відновлення підприємства відбувається шляхом домовленості з кредиторами щодо відстроєння чи списання заборгованості;
- на реструктуризацію (реорганізацію) – проводиться за більших масштабів кризового стану, коли підприємство для відновлення діяльності й подальшого функціонування потребує здійснення ряду реорганізаційних процедур, результатом яких буде впровадження ефективніших організаційних форм господарської діяльності; як правило, цей напрям пов'язаний зі зміною статусу юридичної особи.

Кожен з напрямів має кілька типових форм реалізації.

Санація підприємства, спрямована на рефінансування боргу (без зміни статусу юридичної особи) передбачає шість форм [2; 9].

Погашення боргу підприємства за рахунок коштів бюджету проводиться тільки державними підприємствами. Його умовами є забезпечення подальшого розвитку пріоритетних галузей економіки, галузева чи міжгалузева переорієнтація діяльності підприємства, антимонопольні заходи, а також інші цілі з ініціативи органів, уповноважених управляти державним майном.

Цільові банківські кредити надаються комерційними банками. Для контролю й допомоги підприємству банк у переліку умов санації може вимагати введення до складу його керівництва свого представника (або уповноваженої особи) без набуття банком майнових прав.

Відстрочення або розстрочення боргу як напрями зменшення кредиторської заборгованості підприємства передбачені Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» при укладанні мирової угоди боржника з кредиторами. Одним зі способів розстрочення боргу з боку комерційного банку може бути переоформлення короткострокових кредитів підприємства в довгострокові.

Зменшення чи списання боргу здійснюється кредиторами, які зацікавлені в збереженні довгострокових фінансово-господарських відносин з підприємством-боржником. Наприклад, податкова адміністрація може погодитися списати частину боргу підприємству для збереження потенційного платника податків.

Конверсія боргу у власність передбачає викуп часток (паїв, акцій) у власників з метою їх наступного обміну на боргові вигоди.

Перекладення боргу на іншу юридичну особу може відбуватися на будь-який суб'єкт господарювання, який виявив ба-

жання взяти участь у санації підприємства-боржника. У разі згоди кредитора на перекладення боргу новий боржник має право висувати проти вимог кредитора всі заперечення, засновані на договірних відносинах між кредитором і початковим боржником.

Випуск облігацій та інших боргових цінних паперів під гарантію санатора здійснюється, як правило, комерційним банком або державою.

Санація підприємства, спрямована на його реорганізацію (зі зміною статусу юридичної особи), має п'ять основних форм [2; 9].

Поділ може бути використаний для підприємств, що здійснюють багатогалузеву господарську діяльність. Виділені в процесі поділу підприємства отримують статус нової юридичної особи, а майнові права та обов'язки переходять до кожного з них на основі роздільного балансу. При цьому можуть бути створені нові самостійні підприємства (горизонтальний поділ) або підприємства, які доповнюють одне одного за видами діяльності (вертикальний поділ).

Виділення застосовується до диверсифікованого підприємства шляхом виділення з його складу структурних підрозділів зі збереженням цілісності основного виробництва.

Злиття здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством. Внаслідок чого утворюється нова юридична особа.

Під час *приєднання* суб'єктом господарювання іншого суб'єкта, перший з них зберігається як юридична особа.

Перетворення може відбуватися шляхом зміни форми власності або організаційно-правової форми господарювання. Прикладами перетворень є приватизація (у цій формі сануються державні підприємства), перетворення в акціонерне товариство (для розширення фінансових можливостей), передача в оренду (характерна для державних підприємств, які передаються в оренду членам трудового колективу). Умовою здій-

снення останньої форми санації є прийняття на себе колективом боргів підприємства, яке санується.

Слід зауважити, що одночасно може бути застосовано декілька форм санації підприємства, які доповнюватимуть одна одну, що приведе до кращого результату.

Наступним елементом класичної моделі санації є **проект санації**, який розробляється на базі санаційної програми й містить техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунків обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту. Для підвищення корисності санаційних заходів проект санації має бути багатоваріантним. Кращий варіант вибирається за допомогою відповідних критеріїв (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Критерії вибору альтернативного варіанта проекту санації

Джерело: Савела А. Ю. Санація та її роль у фінансовому оздоровленні підприємства / А. Ю. Савела // Держава та регіони. – 2006. – № 6. – С. 420–422.

Загалом проект санації може мати таку структуру [16]:

- загальна характеристика підприємства – фактичний фінансовий стан (обсяг реалізованої продукції, прибуток, заборгованість, коефіцієнт платоспроможності й ліквідності); аналіз та оцінка причин, унаслідок яких підприємство потрапило в складне становище; шляхи й перспективи виходу з цього стану;
- план фінансового оздоровлення – розроблення виробничої програми на найближчі роки (види продукції, їх кількість, вартість); баланс грошових доходів і витрат (обсяг необхідної допомоги щодо конкретних джерел показують окремо); розрахунок ефективності заходів, спрямованих на санацію підприємства;
- прогностичні кінцеві результати реалізації проекту – стратегічні цілі фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання.

Санаційний проект розробляють фінансові служби й служби контролінгу підприємства, яке перебуває в кризовому стані, представники потенційного санатора, незалежні аудитори, консалтингові фірми.

Важливим компонентом санаційного процесу є **координація й контроль якості реалізації запланованих заходів**. Водночас керівництво підприємства має вчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод при здійсненні оздоровчих заходів.

Після складання та затвердження кредиторами плану санації настає основна частина цього процесу – реалізація заходів з відновлення платоспроможності. Відповідно до класичної моделі, санацію можна вважати успішною, якщо після виконання всіх запланованих заходів удалося вивести підприємство з кризи, відновити його платоспроможність, розрахуватися з кредиторами й поновити конкурентні позиції на ринку.

Отже, класична модель санації відображає послідовність певних рішень і дій учасників санації для досягнення узгодженої мети – відновлення платоспроможності підприємства й повернення боргів.

6.4. ДОСУДОВА ТА СУДОВА САНАЦІЇ

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» трактує *досудову санацію* як систему заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником боржника (органом, уповноваженим управляти майном) чи інвестором, для запобігання банкрутству шляхом реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів у рамках чинного законодавства до початку порушення справи про банкрутство [14]. **Санація в межах судового провадження** у справі про банкрутство розглядається як система заходів, передбачених процедурою провадження, для запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційної й виробничої структури боржника [14].

На перший погляд, сучасне законодавство про банкрутство майже ототожнює ці поняття. Однак ці процедури є різними за своїм змістом та метою здійснення (табл. 6.3).

Першою суттєвою ознакою, за якою відрізняється досудова санація від санації, що проводиться в межах судового процесу, є час здійснення. Можна стверджувати, що на момент входу до процедур санації підприємства мають різний ступінь розвитку кризи. Так, під час досудової санації підприємство перебуває в менш кризовому стані, оскільки в нього ще немає зовнішніх ознак неплатоспроможності, визначених за-

Таблиця 6.3

Порівняльний аналіз процедур санації

Ознака	Процедура санації	
	Досудова	судова
Час здійснення	До порушення провадження в справі про банкрутство	Після порушення провадження в справі про банкрутство
Стан підприємства	Загроза втрати платоспроможності: повне задоволення вимог одного з кредиторів унеможливить повне задоволення вимог інших кредиторів	Наявні зовнішні ознаки неплатоспроможності, визначені законодавством
Мета санації	Відновлення платоспроможності, запобігання ліквідації	Запобігання визнанню банкрутвом та ліквідації, оздоровлення фінансово-господарського становища з одночасним повним або частковим задоволенням вимог кредиторів
Ініціатор проведення	Керівник боржника, кредитори, орган, уповноважений управляти майном	Керівник боржника, комітет кредиторів
Керуючий санацією	Керівник боржника	Арбітражний керуючий, керівник боржника
Інструментарій	Заходи, що відповідають чинному законодавству	Заходи, що відповідають чинному законодавству. Додаткові заходи: <ul style="list-style-type: none"> • мораторій на задоволення вимог кредиторів, що виникли до порушення справи; • зникнення частини боргів у разі неподання вимог протягом місяця з дня опублікування оголошення про відкриття справи про банкрутство (застосування прісичного строку);

Закінчення табл. 6.3

Ознака	Процедура санації	
	Аосудова	судова
		<ul style="list-style-type: none"> • відмова від збиткових контрактів; • звільнення від угод із зацікавленими особами; • прощення заборгованості в сплаті податків
Результат	Усунення зовнішніх ознак неплатоспроможності, продовження діяльності	Задоволення вимог кредиторів, продовження діяльності
Контроль за виконанням	Орган, уповноважений управляти державним майном, керівник боржника, інвестор	Комітет кредиторів, господарський суд

Джерело: Карвацка Н. С. Організаційно-економічний механізм санації підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. С. Карвацка ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2008. – 20 с.

конодавством. Фактично сума простроченої заборгованості такого підприємства ще не досягла 300 мінімальних заробітних плат та не перевищила трьох місяців.

Наступними суттєвими ознаками є мета санації та інструментарій здійснення.

Досудова санація спрямована на відновлення платоспроможності, запобігання ліквідації боржника, іншими словами – недопущення відкриття справи про банкрутство. При цьому перелік можливих дій у процедурі досудової санації не деталізовано. Законодавство лише зазначає, що зацікавлені особи можуть вжити реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних та правових заходів, які відповідають чинному законодавству.

Метою процедури санації в судовому процесі є запобігання визнанню підприємства банкрутом та його ліквідації, оздоровлення фінансово-господарського стану з одночасним повним або частковим задоволенням вимог кредиторів. Спектр можливих дій для проведення санації під час судової процедури банкрутства визначений досить детально, однак жорсткої регламентації заходів закон не передбачає, обумовлене тільки обов'язкове попереднє включення їх до плану санації, який має бути схвалений кредиторами та затверджений судом.

З вищевикладеного випливає, що оздоровчі заходи, які можуть бути застосовані в кожній процедурі, є тотожними й передбачають використання всього економічного та правового інструментарію для відновлення діяльності, який не суперечить законодавству. Водночас судова процедура санації все-таки має переваги, оскільки саме для неї закон установив певний перелік додаткових інструментів відновлення платоспроможності та усунення негативних правових наслідків дій боржника, що призвели до банкрутства, наприклад мораторій на задоволення вимог кредиторів.

Крім того, тільки в процесі судового розгляду справи про банкрутство може бути укладена мирова угода на умовах, які

регламентує закон: органи державної податкової служби та інші державні органи, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю справляння податків і зборів (обов'язкових платежів), зобов'язані погодитися на задоволення частини вимог; на списання всієї заборгованості з податків і зборів, яка виникла у строк, що передував трьом повним календарним рокам до дня подання заяви про порушення справи про банкрутство до господарського суду, а також на розстрочення, відстрочення чи списання заборгованості, яка виникла протягом трьох останніх календарних років перед днем подання заяви до суду [13].

Ще однією суттєвою відмінністю досудової та судової санації є процеси управління та організації. Заходи досудової санації здійснюються поза контролем комітету кредиторів і суду та вигідніші для боржника, ніж судова процедура, оскільки він зберігає контроль за підприємством.

Кожен з видів санації має ключові переваги та недоліки (табл. 6.4).

Згідно з нормами чинного законодавства, рішення про проведення санації приймається в таких випадках:

- з ініціативи суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі, коли існує реальна загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом у недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається перед зверненням кредиторів до господарського суду з вимогою визнати це підприємство банкрутом;
- після того, як боржник з власної ініціативи звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство є фінансово неспроможним або існує реальна загроза такої неспроможності). Право вибору умов санації (реорганізації) при цьому залишається за боржником. Одночасно із заявою боржник повинен подати до суду список кредиторів і дебіторів, бухгалтерський баланс, іншу інформацію, яка ха-

Таблиця 6.4

Порівняльна характеристика досудової та судової санації

Переваги	Недоліки
<i>Досудова санація</i>	
Не завдається шкода торговельній мережі та іміджу підприємства.	Відсутній мораторій на задоволення вимог кредиторів.
Підприємством управляють ті ж самі органи управління.	Існує загроза провадження справи про банкрутство
Термін розроблення плану санації необмежений.	
Можлива додаткова емісія акцій	
<i>Судова санація</i>	
Існує мораторій на задоволення вимог кредиторів.	Може бути завдана шкода іміджу підприємства.
Кредитори «відсіюються» за допомогою присічного строку.	Припиняються повноваження органів управління боржника, може відбутися заміна керівництва.
Підприємство може відмовитися від невігідних договорів.	У разі невиконання плану санації відбувається перехід до ліквідаційної процедури
Визначаються недійсними угоди боржника із зацікавленими особами.	
Існує можливість укласти мирову угоду.	
Термін розроблення плану санації становить три місяці	

Джерело: Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – А. : Укр. акад. Арукарства, 2010. – 337 с.

рактизує фінансово-майновий стан підприємства, а також вибрані ним умови проведення санації;

- після закінчення місячного терміну з дня опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України оголошення щодо порушення справи про банкрутство даного підприємства. У разі, якщо надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника й подати акцептовані комітетом кредиторів та господарським судом пропозиції стосовно санації (реорганізації) неспроможного підприємства, суд приймає рішення про припинення процедури оголошення банкрутства та про проведення фінансової санації юридичної особи;
- з ініціативи фінансово-кредитної установи. Згідно із Законом України «Про банки та банківську діяльність», банківська установа має право до клієнта, оголошеного неспроможним, застосовувати комплекс санаційних заходів, зокрема: передати оперативне управління підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; скерувати на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції;
- з ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу, заставодержатель має право здійснити передбачені договором заходи для оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керівні органи підприємства, обмеження права цього суб'єкта господарювання розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном. Якщо санаційні заходи не привели до відновлення платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право звернутися до господарського суду із заявою про стягнення заставленого майна;

- з ініціативи державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства. Після внесення боржника до реєстру неплатоспроможних підприємств державний орган з питань банкрутства уповноважений управляти його майном та розробляти пропозиції щодо проведення фінансової санації;
- з ініціативи Національного банку України, якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційних банків. Режим санації є превентивним заходом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкцій, передбачених Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Детальніше процес судової санації буде розглянуто в наступних розділах.

Рішення про проведення досудової санації може бути прийняте в разі виявлення ознак неплатоспроможності підприємства.

Власник майна боржника-підприємства, засновники (учасники, якщо підприємство створене у формі товариства) боржника – юридичної особи, кредитори боржника, інші особи в межах заходів із запобігання банкрутству можуть надати фінансову допомогу в розмірі, достатньому для погашення зобов'язань боржника перед кредиторами, у тому числі зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів.

Отримання фінансової допомоги змушує боржника взяти відповідні зобов'язання перед особами, які її надали. Ними можуть бути передача частини майна або участь у підприємстві, якщо воно існує у формі товариства.

Система заходів у процедурі досудової санації складається з реорганізаційних (реструктуризація підприємства), організаційно-господарських (перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв), управлінських (відчуження основних засобів, передача майна в оренду, відстрочення та (або) розстрочення платежів, переоформлення коротко-

термінових кредитів у довготермінові, скорочення чисельності працівників тощо) та інших дій, які не суперечать чинному законодавству.

Ініціатором проведення санації можуть виступати керівник державного підприємства або його кредитор (кредитори). Досудову санацію до державних підприємств слід застосовувати згідно з рекомендаціями Порядку погодження умов і порядку проведення санації державних підприємств до порушення провадження у справі про банкрутство за рахунок небюджетних джерел фінансування [15].

Загалом можна подати кілька порад щодо проведення досудової санації.

Ініціатива щодо проведення досудової санації може виходити від підприємства-боржника, кредиторів або інших осіб.

До проведення санації боржник має право залучати потенційних інвесторів, якими можуть виступати партнери по бізнесу, підприємства регіону тощо.

Для розроблення плану досудової санації на підприємстві рекомендується утворювати робочу групу, до складу якої мають входити представник боржника, кредитори та потенційні інвестори.

План досудової санації, крім відомостей про підприємство-боржника, повинен містити таку інформацію:

- про фінансовий стан боржника;
- заходи щодо відновлення платоспроможності;
- розрахунок необхідних коштів для реалізації заходів;
- джерела фінансування (наприклад, зобов'язання інвесторів, кредиторів щодо погашення боргу або надання фінансової допомоги, кошти державного бюджету чи отримані від оренди майна, відчуження основних засобів, погашення дебіторської заборгованості, кредити банків тощо);
- умови участі інвесторів і кредиторів (наприклад, набуття права власності та майно підприємства відповідно до законодавства, розпорядження частиною його продукції,

оренда майна підприємства, задоволення вимог кредиторів шляхом переведення боргу повністю або частково на інвестора тощо);

- очікувані наслідки виконання плану.

Важливою складовою частиною плану є визначення терміну та кінцевих строків проведення досудової санації. Термін повинен бути таким, щоб у підприємства-боржника був час для виходу зі скрутного фінансового становища та оздоровлення виробничої діяльності.

Успіх виконання плану санації залежить від участі в його розробленні фахівців у галузі фінансів та економіки. Оскільки план є тимчасовою програмою дій, він повинен містити перелік виважених та обґрунтованих заходів з відновлення платоспроможності підприємства. Необхідною умовою успіху оформлення плану санації та виключення спірних ситуацій також вважається залучення юристів до його розроблення.

Суттєві повноваження з реалізації передбачених заходів покладаються на відповідальну за проведення санації особу. На вибір кандидатури на посаду виконавця плану досудової санації слід звернути особливу увагу. Ця особа повинна бути відповідальною, професійною та певним чином незалежною.

Необхідною умовою успішного схвалення й виконання плану санації є узгодження всіх його частин із зацікавленими особами: банківськими установами, що обслуговують боржника; керівниками підрозділів підприємства-боржника (фінансовий, промисловий тощо); кредиторами; представницькими органами працівників боржника; інвесторами тощо.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. *Бланк И. А.* Основы финансового менеджмента : в 2 т. Т. 2 / И. А. Бланк. – К. : Ника-центр, 1999. – 512 с.
2. *Бланк И. А.* Стратегия и тактика управления финансами / И. А. Бланк. – К. : Итем : Адеф-Украина, 1996. – 534 с.

3. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. – К. : Эльга : Ника-центр, 2002. – 528 с.
4. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦНА, 2003. – 504 с.
5. *Грещак М. Г.* Економіка підприємства : підручник / М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін. ; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – 3-тє вид. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.
6. *Євтушевський В. А.* Основи корпоративного управління : навч. посіб. / В. А. Євтушевський. – К. : Знання-прес, 2002. – 317 с.
7. *Загородній А. Г.* Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Сможенко. – 4-тє вид., виправл. та допов. – К. : Знання ; Л. : ЛБІ НБУ, 2002. – 566 с.
8. *Карвацка Н. С.* Організаційно-економічний механізм санації підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. С. Карвацка ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2008. – 20 с.
9. *Клебанова Т. С.* Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. ; за ред. О. В. Мозенкова. – Х. : Інжек, 2003. – 272 с.
10. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
11. *Павлова Л. Н.* Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия / Л. Н. Павлова. – М. : Банки и биржи : Юнити, 1995. – 400 с.
12. *Поддєрьогін А. М.* Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. – 6-тє вид., переробл. та допов. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.
13. *Поляков Б. М.* Закон України «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» : науч.-практ. комментарий. / Б. М. Поляков ; под общ. ред. Д. Н. Притыки. – К. : Ин-Юре, 2003. – 270 с.
14. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України : прийнятий 14.05.1992 р. : № 2343-ХІІ // ВВР України. – 1992. – № 31. – Ст. 440. – Зі змінами ; ост. ред. від 11.08.2013
15. Про затвердження Порядку погодження умов і порядку проведення санації державних підприємств до порушення провадження у справі

- про банкрутство за рахунок небюджетних джерел фінансування : постанова Кабінету Міністрів України : від 30.01.2013 р. : № 38 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/38-2013-%D0%BF>
16. *Савела А. Ю.* Санація та її роль у фінансовому оздоровленні підприємства / А. Ю. Савела // *Держава та регіони.* – 2006. – № 6. – С. 420–422.
 17. *Терещенко О. О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
 18. *Тітов М. І.* Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти / М. І. Тітов ; за наук. ред. В. М. Гайворонського. – Х. : Консум, 1997. – 192 с.
 19. *Штангрет А. М.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2010. – 337 с.
 20. *Böckenförde, B.* Unternehmenssanierung / B. Böckenförde. – Stuttgart : Schaffer Verl. für Wirtschaft und Steuern, 1991. – 207 s.
 21. *Burger A.* Unternehmenskrise und Unternehmenssanierung / A. Burger. – Hamburg : Kovac, 1995. – 190 s.
 22. *Zdrovomyslam N.* Sanierung in Krisenzeiten / N. Zdrovomyslam, C. Spies, M. Gellink // *Der Betriebswirtschaft.* – 1994. – № 2. – S. 25–28.

СКЛАДАННЯ ТА ПОГОДЖЕННЯ ПЛАНУ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. ПРИЗНАЧЕННЯ ПЛАНУ САНАЦІЇ

План фінансової санації підприємства – це ефективний інструмент планування технологічних, фінансово-економічних, організаційно-правових і гуманітарних заходів щодо реформування неспроможного підприємства відповідно до потреб ринку, основними цілями яких є відновлення платоспроможності й зростання конкурентних переваг підприємства-боржника [1]. Він виконує ряд **функцій**:

- використовується для розроблення й реалізації відновлення платоспроможності й конкурентних переваг на ринку;
- є інструментом, за допомогою якого кредитори, інвестори й інші користувачі плану можуть оцінити поточний і майбутній фінансовий стан підприємства, можливість та обґрунтованість запланованих заходів, а також проконтролювати процес реалізації плану;
- являє собою основний документ, необхідний для залучення інвестицій у виробництво;
- є потужним рекламним матеріалом запланованих заходів.

План фінансового оздоровлення розробляється, як правило, фінансовими службами й службами контролінгу підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами. В окремих випадках він може розроблятися керуючим санацією.

Необхідність залучення зовнішніх консультантів під час розроблення плану зумовлена трьома основними чинниками:

- затратами робочого часу, потрібного для розроблення;
- потребою в належних знаннях і досвіді;
- необхідністю в об'єктивності.

До **принципів складання** плану фінансового оздоровлення належать:

- *цільовий характер* – орієнтація на головну мету, що стоїть перед керуючим санацією;
- *системність* – розгляд підприємства-боржника як складної соціально-економічної системи з різносторонньою діяльністю (юридичною, соціальною, фінансовою, технічною й економічною);
- *структурність* – наявність у плані як мінімум трьох основних розділів, у яких характеризуються поточний і майбутній стан підприємства та сформульовано санаційні заходи;
- *повнота* – облік усіх найважливіших аспектів;
- *змістовність* – розгляд тільки тих обставин, які стосуються процесу санації;
- *адекватність* – максимальне наближення планованих заходів до реальних соціально-економічних і фінансових умов функціонування підприємства;
- *вірогідність* – обґрунтоване й достовірне висвітлення проблематики кризи;
- *ясність* – логічність та ясність викладу плану.

До плану фінансової санації висуваються такі формальні

ВИМОГИ:

- розроблення командою керівника санації;
- представлення комітетові кредиторів через три місяці після винесення ухвали про санацію та схвалення ним;
- затвердження господарським судом;
- поквартальний контроль комітетом кредиторів;
- можливість бути скоригованим при схваленні комітету кредиторів.

Санаційний план повинен урахувати інтереси й пріоритети податкових органів, кредиторів (із забезпеченням і без забезпечення), власників цінних паперів, постачальників, споживачів та працівників. Він має включати короткострокові й довгострокові дії, бути реалістичним, передбачати отримання реальних грошових надходжень і реструктуризацію боргів.

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

До плану санації повинні входити заходи з відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів (за їх наявності) щодо повного або часткового задоволення вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк і черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

7.2. СТРУКТУРА ПЛАНУ САНАЦІЇ

У законодавстві та спеціалізованій літературі по-різному відображено аспекти змісту плану санації, оскільки серед фахівців не існує єдності поглядів щодо структури та наповнення цього документа. Так, вимоги стосовно розроблення плану судової й судової санації затверджені наказами Фонду державного майна України [3; 4], порядок досудової санації – постановою Кабінету Міністрів України [5], а примірний план реструктуризації та досудової санації – наказом Міністерства промис-

лової політики України [6]. Крім того, вітчизняні науковці наводять власні трактування й рекомендації щодо ключових параметрів планів санації, серед яких можна виділити доробок О. Терещенка [7]. Якщо ж проаналізувати практику розроблення та виконання реальних санаційних планів, то вона вказує на існування третьої точки зору на це важливе питання. На підставі цього проаналізуємо всі аспекти проблеми послідовно.

План досудової санації підприємства повинен містити такі розділи та підрозділи [4]:

1. Попередня історія (оглядово).
 - 1.1. Коротка історія, реквізити підприємства.
 - 1.2. Інформація про власників акцій.
 - 1.3. Організаційна структура, наявність дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів, правовий статус майна цих підрозділів, керівники основних структурних підрозділів.
 - 1.4. Короткий огляд продукції, цін і ринків.
 - 1.5. Фінансово-майновий стан підприємства-боржника за останній звітний період.
 - 1.6. Мета реструктуризації.
2. Матеріали руху готівки за попередні 12 місяців роботи.
3. Аналіз ліквідації (сума грошей, яку можна отримати від продажу активів з метою сплати боргів).
4. Структура боргу.
 - 4.1. Загальна сума боргу та кількість кредиторів.
 - 4.2. Структура зростання кредиторської заборгованості по-квартально (наскільки застарілими є борги).
 - 4.3. Черговість виплати боргів кредиторам.
 - 4.4. Сума боргів важливим і неважливим постачальникам.
 - 4.5. Ставлення важливих постачальників (їхня готовність до співпраці й можливість підтримки ними реструктуризації).
5. Заходи щодо відновлення платоспроможності (реструктуризація підприємства, перепрофілювання виробни-

- цтва, закриття нерентабельних виробництв, відчуження основних засобів, передача майна в оренду, скорочення чисельності працівників тощо) і терміни їх здійснення.
6. Пропозиції щодо операційної реструктуризації, розрахунків необхідних коштів для реалізації заходів.
 7. Пропозиції щодо заходів з фінансової реструктуризації й джерел фінансування.
 - 7.1. Відстрочення боргів (скільки та якими кредиторами).
 - 7.2. Прощення боргів (скільки та якими кредиторами).
 - 7.3. Інші заходи з внутрішнього фінансування (мораторій на сплату боргів, продаж активів та обмін активів на борги).
 - 7.4. Умови участі інвесторів і кредиторів у проведенні санації (набуття права власності на майно підприємства, розпорядження частиною його продукції, оренда майна підприємства, задоволення вимог кредиторів шляхом переведення боргу на інвесторів тощо).
 - 7.5. Загальні результати заходів з фінансової реструктуризації (коли закінчується період реструктуризації, скільки боргів сплачено та коли).
 8. Прогноз фінансових результатів для підприємства, яке реструктуризують.
 - 8.1. Прогноз прибутків і збитків на декілька років уперед.
 - 8.2. Прогноз руху готівки на декілька років уперед.
 - 8.3. Тривалі відносини з постачальниками, сплата податків та інших обов'язкових платежів до державного бюджету, виплата зарплати працівникам.
 - 8.4. Структура підприємства-боржника після відновлення його платоспроможності.
 9. Розрахунок необхідних коштів для реалізації заходів.
 10. Очікувані наслідки виконання плану судової санації.

До плану санації додаються такі документи:

 - копія свідоцтва про державну реєстрацію підприємства, засвідчена в установленому порядку;

- копії установчих документів підприємства-боржника, засвідчені в установленому порядку;
- протокол зборів акціонерів (якщо такі проводилися);
- протокольне рішення правління та спостережної ради про схвалення плану досудової санації підприємства;
- експертна оцінка майна боржника, яке передбачається реалізувати в процесі досудової санації;
- пакет документів податкової, фінансової та статистичної звітності за три останніх роки роботи підприємства-боржника та за останній звітний період, підписаних керівником підприємства та головним бухгалтером.

Термін проведення досудової санації не повинен перевищувати 12 місяців. В окремих випадках Фонд державного майна може продовжити термін, але не більше ніж на шість місяців.

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

План фінансового оздоровлення підприємства складається із вступу та чотирьох розділів (рис. 7.1).

Вступ містить загальну характеристику об'єкта санації. Тут мають бути відомості про правову форму організації бізнесу, форму власності, організаційну структуру, сфери діяльності та коротка історична довідка про розвиток підприємства. Також визначаються мета складання плану, його замовник і методи розроблення.

У *розділі 1* відображається ситуація на підприємстві, яка передувала реабілітації, у тому числі аналізуються чинники зовнішнього середовища та характер їх впливу, сильні і слабкі сторони підприємства, з яких можуть випливати причини кризового стану, а також реальний потенціал для виходу з кризи.

Оцінювання зовнішніх умов функціонування підприємства є основою стратегічного планування та включає в себе вивчення загальних політико-економічних тенденцій, аналіз галузі й

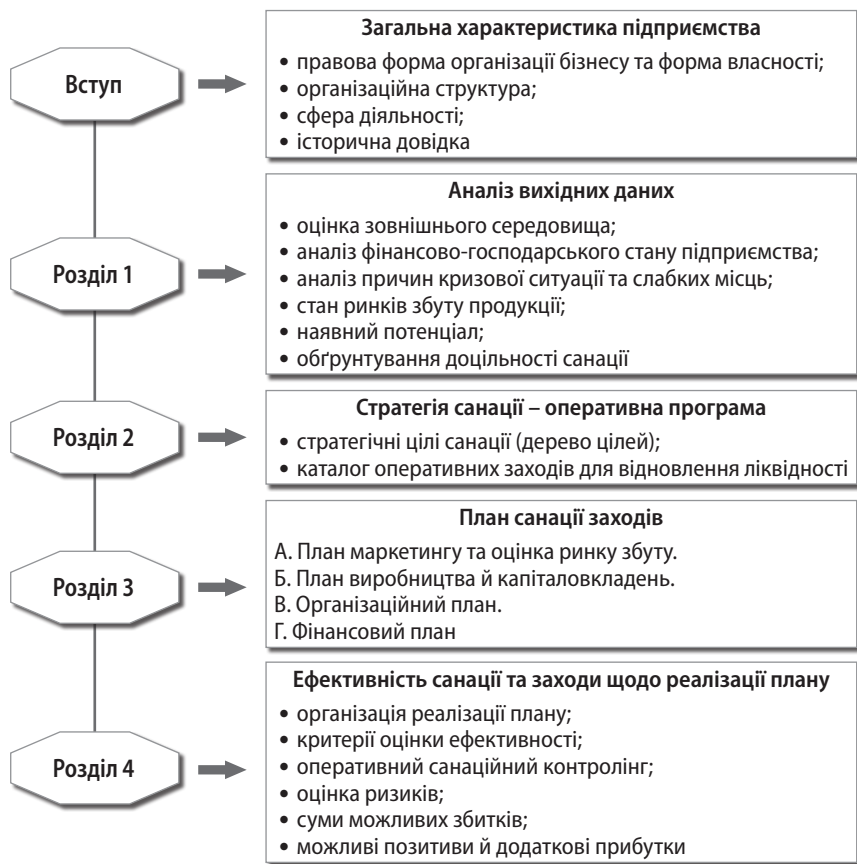


Рис. 7.1. Структурно-логічна схема плану санації

Джерело: Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

ринкового сегмента. Під час дослідження загальної політико-економічної ситуації враховуються розвиток економіки в цілому, демографічне становище, технологічні новації, зміна політичного середовища. Це дає змогу з'ясувати можливості адаптувати стратегію розвитку підприємства до змін у суспільно-політичному житті країни.

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

Дослідження причин фінансової кризи й слабких місць полягає в систематизації та оцінюванні відповідних чинників і їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Слабкі місця (обмежувальні чинники) можуть бути в таких сферах:

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

Аналіз наявного потенціалу передбачає характеристику сильних сторін підприємства, його можливостей у кадровій, виробничій, технологічній, маркетинговій та інших сферах (на основі SOFT-аналізу).

Основними чинниками потенціалу розвитку підприємства є:

- фінансове забезпечення й можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- існування надійних і дешевих джерел постачання сировини (матеріалів);
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

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

На підставі аналізу вихідної ситуації можна дійти висновку про доцільність і можливість санації підприємства чи про необхідність його ліквідації.

У розділі 2 розкриваються стратегічні цілі санації та розробляється стратегія оздоровлення. Тут подається також оперативна програма заходів, спрямованих на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності й ліквідності підприємства. Лише за умови виконання цієї програми суб'єкт господарювання буде здатний реалізувати план санації, тобто вжити заходів щодо відновлення прибутковості та досягнення стратегічних конкурентних переваг. До санаційних заходів за програмою можуть входити:

- рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, звернення до господарського суду);
- мобілізація прихованих резервів завдяки продажу окремих позицій активів;
- зменшення та збільшення статутного капіталу;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- зворотний лізинг;
- розпродаж за зниженими цінами товарів, попит на які є низьким.

Розділ 3 є основною частиною санаційного плану, оскільки містить конкретний план заходів для відновлення прибутковості й конкурентоспроможності підприємства на довгостроковий період.

Розглянемо ключові позиції змісту даного розділу (рис. 7.2).

У плані маркетингу та оцінюванні ринків збуту визначаються ринкові фактори впливу на збут, ступінь еластичності попиту та рівень платоспроможного попиту на продукцію підприємства, умови збуту тощо. Кількісне оцінювання частки ринку, яка належить підприємству, здійснюється за основними споживачами готової продукції з посиланням на поточні обсяги реалізації та перспективи її збільшення. Наводиться перелік

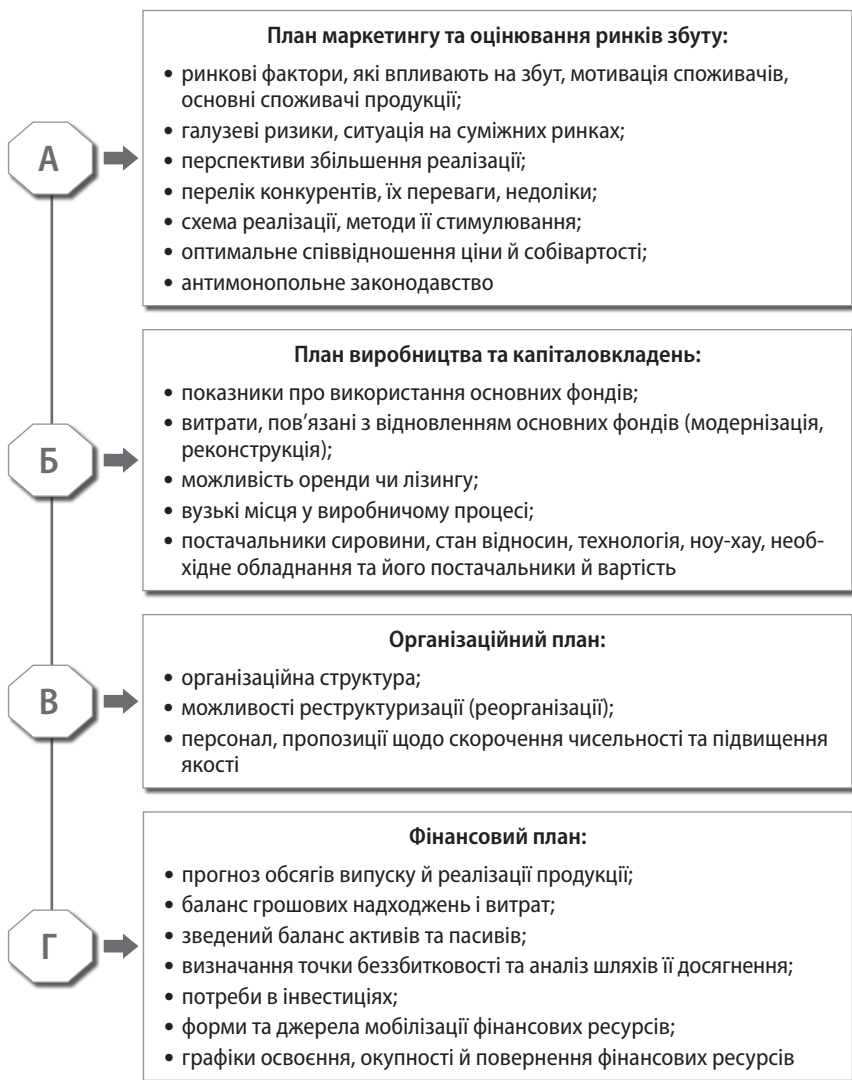


Рис. 7.2. Структура основної частини плану санації

Джерело: Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.

можливих конкурентів, з'ясовуються їхні переваги та недоліки; подається схема реалізації продукції; розглядаються методи стимулювання пропозиції для досягнення оптимального співвідношення реалізаційної ціни та собівартості, визначаються можливості та шляхи розширення ринків збуту тощо.

План виробництва та капіталовкладень містить дані про використання обладнання, його знос і витрати, пов'язані з відновленням, тощо. У даному плані характеризується виробничий процес, визначається наявність альтернативних джерел постачання сировини, конкретні заходи щодо розширення асортименту продукції та підвищення її якості для досягнення конкурентних переваг. Зазначається, яке саме обладнання, технічну документацію, технологію в кого та на яких умовах за який термін і на яку суму потрібно придбати. На цій підставі оцінюють потреби в інвестиціях.

Організаційний план відображає організаційну структуру підприємства, можливості його реструктуризації та перепрофілювання. У ньому аналізується управлінський і кадровий склад, подається фактична кількість працівників та вносяться пропозиції стосовно її зменшення, окреслюються заходи з посилення мотивації працівників і вдосконалення організації управління.

Фінансовий план є вирішальним в обґрунтуванні вибору варіанта фінансового оздоровлення підприємства. Він містить прогноз обсягів випуску продукції, баланс грошових надходжень і витрат та інші дані. У фінансовому плані наводиться також сума витрат на розроблення плану санації та, можливо, проведення санаційного аудиту. Визначається загальна потреба в зовнішніх джерелах фінансування.

До розділу 4 входить розрахунок ефективності санації, а також перелік заходів щодо організації реалізації плану й контролю за її перебігом.

Основними критеріями оцінювання ефективності санації є:

- ліквідність і платоспроможність;
- прибутковість;

- додаткова вартість, створена в результаті санації;
- конкурентні переваги.

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

$$E = \frac{Pr_{\Delta O \Delta}}{B_{\text{сан}}},$$

де $Pr_{\Delta O \Delta}$ – прогнозований обсяг додаткового прибутку, $B_{\text{сан}}$ – обсяг вкладень на проведення санації.

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

Для об'єктивнішого оцінювання ефективності прогнозований обсяг прибутку приводять до теперішньої вартості. Вкладення для проведення санації розглядаються як інвестиція санатора в підприємство для одержання прибутку.

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

У цьому розділі санаційного плану також оцінюється ступінь ризику обраного шляху реабілітації. Дана проблема потребує ретельного розгляду, оскільки наслідки здійснення занадто ризикованих проектів бувають здебільшого негативними.

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

У **процедурі судової санації** керуючий санацією розробляє план санації боржника, який повинен містити такі розділи [3]:

1. Характеристика боржника.

1.1. Історія створення, реквізити (повне й скорочене найменування, ідентифікаційний код за ЄДРПОУ, номер і дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію, місце знаходження, телефон, факс). Основні види господарської діяльності.

1.2. Інформація про власників акцій (за наявності). Статутний (складений) капітал. Кількість і номінальна вартість акцій.

1.3. Організаційна структура. Структурна схема. Штатний розпис. Перелік дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів.

1.4. Основні види продукції, яка випускається, ціни й ринки збуту. Перелік основних видів продукції. Питома вага кожного виду продукції в загальному обсязі виробництва (у грошовому еквіваленті) та реалізації. Питома вага собівартості кожного виду продукції в загальному обсязі собівартості продукції, що виробляється товариством. Випуск продукції в натуральних одиницях. Коротка характеристика ринків збуту.

1.5. Фінансово-майновий стан (за два попередні роки та за станом на останній звітний період).

1.5.1. Структура доходів.

1.5.2. Структура витрат.

1.5.3. Чистий прибуток (збиток).

1.5.4. Причини збиткової діяльності.

1.5.5. Структура активів:

- перелік майна боржника за організаційною структурою згідно з результатами інвентаризації активів та їх переоцінки;
- соціально-побутова й комунальна сфера (житло, гуртожитки тощо);

- перелік державного майна, яке в процесі приватизації не ввійшло до статутного (складеного) капіталу товариства, але залишилося на його балансі (перелік об'єктів, вартість, пропозиції щодо подальшого використання, затверджені начальником регіонального відділення Фонду держмайна за місцем розташування балансоутримувача такого майна);
- перелік майна, що пропонується до відчуження (із зазначенням інвентарних номерів і залишкової вартості);
- інформація про наявність земельних ділянок, які належать на праві власності та (або) на праві користування;
- наявність на балансі об'єктів, що забезпечують життєдіяльність окремих об'єктів соціальної інфраструктури населеного пункту, в межах якого розташований боржник;
- перелік нерухомого майна, яке обліковується на балансі в розрізі підрозділів боржника з характеристикою за фінансово-бухгалтерськими, технічними й будівельними показниками;
- перелік рухомого майна, яке обліковується на балансі боржника з характеристикою за фінансово-бухгалтерськими й технічними показниками;
- нематеріальні активи.

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

1.5.7. Структура довгострокових і поточних фінансових інвестицій.

2. Структура кредиторської та дебіторської заборгованостей.

2.1. Реєстр кредиторів.

2.2. Аналіз структури кредиторської заборгованості.

2.3. Реєстр дебіторів.

2.4. Аналіз структури дебіторської заборгованості.

3. Аналіз імовірної ліквідації боржника, її соціальні наслідки.
 - 3.1. Погашення боргів за рахунок доходів, отриманих від реалізації частини майна боржника.
 - 3.2. Соціальні наслідки непогашених боргів і ліквідації боржника.
4. Заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, розрахунок необхідних коштів для реалізації цих заходів.
 - 4.1. Реструктуризація.
 - 4.2. Перепрофілювання виробництва.
 - 4.3. Закриття нерентабельних виробництв.
 - 4.4. Продаж частини майна.
 - 4.5. Скорочення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації.
 - 4.6. Ліквідація дебіторської заборгованості.
 - 4.7. Відстрочення та (або) розстрочення платежів або прощення (списання) частини боргів.
 - 4.8. Зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу), і його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань. Інформація про наміри інвестора стосовно викупу державної частки акцій в статутному (складеному) капіталі боржника та умови цього викупу.
 - 4.9. Інші заходи відновлення платоспроможності.
 - 4.9.1. Передача житлового фонду й соціально-культурних об'єктів до комунальної власності (перелік, вартість) та (або) до сфери управління уповноважених органів управління.
 - 4.9.2. Передача майна в статутні (складені) капітали новостворюваних юридичних осіб.
 - 4.9.3. Передача майна в оренду.
 - 4.9.4. Отримання кредитів.
5. Заходи з перевірки розміру статутного (складеного) капіталу на відповідність вимогам ст. 155 Цивільного кодексу

України: складання балансу за результатами переоцінки активів і заходів з відновлення платоспроможності боржника; розрахунок вартості чистих активів; прийняття засновником рішення щодо зміни статутного (складеного) капіталу боржника за результатами проведених заходів.

6. Прогноз соціально-економічних наслідків проведеної санації. Нарощення обсягів виробництва, реалізації продукції. Збільшення доходів, скорочення витрат. Планові щоквартальні фінансові показники діяльності боржника в період проведення санації та постсанаційний період до моменту повного погашення реєстрових боргів, наведені відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2]. Графік щоквартального погашення боргів підприємства, у тому числі через укладання мирової угоди. Структура активів і зобов'язань боржника на момент початку й припинення санації. Підвищення конкурентоспроможності та рівня рентабельності підприємства.

6.1. Погашення кредиторської заборгованості.

6.2. Підвищення оплати праці.

6.3. Створення нових робочих місць.

6.4. Подальше надходження до державного бюджету коштів від підприємства, яке працює.

6.5. Розмір статутного (складеного) капіталу внаслідок проведених заходів.

До плану санації додаються такі документи:

- копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта господарювання – боржника, засвідчена в установленому порядку;
- копії установчих документів боржника, засвідчені в установленому порядку;
- ухвала господарського суду про порушення провадження у справі про банкрутство;

- ухвала господарського суду про затвердження реєстру вимог кредиторів;
- ухвала господарського суду про проведення санації боржника та призначення керуючого санацією;
- копія ліцензії арбітражного керуючого, засвідчена в установленому порядку;
- протокол зборів кредиторів про утворення комітету кредиторів з визначенням його кількісного складу й повноважень;
- протокол засідання комітету кредиторів про погодження кандидатури керуючого санацією, вибір інвестора (інвесторів), схвалення плану санації боржника;
- звіт про незалежне оцінювання майна боржника, яке пропонується до реалізації в процесі санації;
- фінансова звітність за два останні роки роботи боржника та за останній звітний період, підписана керівником боржника й головним бухгалтером.

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

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Єлецьких С. Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / С. Я. Єлецьких, Г. В. Тельнова. – К. : ЦНА, 2007. – 176 с.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : положення Міністерства фінансів України : від 07.02.2013 р. : № 73 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>. – Зі змінами ; ост. ред. 09.08.2013 р.
3. Про затвердження Положення про порядок погодження планів санації та мирових угод : наказ Фонду державного майна України : від

- 06.06.2007 р. : № 895 // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 54. – С. 207. – Зі змінами ; ост. ред. 18.01.2013 р.
4. Про затвердження Положення про порядок проведення досудової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка перевищує 25 відсотків, та державних підприємств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію : наказ Фонду державного майна України : від 12.10.2001 р. : № 1865 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 45. – С. 241. – Зі змінами ; ост. ред. 15.07.2004 р.
 5. Про затвердження Порядку погодження умов і порядку проведення санації державних підприємств до порушення провадження у справі про банкрутство за рахунок небюджетних джерел фінансування : постанова Кабінету Міністрів України : від 30.01.2013 р. : № 38 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/38-2013-%D0%BF>
 6. Про затвердження Примірного плану реструктуризації та досудової санації : наказ Мінпромполітики України : від 29.08.2008 р. : № 549 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uazakon.com/documents/date_3e/pg_gnwtoc.htm
 7. *Терещенко О. О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА*

8.1. ВНУТРІШНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ

За походженням внутрішні джерела фінансової санації поділяються на:

- кошти власників (засновників, учасників, пайовиків тощо) суб'єкта підприємницької діяльності;
- кошти працівників підприємства.

Власники можуть надати фінансову допомогу своєму підприємству шляхом виділення необхідних коштів для погашення зобов'язань боржника перед кредиторами, у тому числі щодо сплати податків та обов'язкових платежів. Така допомога з правового погляду може здійснюватися шляхом безповоротної фінансової допомоги, поворотної фінансової допомоги та зміни розміру статутного фонду.

На перший погляд, найпростішим способом проведення фінансової санації за рахунок власника (власників) підприєм-

* У даному розділі автори узагальнили критичні точки зору науковців і підприємців щодо характеристики можливих джерел фінансування санації підприємницьких структур в Україні. Мотивами такого підходу є те, що в більшості аналогічних видань подається інформація, яка відповідає досвіду та практиці господарської діяльності зарубіжних компаній. Застосування ж їх у вітчизняних умовах доволі складне, а інколи й неможливе. Автори вважають за потрібне не вводити в оману читачів, а чітко розглянути можливість і доцільність використання певних джерел фінансування з урахуванням норм чинного законодавства.

ства-боржника є *безповоротна фінансова допомога*, якою, відповідно до чинного законодавства України, слід вважати [12]:

- суму коштів, передану платникові податку згідно з договорами дарування та подібними, які не передбачають відповідної компенсації чи повернення таких коштів (за винятком бюджетних дотацій і субсидій), або без укладання таких договорів;
- суму безнадійної заборгованості, відшкодованої кредитором позичальником після її списання, якщо вона була попередньо включена до складу валових витрат кредитора;
- суму заборгованості платника податку перед іншою юридичною чи фізичною особою, що залишилася нестягнутою після закінчення строку позовної давності;
- основну суму кредиту або депозиту, наданих платникові податку без установлення строків повернення такої основної суми, за винятком кредитів, наданих під безстрокові облігації, та депозитів до запитання у банківських установах, а також суму процентів, нарахованих, але не сплачених (списаних);
- суму відсотків, умовно нарахованих на суму поворотної фінансової допомоги, що залишається неповерненою на кінець звітного періоду, в розмірі облікової ставки Національного банку України, розрахованої за кожний день фактичного використання такої поворотної фінансової допомоги.

Правовою основою надання безповоротної фінансової допомоги власником підприємства може бути як його власна ініціатива, так і рішення вищого керівного органу, який складається з власників підприємства або їхніх представників. Не виключене підписання відповідної безоплатної угоди між власником (власниками) боржника і самим підприємством.

Однак чинне в Україні податкове законодавство перекреслює все сказане, оскільки, відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств», підприємство-борж-

ник має сплатити податок на прибуток із сум, отриманих у вигляді безповоротної фінансової допомоги. Більше того, суб'єкт-донор може надавати фінансову допомогу лише із чистого прибутку. При цьому суми фінансової допомоги не виключаються зі складу об'єкта оподаткування податком на прибуток. Фактично це означає, що сума, спрямована на фінансове оздоровлення, оподатковується двічі. Таким чином, оскільки даний метод залучення коштів є не вигідним як для власника підприємства, так і для самого підприємства, то він не набув поширення в українській підприємницькій практиці.

Поворотна фінансова допомога власником може надаватися виключно на підставі цивільно-правових договорів, зокрема позики чи кредиту. Іншими словами, фінансова санація може здійснюватися за рахунок позичених коштів.

Згідно з українським законодавством, кредити, тобто кошти, які передаються в тимчасове користування на умовах забезпеченості, повернення, строковості, платності характеру використання, можуть видаватися лише спеціалізованими установами: банками, кредитними спілками та ломбардами. Тому, як правило, крім випадків, коли власником підприємства-боржника (володарем його корпоративних прав) виступають кредитні установи, кредит не входить до групи внутрішніх джерел проведення санації.

Найпростішим недорогим способом в аспекті оформлення операції та оподаткування є надання фінансової допомоги боржникові у формі *безповоротної чи поворотної (під невисокої відсотки) позики*.

Досить часто в літературі висловлюється думка, що короткострокові й довгострокові позики на проведення фінансової санації підприємство-боржник може отримати шляхом випуску та продажу боргових зобов'язань (векселі, облігації). Проте це твердження є помилковим з правового погляду: відповідно до законодавства України, яке регулює вексельний обіг, вексель може бути виданий лише за фактично відпущені товари

(надані послуги, виконані роботи). Таке тлумачення знайшло відображення і в судовій практиці.

На відміну від векселя, випуск облігацій не обумовлюється наявністю реальної заборгованості емітента перед власниками облігацій. Однак не допускається випуск і розміщення облігацій для формування й поповнення статутного капіталу емітента, а також для покриття збитків від його господарської діяльності [13]. Іншими словами, ні векселі, ні облігації, якщо діяти відповідно до вимог чинного законодавства, не можуть бути випущені в обіг для залучення коштів під проведення фінансової санації.

В економічній літературі, особливо західній, ефективним інструментом залучення коштів для проведення фінансової санації вважається *збільшення статутного фонду*. З точки зору цих авторів, такий спосіб є універсальним, тобто застосовуваним до будь-яких підприємств. Він має такі основні переваги:

- для залучення коштів не потрібні ані застава, ані гарантії третіх осіб;
- вкладення коштів у підприємство має довгостроковий характер;
- залучені кошти не підпадають під оподаткування навіть у випадках, коли корпоративні права (у разі первинного розміщення) реалізуються за ціною, вищою від номіналу.

Збільшення статутного фонду акціонерного товариства може здійснюватися такими методами:

- випуском нових акцій;
- обміном облігацій, випущених раніше, на акції;
- збільшенням номінальної вартості акцій.

Законодавство передбачає переважне право акціонерів на придбання додатково випущених акцій. Право на придбання нових акцій підкріплюється дивідендним купоном, який представляють в оголошенні щодо пропозиції про придбання права. Акції, як правило, продаються та купуються на біржі протягом двох тижнів у період проведення нової емісії. Старі акції та привілейовані права на придбання нових продаються окремо.

Якщо акціонер поступається правом на придбання акцій, то вичужені ним грошові кошти повинні компенсувати зміну курсу.

Збільшення статутного фонду акціонерного товариства шляхом обміну облигацій на акції пов'язане насамперед з облигаціями конверсійної позики. У зарубіжній науково-практичній літературі випуск конверсійних облигацій характеризується як особливо сприятливий санаційний інструмент. Даний метод залучення капіталу пов'язаний з випуском іменних облигацій, які через певний час за бажанням власника можна обміняти на акції підприємства.

Випускаючи конверсійні облигації, власник підприємства (інвестор) досягає подвійної мети: відносно безпечного вкладення своїх коштів (у випадку банкрутства претензії власників цих облигацій задовольняються нарівні з іншими кредиторами) та можливості збільшення капіталу. В даному випадку інвестори дають згоду на отримання меншого відсотка, властивого конверсійним облигаціям, для того щоб у майбутньому, якщо підприємство вийде зі скрутного становища, мати можливість обміняти їх на звичайні акції.

Як правило, конверсійні облигації випускаються великими підприємствами на строк від п'яти до десяти років. Ринкова ціна таких облигацій визначається їх інвестиційною вартістю та ціною звичайних акцій, вибраних для конверсії. Цей механізм є досить прозорим, оскільки в інформації про емісії конверсійних облигацій повинні бути вказані: пропорції обміну (коефіцієнт конверсії); строки конверсії; необхідність, порядок і розмір доплат за цими облигаціями.

Однак в Україні збільшення статутного фонду для надання фінансової допомоги підприємству не припустиме для акціонерних товариств, оскільки забороняється випуск акцій для покриття збитків, пов'язаних з їх господарською діяльністю [4], що фактично є прямою заборорою на збільшення статутного фонду.

Слід мати на увазі, що у випадку прийняття рішення про збільшення статутного капіталу підприємства-боржника для

поповнення оборотного капіталу йому необхідно пройти переєстрацію. Цей процес досить тривалий і вимагає додаткових витрат, але може бути ефективним, якщо боржник має чітко розроблений план виходу з кризової ситуації та може перекопати засновників, теперішніх і майбутніх інвесторів, кредиторів у можливості отримання прибутку.

Деякі економісти серед методів даної групи називають *зменшення статутного капіталу* товариства, однак така позиція є неправильною.

Як правило, основною метою зменшення статутного капіталу підприємства є зрівняння номінальної вартості акцій з вартістю за біржовим котируванням, оскільки в період кризи може скластися ситуація, коли ринкова вартість стає істотно меншою від номінальної. Залучення коштів шляхом додаткової емісії в даному випадку неможливе, але й зменшення кількості акцій не приводять до збільшення оборотних коштів для спрямування їх на фінансову санацію. До того ж, з'являються незаплановані витрати, пов'язані з необхідністю відшкодувати збитки тій групі акціонерів, чії акції анулюються. Крім того, підприємство може прийняти рішення про зменшення статутного капіталу тільки в разі відсутності заперечень з боку кредиторів, а така ситуація є малоімовірною.

Потрібно пам'ятати і те, що згідно з нормами Закону України «Про акціонерні товариства» кредитор, вимоги якого до акціонерного товариства не забезпечені договором застави чи поруки, може звернутися до товариства з письмовою вимогою про здійснення однієї з таких дій: забезпечення виконання зобов'язань шляхом укладання договору застави чи поруки, дострокового припинення або виконання зобов'язань перед кредитором [4], що не дуже вигідно самому акціонерному товариству.

Зменшення статутного фонду акціонерного товариства може здійснюватися двома методами:

- зменшенням номінальної вартості акцій;
- зменшенням кількості акцій шляхом викупу частини акцій у власників для анулювання.

При цьому рішенням акціонерного товариства про зменшення розміру статутного фонду акції, які не подані до анулювання, визнаються недійсними, але не раніше, ніж через шість місяців після повідомлення про це всіх акціонерів.

Відповідно до законодавства, підприємство має відшкодувати власникові акцій збитки, пов'язані зі зміною статутного фонду. Рішення про зміну статутного фонду приймається більшістю в 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах. Зміни в статуті повинні бути зареєстровані у визначеному законом порядку. При цьому для ряду господарських товариств (з обмеженою або додатковою відповідальністю) установлені строки набуття чинності рішень про зменшення статутного фонду після реєстрації відповідних змін становлять три місяці [6]. Зрозуміло, що такий шлях не може вважатися раціональним та високоефективним для проведення фінансової санації.

Фінансування санації може відбуватися за **участі працівників підприємства**, яких до цього спонукає загроза банкрутства та обумовлені нею економічні й соціальні наслідки. Основною метою участі персоналу є надія зберегти робочі місця. Особливо часто подібна ситуація спостерігається в період загального економічного спаду, коли дефіцит альтернативних робочих місць обумовлює істотну залежність працівників від даного підприємства.

Персонал може фінансувати санацію за допомогою:

- відстрочення винагороди за результатами діяльності чи відмови від неї;
- надання позик;
- придбання акцій даного підприємства.

На сьогодні чинне законодавство не передбачає випадків та порядку *відмови (повної або часткової) персоналу підприємства-боржника від винагороди* або розстрочення таких виплат. До того ж, у сучасному українському правовому полі існує тенденція до боротьби із затримками у виплаті заробітної плати та інших видів винагороди. Про це свідчить уведення в

Кримінальний кодекс України статті 175, відповідно до якої кримінальна відповідальність настає як за безпідставну не виплату заробітної плати чи іншої встановленої законом виплати громадянам більше ніж за один місяць, вчинену умисно керівником підприємства, установи або організації незалежно від форми власності, так і за безпідставну не виплату заробітної плати, пов'язану з нецільовим використанням коштів, призначених для її виплати [3]. Якщо кошти заробітної плати або інших витрат спрямувати на фінансову санацію, такі дії будуть диспозиційними зазначеній статті.

Слід урахувати, що й Кодекс України про адміністративні правопорушення містить аналогічну статтю 41, згідно з якою порушення встановлених термінів виплати пенсій, стипендії, заробітної плати, виплата її не в повному обсязі, а також інші порушення вимог чинного законодавства про працю призводять до накладення штрафу на посадових осіб підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності та громадян – суб'єктів підприємницької діяльності від 15 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Так, фактично неможливо спрямувати суми заробітної плати й інших винагород, які підлягають виплаті робітникам, на проведення фінансової санації.

Можна припустити вирішення зазначеної проблеми так: підприємство-боржник виплачує заробітну плату та інші винагороди своїм працівникам, а ті передають їх на здійснення санаційних заходів. Однак це неефективно з економічного погляду, оскільки робітник повинен сплатити всі нарахування, пов'язані з виплатами винагород, а підприємству-боржнику дані кошти повинні збільшити об'єкт оподаткування податком на прибуток.

Тому треба визнати, що джерела фінансування санації є досить примарними та нечіткими з точки зору права.

Більш здійсненним виглядає фінансування санації персоналом боржника шляхом *придбання корпоративних прав* (у тому числі акцій) або облігацій свого підприємства. Особливо це реально у варіанті погашення заборгованості з виплат персо-

налу щодо розміщення відповідної кількості корпоративних прав та облігацій. Однак, як уже зазначалося, існує заборона на випуск облігацій та акцій для погашення збитків.

На підставі вищенаведеного можна дійти висновку, що в правовому полі України досить складно провести фінансову санацію боржника шляхом залучення коштів його персоналу. Крім того, не сприяє цьому й загальноекономічна ситуація та психологічні особливості ринку трудової сили в Україні.

8.2. ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ

Фінансова санація на основі зовнішніх джерел може здійснюватися за рахунок:

- використання кредитних ресурсів;
- коштів основних кредиторів;
- коштів від залучення інвестицій;
- коштів державного бюджету (для державних підприємств).

Для проведення фінансової санації можуть залучатися **кредитні ресурси**. Підставою для отримання коштів на зазначені цілі є кредитні угоди. Правове регулювання в даному випадку здійснюється на визнаних в Україні загальних принципах і правилах кредитування. Однак це не стосується кредитів за окремими програмами фінансування досудової санації, у цьому разі надання й повернення кредиту дещо модифіковані.

Надання кредитів регламентується цілою низкою нормативних актів. Основними серед них є Закони України «Про банки і банківську діяльність» [5], «Про іпотеку» [10], «Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень» [7], «Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати» [11], а також Цивільний і Господарський кодекси України [1; 14].

Якщо проаналізувати перелічені законодавчі акти з погляду використання кредитних ресурсів під час проведення фінансової санації, можна дійти таких висновків.

По-перше, складною є сама процедура отримання санаційного кредиту, адже, згідно зі статтею 1056 Цивільного кодексу України, кредитор має право відмовитися від надання позичальникові передбаченого договором кредиту частково або повністю в разі порушення процедури визнання позичальника банкрутом або за наявності інших обставин, які явно свідчать про те, що наданий кредит своєчасно не буде повернений [14]. Звідси логічним є висновок, що сам факт порушення справи про банкрутство суттєво знижує ймовірність отримання кредиту боржником.

По-друге, ці кредитні угоди розглядатимуться як кредити з підвищеним ризиком, що фактично означає встановлення «нереальних» відсоткових ставок для підприємства-боржника.

По-третє, для зниження ступеня ризику банк надає кредит позичальникові за наявності гарантії платоспроможного суб'єкта господарювання чи поручительства іншого банку, під заставу належного позичальникові майна, під інші гарантії, прийняті в банківській практиці. Оскільки підприємство-боржник перебуває в досить скрутній фінансовій ситуації, важко очікувати, що хтось виступить його гарантом або поручителем. Крім того, найімовірніше, що його майно буде знаходитися під податковою заставою, а процедура перезастави дуже складна, і навряд чи в даному разі на неї погодиться кредитна установа.

По-четверте, законодавчо затверджені терміни проведення санації (один рік) дають змогу претендувати лише на короткострокові кредити. Водночас важкий поточний фінансовий стан і тягар повернення кредиту з високими відсотковими ставками ставить під загрозу проведення санації з позитивним кінцевим результатом.

По-п'яте, наслідки фінансової кризи 2008 р., яка фактично «заморозила» механізм кредитування в Україні, будуть відчутні ще тривалий час, а відтак отримання проблемних кредитів, до яких належать і спрямовані на фінансування санаційних процедур, є надскладним завданням.

З огляду на вищезазначене можна стверджувати, що наявна система комерційного кредитування не дає змоги залучати кредитні ресурси комерційних банків та інших установ для проведення фінансової санації.

Аналогічно можна сказати про залучення іноземних кредитних ресурсів. Згідно із законодавством, український резидент має право отримати кредит від нерезидента лише за наявності ліцензії, наданої Національним банком України у визначеному законодавством порядку [9]. Якщо проаналізувати нормативно-правові акти, які регулюють це питання, то виявляється, що залучення іноземних кредитів для проведення фінансової санації є ще менш реальним, ніж залучення вітчизняних.

Інша справа – некомерційні кредити, які виділяються державними й недержавними фондами під проведення фінансового оздоровлення підприємств. Така практика відображена в чинному законодавстві. Подібні кредити надаються під конкретні плани санації, розроблення яких у такому випадку стає найважливішим питанням. Ці кредити мають чітко встановлені цілі використання, що дуже жорстко контролюється донором. Проте слід брати до уваги, що іноземна допомога надається підприємствам-боржникам, у функціонуванні яких зацікавлений зарубіжний капітал.

Якщо кошти для стабілізації фінансового стану підприємств виділяються з українських джерел, то вони, як правило, надаються державним підприємствам на підставі постанов або розпоряджень уряду України. Така допомога може бути поворотною та безповоротною. Треба зауважити, що останніми роками подібна фінансова допомога має тенденцію до скорочення.

Загалом, проведення фінансової санації за рахунок кредитів є досить ефективним, однак чинне податкове законодавство фактично зводить нанівець і це джерело. Кошти, надані небанківськими установами або тими, що мають статус небан-

ківських фінансових установ, фінансовим кредитом не вважаються. Проте це не виключає надання нерезидентом позики українському підприємству та є можливим за умови дотримання сторонами вимог Цивільного кодексу України, якщо такий нерезидент не належить до вказаних кредитних установ [14]. Зрозуміло, що недосконале регулювання даного питання не сприяє залученню коштів.

Досудова санація може здійснюватися також за **участю кредиторів** у вигляді:

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

На активну участь кредиторів у фінансовому оздоровленні можна очікувати тільки тоді, коли в результаті збереження й санації підприємства вони отримують повніше задоволення своїх претензій, ніж у разі його ліквідації. Кредитори можуть ризикнути в обмін на майбутню участь у прибутках підприємства, на пакет акцій боржника чи гарантії отримання надійного джерела збуту своєї продукції або постачання сировини для свого виробництва тощо.

Отож не зрозуміло, чому законодавство України не стимулює діяльність кредиторів щодо надання допомоги боржникам. Це, зокрема, виявляється в тому, що кредитори не мають права списувати борги своїх боржників. Якщо виникне прострочена заборгованість, кредитори повинні негайно звертатися до господарського суду, і тільки тоді вони можуть зменшити об'єкт оподаткування на суму заборгованості. У протилежному разі кредитор покриває збитки (якщо виникає безнадійна заборгованість) за рахунок прибутку, який залишається в його розпорядженні після оподаткування. Водночас, створюючи привабливі умови для кредиторів (наприклад, дозволяючи відносити на зменшення оподаткованого прибутку суми простроченої дебіторської заборгованості підприємств, які підлягають санації), податкові органи можуть активізувати їх участь у фінансовому

оздоровленні боржника. Отже, за наявного режиму правової регуляції даного питання важко сподіватися, що кредитор забажає відмовитися хоча б від чогось у своїх вимогах.

Слід зауважити, що, надаючи фінансову допомогу шляхом відмови від істотних вимог, кредитори мають врахувати, що відмова від претензій до боржника за економічними наслідками прирівнюється до відмови від кредитного договору. Це означає, що в разі банкрутства боржника кредитор, який відмовився від претензій, не буде членом комітету кредиторів. Погашення боргів даному позичальнику здійснюватиметься за рахунок активів, які залишаться після задоволення вимог усіх кредиторів і членів трудового колективу. Крім того, сума заборгованості платника податку перед іншою юридичною особою, не стягнена до закінчення строку позовної давності, вважається безповоротною фінансовою допомогою, яка здійснюється за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Якщо кредитором виступає банк, то ситуація стає ще більш невігідною для боржника, оскільки підприємство, яке не виконало своїх зобов'язань щодо своєчасного повернення кредитів, оголошується неплатоспроможним [5]. Банк зобов'язаний повідомити про це самого клієнта, його засновників та основних кредиторів, а також орган, який зареєстрував статут підприємства. Крім того, банк публікує оголошення про неплатоспроможність даного суб'єкта господарювання в пресі. Фактично банк порушує питання про банкрутство підприємства, і в такому випадку важко уявити, що необхідно зробити боржникові для переконання банку та інших кредиторів у необхідності фінансової санації.

Розглянувши запропонований план заходів, банк приймає рішення щодо можливого продовження кредитних відносин з боржником на три місяці чи, упевнившись у відсутності перспектив погашення простроченої заборгованості, звертається з письмовою заявою до господарського суду для порушення справи про банкрутство боржника.

8.3. ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

В Україні основними органами, уповноваженими керувати процесом відновлення платоспроможності підприємства, є Фонд державного майна України [15]. До основних напрямів його діяльності належать:

- проведення державної політики щодо запобігання банкрутству;
- забезпечення можливості реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами;
- контроль за правами власності, що належать державі, у статутному фонді неплатоспроможних підприємств.

Дані напрями діяльності можна докладніше описати функціями, покладеними на ці органи:

- створення організаційних, фінансово-економічних, юридичних та інших умов, необхідних для забезпечення відновлення платоспроможності підприємств або визнання їх банкрутами;
- розроблення пропозицій щодо змін до нормативно-правових актів, які регулюють процедури банкрутства та відновлення платоспроможності;
- проведення ліцензування арбітражних керуючих;
- надання пропозицій до господарського суду стосовно кандидатури арбітражного керуючого;
- формування вимог до надання арбітражним керуючим інформації про підприємства, щодо яких порушена справа про банкрутство;
- забезпечення проведення банкрутства відсутнього боржника;
- здійснення моніторингу показників діяльності підприємств, які перебувають у процедурі банкрутства;

- проведення аналізу фінансово-господарського стану підприємств, у статутному фонді яких держава має більше ніж 25 %;
- інші повноваження.

Основну увагу слід приділяти об'єктам, у статутному фонді яких частка держави більша ніж 25 %.

Фінансова та організаційно-правова підтримка приватизованих підприємств та акціонерних товариств, державна частка в статутних фондах яких не перевищує 25 %, здійснюється Фондом державного майна України.

Специфічними питаннями санації сільськогосподарських підприємств займається Міжвідомча комісія з питань проведення санації з одночасним здійсненням реструктуризації підприємств агропромислового комплексу.

Централізована санаційна підтримка може проводитися шляхом прямого бюджетного фінансування та непрямыми формами державного впливу (рис. 8.1–8.2) [15].

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

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, якщо чинним законодавством встановлено умови господарювання, за яких не забезпечується покриття витрат на виробництво товарів (послуг), що може призвести до банкрутства;

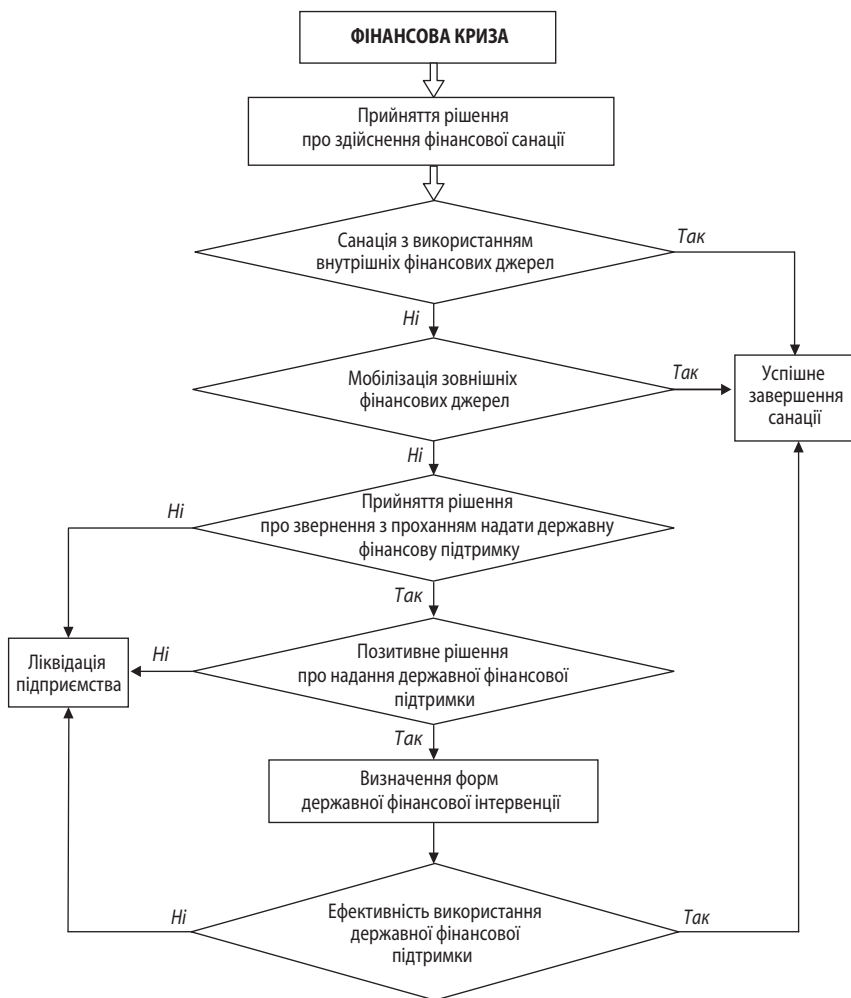


Рис. 8.1. Схема фінансової участі держави в санації підприємств

Джерело: Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2010. – 338 с.

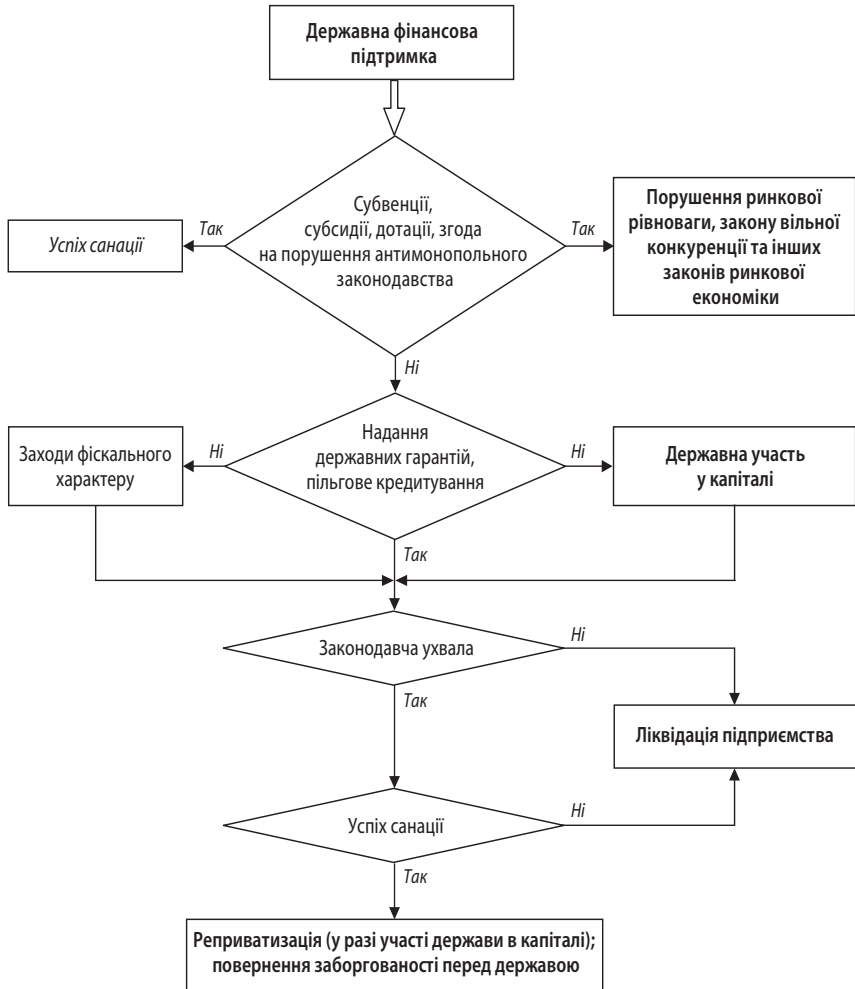


Рис. 8.2. **Форми державної фінансової підтримки санації підприємства**

Джерело: Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2010. – 338 с.

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

Однак переважна більшість західних дослідників джерел фінансування санації дотримуються думки, що державне фінансування санації підприємств на безповоротній основі не тільки стимулює бюджетний дефіцит, але й спричиняє негативні побічні ефекти на макро- та мікрорівнях. Після краху концепції санації автогіганта «Брітіш Лейланд» (Велика Британія), яка базувалася на прямому державному дотуванні, у країнах з розвинутою ринковою економікою майже повністю відмовилися від використання даного методу.

Іншим методом державної фінансової допомоги є санаційна підтримка у формі повного або часткового викупу державою акцій підприємств, що перебувають у фінансовій кризі. У такому випадку держава повинна керуватися насамперед народногосподарською ефективністю й доцільністю, протидіяти спаду виробництва та поширенню безробіття. Державу не можна розглядати як звичайного акціонера, оскільки монопольний прибуток (і прибуток узагалі) не є першочерговим завданням держави як санатора. Основною метою державних інвестицій є сприяння відновленню ліквідності та забезпечення діяльності підприємств. Значну частину державного сектору в Німеччині, США, Швеції та інших країнах сформовано саме за рахунок колишніх приватних підприємств, які опинилися на межі банкрутства.

У цьому контексті слід звернути увагу на Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення наповнення державного бюджету та посилення фінансово-бюджетної дисципліни». Ним встановлено, що кошти на фінансування підприємств недержавної форми власності можуть виділятися з відповідних бюджетів тільки на умовах кредиту з виплатою відсотків на рівні облікової ставки НБУ із застосуванням коефіцієнта 1,2 або за умови передання в державну власність еквівалентної одержаним коштам частки (пай, акції) у статутному фонді

отримувача коштів [8]. Такий підхід, по суті, відображає прирівнювання бюджетних асигнувань до інвестування капіталу на принципах пайової участі.

До основних форм **непрямого державного сприяння санації** підприємств належать:

- 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 і поручительства.

Залежно від напряму економічної доктрини держави можуть застосовуватися такі види санаційної підтримки фіскального характеру:

- надання податкових пільг і податкове кредитування;
- реструктуризація заборгованості перед бюджетом та державними цільовими фондами;
- списання заборгованості перед державою;
- надання цільових податкових пільг підприємствам, які потребують санації;
- фіскальні поступки головним кредиторам підприємств, які потребують санації, для активізації участі кредиторів у санаційних процесах.

На основі аналізу методів державної підтримки санації та реструктуризації підприємств можна дійти висновку, що застосування того чи іншого методу залежить від конкретних характеристик підприємства. Проте в цілому вважається, що економічно найраціональнішим є надання державних гарантій і різні форми підтримки фіскального характеру, зокрема спрямовані на стимулювання лізингу та активізацію участі найбільших кредиторів у санації, а також державна допомога у вигляді сприятливої амортизаційної політики.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. *Господарський кодекс* України : Закон України : прийнятий 16.01.2003 р. : № 436-IV // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 11. – С. 303. – Зі змінами ; ост. ред. 11.10.2013 р.
2. *Законодавство про банкрутство* : зб. нормат. мат. та аналіт. ст. / за ред. О. М. Бірюкова. – К. : Юстініан, 2003. – 456 с.
3. *Кримінальний кодекс* України : Закон України : прийнятий 05.04.2001 р. : № 2341-III // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 21. – С. 1. – Зі змінами ; ост. ред. 15.12.2013 р.
4. *Про акціонерні товариства* : Закон України : прийнятий 17.09.2008 р. : № 514-VI // Офіц. вісн. України. – 2008. – № 81. – С. 7. – Зі змінами ; ост. ред. 11.10.2013 р.
5. *Про банки і банківську діяльність* : Закон України : прийнятий 07.12.2000 р. : № 2121-III // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 1. – С. 1. – Зі змінами ; ост. ред. 11.10.2013 р.
6. *Про господарські товариства* : Закон України : прийнятий 19.09.1991 р. : № 1576-XII // ВВР України. – 1991. – № 49. – Ст. 682. – Зі змінами ; ост. ред. 18.05.2013 р.
7. *Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень* : Закон України : прийнятий 18.11.2003 р. : № 1255-IV // ВВР України. – 2004. – № 11. – Ст. 140. – Зі змінами ; ост. ред. 04.08.2013 р.
8. *Про заходи щодо забезпечення наповнення державного бюджету та посилення фінансово-бюджетної дисципліни* : указ Президента України : від 28.02.1997 р. : № 187/97 // Офіц. вісн. України. – 1997. – № 10. – С. 12. – Зі змінами ; ост. ред. 31.01.2004 р.
9. *Про зовнішньоекономічну діяльність* : Закон України : прийнятий 16.04.1991 р. : № 959-XII // ВВР України. – 1991. – № 29. – С. 377. – Зі змінами ; ост. ред. 11.08.2013 р.
10. *Про іпотеку* : Закон України : прийнятий 05.03.2003 р. : № 898-IV // ВВР України. – 2003. – № 38. – Ст. 313. – Зі змінами ; ост. ред. 04.08.2013 р.
11. *Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати* : Закон України : прийнятий 19.06.2003 р. : № 979-IV // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 30. – С. 31. – Зі змінами ; ост. ред. 06.01.2012 р.

12. *Податковий кодекс* України : Закон України : прийнятий 02.12.2010 р. : № 2755-VI // ВВР України. – 2011. – № 13–14, № 15–16, 17. – Ст. 112. – Зі змінами ; ост. ред. 13.11.2013 р.
13. *Про цінні папери та фондовий ринок* : Закон України : прийнятий 23.02.2006 р. : № 3480-IV // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 13. – С. 61. – Зі змінами ; ост. ред. 11.10.2013 р.
14. *Цивільний кодекс* України : Закон України : прийнятий 16.01.2003 р. : № 435-IV // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 11. – С. 7. – Зі змінами ; ост. ред. 11.10.2013 р.
15. *Штангрет А. М.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2010. – 338 с.

САНАЦІЙНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. СУТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У світовій і вітчизняній теорії та практиці одним із поширених засобів фінансового оздоровлення підприємства є реструктуризація, але єдиного визначення цього поняття не існує.

Терміни «реструктуризація, реструктурування» походять з англійської мови. Структура (від лат. *structura* – будова, розташування, порядок) – це сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. В англійській мові префікс «ге» означає «знову, заново, ще раз, назад», тобто терміни «реструктуризація, реструктурування» можна розуміти як зміни наявної структури, зв'язків об'єкта.

Буквально термін «реструктуризація» буквально означає зміну структури чого-небудь [2]. Про яку структуру і які зміни йдеться, залежить від об'єкта, цілей і завдань реструктуризації.

Під реструктуризацією в усьому світі розуміють безперервний процес підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою прийняття менеджментом комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються. Незалежно від умов, в яких функціонує підприємство, реструктуризацію трактують як:

- структурну перебудову для забезпечення ефективності розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технологій) [6];

- процес, спрямований на створення умов ефективного використання всіх факторів виробництва для підвищення фінансової стійкості і зростання конкурентоспроможності [7];
- перебудову всіх його фондів для підвищення конкурентоспроможності [1];
- засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безперервно змінюються, відповідно до стратегії його розвитку [4].

У перехідній економіці реструктуризація системи управління підприємств має свої особливості, що відображені у відповідних дослідженнях учених.

Реструктуризація системи управління підприємств полягає в найбільш повній адаптації до нових умов господарювання [10]; під час реструктуризації створюються підприємства, здатні ефективно працювати в ринковому середовищі [15].

Існує багато інших точок зору щодо визначення поняття «реструктуризації», але всю їх сукупність можна поділити на дві групи.

Перша група авторів поняття реструктуризації розглядає у найзагальнішому вигляді як «будь-які зміни стратегічного характеру на підприємстві» [20]. Подібну оцінку наводить Л. Водачек: «...реструктуризація – це комплексні та взаємозв'язані зміни структури, що забезпечують функціонування підприємства в цілому» [3].

Друга група авторів у своїх визначеннях реструктуризації акцентує на окремих її аспектах – цілях, напрямках проведення та формах реалізації. Так, О. Паровий відзначає націленість процесу реструктуризації на «збільшення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств, що має на меті підвищення ефективності виробництва та ефективного розподілу ресурсів» [21]. Дж. Монтгомері розглядає наслідки реструктуризації як докорінні зміни у діяльності підприємства, в управлінні ним, в його робочій силі та у структурі фінансів для

підвищення прибутковості, скорочення витрат і поліпшення якості продукції [24]. Ще реструктуризацію визначають як «структурну перебудову для забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технології), яка полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розподілу, об'єднання, ліквідації (передавання) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначальної частки у статутному капіталі або акцій сторонніх організацій» [12]. Ці визначення не суперечливі, вони лише менше чи більше розшифровують внутрішні механізми реструктуризації.

Окремі особливості реструктуризації, на погляд науковців, зводяться до:

- по-перше, реструктуризація забезпечує виживання підприємству, таким чином, виступає як його захисна реакція [19];
- по-друге, спрямована (крім виживання) ще й на досягнення фінансово-економічних успіхів [11];
- по-третє, пов'язана зі зміною форми власності та є зміною структури і системи управління капіталом підприємств під час переходу від командно-адміністративної економіки до ринкової; полягає у повній або частковій зміні власника статутного фонду (юридичної особи-банкрута) на користь санатора [5];
- по-четверте, пов'язана зі зміною форм і методів управління виробництвом: це послідовне використання сукупності адміністративно-економічних, правових, інформаційно-технічних заходів, спрямованих на усунення суперечностей між вимогами ринку і застарілою системою форм та методів управління виробництвом [13];
- по-п'яте, зумовлює корінну трансформацію їх організаційно-правових форм підприємств, виробничо-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами і державою [8];

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

Наслідки реструктуризації розглядають як комплексні зміни методів функціонування для рішення проблем виживання та підвищення ефективності роботи [14].

Отже, в умовах створення ринкового середовища «реструктуризація підприємств – це здійснення адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва» [18].

9.2. ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД РЕСТРУКТУРИЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

Історичний досвід реструктуризації можна розглянути за трьома напрямками: у розвинених країнах із ринковою економікою (досвід США та Японії), у Східній Німеччині та у країнах з перехідною економікою (колишніх країн соціалістичного табору) [11].

Реструктуризація підприємств у розвинених країнах з ринковою економікою відбувається постійно. Цей тип реструктуризації називається реорганізація бізнесу, реінжинірінг, структурний розвиток організації. Як правило, реорганізація відбувається за еволюційним типом, займає великі проміжки часу і не має вигляду революції на підприємстві. У зв'язку з плавністю процесу реорганізація відбувається без значного опору зі сторони персоналу. Вона може включати зміни організаційної структури та товарного асортименту, зміни керівних органів, дроблення підприємств та виділення самостійних підрозділів,

продаж та купівлю підрозділів та підприємств. Реорганізація у цих країнах зумовлена скоріше потребами розвитку та розширенням бізнесу, ніж проблемами невідповідності ринковим вимогам, неконкурентоспроможності підприємств тощо.

У 1980 р. найбільші підприємства США постали перед необхідністю проведення комплексної реструктуризації своєї діяльності, основними передумовами якої стала необхідність [22]:

- зміни структури власності шляхом створення іншого підприємства внаслідок відокремлення, об'єднання підприємств, придбання виробничих ліній, створення спільних підприємств, позбавлення прав власності;
- зміни корпоративного клімату – наприклад, створення творчого середовища шляхом реструктуризації та реорганізації;
- фокусування структури навколо нового бізнесу та стратегії;
- коливання в галузі оподаткування і валютної політики;
- зміни образу корпорації;
- зміни характеру корпорації, наприклад, перетворення з виробничого підприємства в холдингове, – для юридичних і бізнесів-цілей;
- у відповідь на антимонопольні та юридичні обмеження;
- управління конкурентною перевагою, забезпечуючи надання кращих товарів і послуг;
- досягнення гнучкості управління, шляхом вирішення суперечностей, що виникають у системі людських ресурсів, із проведенням політики стимулювання і надання можливостей кар'єрного зростання;
- удосконалення управління й забезпечення захисту передачі інтелектуальної власності, типу технології;
- забезпечення географічної диференціації і ринкової сегментації.

Причин, що призвели до зростання реструктуризаційних процесів системи управління промисловим підприємством

доволі багато. Це зміни на продуктових ринках і на ринку позикового капіталу. Деякі підприємства, такі як «Форд Мотор», почали реструктуризацію своєї системи управління у зв'язку із втратою конкурентоспроможності, загрозою банкрутства і злиття, неспроможністю вчасно реагувати на зміни на світових автомобільних ринках. Інші підприємства, такі як «Дженерал Електрик», керувалися метою скоротити розрив між реальним і повним потенціалом підприємства. Такі підприємства провели реструктуризацію успішно.

Значною мірою передумовами реструктуризації системи управління американських компаній є іноземна конкуренція, що підвищується, прискорені темпи технологічного розвитку і тиск на світових ринках. З посиленням конкуренції з боку інших країн, особливо Японії, американські фірми були вимушені реструктурувати власні активи, щоб вижити, поліпшити управління своєю компанією для досягнення необхідної частки на ринку, збільшити прибуток.

Звичайним явищем для американських компаній стали злиття і поглинання, що свідчить про посилення концентрації виробничого капіталу. Прагнення до злиття і поглинань зумовлено декількома факторами – зниженням витрат, підвищенням прибутку, розширенням ринкового сегмента та прагненням досягти панування на ринку, новими технологічними можливостями, створенням нового корпоративного синергетичного ефекту.

Близько половини найбільших американських корпорацій здійснили реструктуризацію. Підприємства, що досягли найбільшого успіху, запровадили ґрунтовні зміни у виробництві, фінансах і менеджменті. За рахунок реструктуризації підприємства змінили основну поведінку й організаційну культуру управління, що визначають корпоративну стратегію; здійснили комплексні зміни, що привели компанію до розкриття її повного потенціалу. Реструктуризація стала незмінною частиною корпоративного життя компаній.

Ті підприємства, що реструктурувалися, мали вирішити, що їм діяти далі, щоб уникнути повторення попередніх помилок. Ті, які не виконували жодних дій, мають бути пильними через свою підвищену вразливість. Для того щоб вижити, потрібно дотримуватися чіткої корпоративної стратегії, яка є основою для проведення реструктуризації.

Німецькі підприємства у 1990-х рр. провели реінжиніринг діяльності у зв'язку з напливом вільного венчурного капіталу, міжнародною конкуренцією, лібералізацією ринків і вимогами своїх акціонерів. Найбільші підприємства Німеччини, такі як «Сіменс», «Маннесманн», «ФЕБА», «Хьохст», «Пройссаг», «Фольксваген», «БМВ», «РВЕ» та інші, здійснили реструктуризацію за такими найважливішими напрямками:

- спрощення і модернізація виробничої системи на основі використання досвіду фірми «Тойота»;
- сувора орієнтація на прибуток;
- реструктуризація діяльності шляхом продажу безперспективних та малорентабельних підрозділів;
- злиття і поглинання у стратегічно перспективних галузях, створення альянсів;
- глобалізація операцій;
- підвищення ринкової вартості компаній;
- прискорення інноваційного процесу і збільшення витрат на НДДКР;
- зміна підходів до мотивації вищого менеджменту.

Переживши структурну кризу і здійснивши організаційно-технологічну перебудову, німецькі підприємства за досить короткий термін увійшли до провідних світових фірм-конкурентів США і Японії як у традиційних, так і в нових галузях.

Більш цікавим та корисним для України є досвід реструктуризації підприємств країн колишнього соціалістичного табору, насамперед, країн східної Європи. Реорганізація (реструктуризація) підприємств у цих країнах включала в себе: юридичну реорганізацію (зміну структури власності, корпоратизацію),

фінансову реорганізацію (модифікацію активів та пасивів, «реорганізація балансу»), організаційну та фінансову перебудову (охоплює організацію відділів, внутрішню ієрархію, методи бухгалтерської звітності, комунікації, персонал, тощо. Функціональна реорганізація, як правило, орієнтована на виробничий процес, питання технологій, ресурсів, збуту). Як окремі напрями можна виділити створення стратегічних підприємств (створення життєздатних та стійких одиниць із вертикально та горизонтально інтегрованих компаній або інших об'єднань) та демонополізацію. До цього напряму належать, також, реорганізація шляхом дроблення компаній, або «розпуску» (термін німецької приватизації).

Як правило, у цих країнах реорганізація проходила або до приватизації підприємства, або у процесі приватизації. Випадки, коли реорганізація здійснювалась у післяприватизаційний період, контролювалися та підтримувалися державою. Здійснювалася державна фінансова та консультаційна підтримка проектів [23].

Як окремий досвід, можна виділити реорганізацію підприємств Східної Німеччини. Методологічний підхід до реструктуризації підприємств у цій країні відзначався комплексністю та фундаментальністю. Відомо дуже багато прикладів успішної реорганізації підприємств. Однак цей досвід не завжди може бути використаний в Україні, оскільки німецька модель реструктуризації була найдорожчою із усіх відомих.

9.3. КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Одночасно з різними трактуваннями суті реструктуризації, не існує і однозначності у класифікації її видів, але попри це можна зробити наступні узагальнення.

Залежно від поставлених цілей і завдань реструктуризації виділяють два її види – оперативну (тактичну) та стратегічну.

Оперативна реструктуризація – це захід, що забезпечує виживання підприємства. Її проводять збиткові підприємства,

що перебувають у стані кризи. Під час цієї реструктуризації розв'язуються два основні завдання: забезпечення мінімальної ліквідності та істотне поліпшення результатів діяльності підприємства. Це здійснюється в короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання забезпечення ліквідності за рахунок внутрішніх резервів. Завдання реструктуризації полягає у визначенні основних видів діяльності і ринків збуту, виявленні слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробленні конкретних пропозицій щодо їх ліквідації з мінімальними витратами і звільненням зайвих ресурсів.

Серед комплексу заходів виділяють:

- зміну окремих складових частин організаційної структури підприємства;
- створення нових структурних підрозділів;
- управління грошовими потоками, оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зниження витрат шляхом ліквідації матеріальних витрат і пошуку дешевших альтернативних джерел матеріального постачання;
- формування системи збуту продукції;
- визначення перспективних ринків збуту і прибуткових видів продукції, відмовлення від збиткових видів діяльності;
- оптимізацію чисельності працівників на підприємстві;
- удосконалення організації виробництва (розміщення устаткування, скорочення часу переналаштування устаткування);
- скорочення основних фондів шляхом виявлення і реалізації (ліквідації) зайвого устаткування, транспортних засобів тощо;
- підвищення контролю за якістю продукції;
- відмова, шляхом продажу, від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу ефективності продажів;

- аналітичну оцінку та припинення вкладень неефективних інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства й обґрунтованих з позиції розвитку ринку.

Для забезпечення розвитку підприємства оперативна реструктуризація має супроводжуватися стратегічною, спрямованою на забезпечення ефективного функціонування та розвиток підприємства.

Стратегічна реструктуризація включає аналіз причин, що призвели до втрати конкурентних позицій підприємства. Після цього визначаються перспективні напрями діяльності, для кожного з яких формулюється стратегія.

На наступному етапі вирішуються проблеми:

- орієнтації всіх структур і процесів на досягнення раніше визначених цілей;
- вибір і створення нових структур управління, трансформація підрозділів підприємства, відновлення виробничих процесів тощо;
- оптимізація інформаційних потоків на підприємстві;
- вирішення важливого для управління бізнесом питання – створення системи управлінського обліку.

Стратегічна реструктуризація системи управління передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх, джерел фінансування. Вона може передбачати такі дії: диверсифікацію виробництва; завоювання нових ринків збуту; придбання нового обладнання; введення новітніх технологій; сертифікацію виробництва; реорганізацію структури управління підприємством; підвищення кваліфікації персоналу; реструктуризація власності; купівлю-продаж бізнесу.

Залежно від масштабу проведення реструктуризація може бути обмеженою чи комплексною.

Обмежена реструктуризація зазвичай спрямована на перетворення окремого, найпроблемнішого аспекту діяльності підприємства в цілому чи певного підрозділу. Прикладами можуть слугувати передача об'єктів соціальної сфери, реструкту-

ризація заборгованості, передача економічних прав підрозділам. Як правило, зміни в одній сфері діяльності зумовлюють зміни в інших.

Обмежена реструктуризація, в основному, визначає пріоритетність і глибину перетворень, а вони вже зумовлюють зміни в інших галузях.

Комплексна реструктуризація промислового підприємства включає зміни в усіх сферах діяльності підприємства (реструктуризація власності, виробництва, управління, фінансів) і потребує принципових змін у системах планування, аналізу, обліку, звітності тощо.

Реструктуризація системи управління спрямована на вдосконалення управління підприємством і приведення її у відповідність до зовнішніх умов діяльності підприємства. Вона включає:

- реорганізацію структури управління підприємством (ліквідацію збиткових/створення перспективних підрозділів, підвищення гнучкості організаційної структури підприємства);
- модернізацію управлінських ресурсів (відновлення управлінського складу підприємства);
- зміну процесу управління (відновлення стилю керівництва; конкретизацію й удосконалення функцій управління; реструктуризацію системи прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень; удосконалення управлінського обліку; придбання й освоєння комп'ютеризованих систем підтримки прийняття рішень за напрямками діяльності);
- зміну структури власності.

Залежно від орієнтації на цілі й інтенсивності розроблення та реалізації заходів виділяють активну і пасивну реструктуризації. Такий розподіл процесів визначає характер адаптації підприємства. За пасивної реструктуризації відсутня вироблена стратегія реструктуризації, заходи мають захисний характер і

орієнтовані на забезпечення виживання підприємства в короткостроковому періоді за рахунок зниження витрат, пошуку ринків збуту для виробленої продукції без істотного вдосконалення різних напрямів діяльності підприємства. До заходів пасивної реструктуризації належать:

- скорочення кількості і функцій управлінських підрозділів;
- ліквідація (закриття) збиткових цехів;
- скорочення обсягів виробництва;
- відмова від застарілих нерентабельних видів продукції;
- продаж (передача в оренду) основних фондів;
- реструктуризація заборгованості;
- скорочення персоналу;
- зменшення витрат на об'єкти соціальної сфери тощо.

У цілому пасивна реструктуризація дає змогу підприємствам деякою мірою пристосуватися до макросередовища, яке змінилося, однак вона не може забезпечити нагромадження критичної маси в ринковій перебудові діяльності підприємства, якщо не супроводжується активною реструктуризацією, що подовжує трансформаційний період [1].

Активна реструктуризація характеризується наявністю обґрунтованої стратегії розвитку, спрямованої на досягнення довгострокової життєздатності підприємства в умовах конкурентного середовища. Це потребує істотних змін і орієнтації всіх систем підприємства на реалізацію вимог ринку. Активна реструктуризація передбачає широке використання інновацій, що забезпечують безперервне підвищення ефективності. Напрями реалізації активної реструктуризації насамперед є:

- залучення нового досвіду менеджменту;
- зміна управлінського персоналу;
- зміна організаційної структури і функцій управління;
- перепідготовка кадрів;
- технічне переозброєння;
- впровадження нових технологій;

- активізація маркетингової діяльності, яка забезпечує можливість підвищення ефективності виробництва, формування гнучкого асортименту відповідно до вимог ринку;
- підвищення технічного рівня підприємства.

Залежно від функціональної сфери діяльності підприємства виділяють реструктуризацію виробництва, фінансово-інвестиційну, кадрову, комерційної діяльності.

Реструктуризація виробництва включає зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства, активізацію інноваційних і інвестиційних процесів для підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема:

- зміну структури виробництва (диверсифікація, перепрофілювання виробництва; розширення асортименту продукції);
- модернізацію виробничих ресурсів (упровадження прогресивних технологій; модернізація устаткування);
- зниження виробничих витрат (удосконалення/перепроектування виробничого процесу, зниження витрат на паливно-енергетичні ресурси, на закупівлю сировини і матеріалів).

Реструктуризація виробництва має забезпечити:

- високу гнучкість і мобільність виробництва залежно від динаміки змін на ринку, а саме потреби в продукції визначеного типу, кількості і якості;
- постійну технічну готовність до випуску конкурентоспроможної продукції, що може бути забезпечена через конкурентоспроможні технології (за оптимальної прибутковості, собівартості, трудомісткості, якості);
- можливості підвищення сприйняття виробництва до нововведень різних типів;
- тісний зв'язок усіх видів та етапів робіт з освоєння нововведень, їх інформаційну, технічну, технологічну сумісність і послідовність.

Фінансово-інвестиційна реструктуризація спрямована на поліпшення використання фінансових ресурсів, підвищення фінансової стійкості підприємства (ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності) та інвестиційної привабливості підприємства. Фінансово-інвестиційна реструктуризація включає:

- зміну структури фінансів (реструктуризація кредиторської заборгованості, передача частини майна за рахунок погашення заборгованості, продаж частини акцій підприємства, додаткову емісію акцій, залучення додаткових позикових коштів, скорочення дебіторської заборгованості, проведення взаємозаліків, приведення витрат у відповідність з доходами, розробка програм зниження витрат);
- зниження витрат підприємства (скорочення накладних витрат, зниження витрат на оплату праці, скорочення незавершеного будівництва, реалізація запасів устаткування, зниження витрат на соціальні об'єкти);
- удосконалення фінансової політики на підприємстві (введення фінансового планування, конкретизація фінансових цілей підприємства, створення системи управління грошовими потоками, оптимізація використання коштів, удосконалення фінансового обліку і звітності, введення фінансового контролю).

Ця реструктуризація передбачає тісне співробітництво підприємства зі своїми кредиторами, у тому числі і банками, та потребує певної законодавчої бази.

Кадрова реструктуризація є одним із найважливіших напрямів реструктуризації. Її необхідність зумовлена не тільки реструктуризацією виробництва, але і зміною пріоритетів кадрової політики як у процесі реструктуризації, так і після неї. Вона передбачає:

- зміну структури і складу кадрів (оптимізація чисельності працівників підприємства; посилення кадрами фінансово-економічного, юридичного, маркетингового підрозділів);

- удосконалення системи мотивації працівників підприємства (створення сприятливого психологічного клімату в колективі; запобігання соціальним конфліктам);
- реорганізацію системи підготовки та перепідготовки кадрів.

Реструктуризація комерційної діяльності на забезпечення стабільності виробництва підвищення ефективності реалізації продукції підприємства. До неї належать:

- реструктуризація постачальницької діяльності (впровадження системи логістики, підвищення інформованості щодо потенційних постачальників необхідної сировини, матеріалів тощо, перегляд договірних відносин, контроль за дотриманням умов договорів, використання гарантій забезпечення замовленнями);
- удосконалення маркетингової політики (створення потужної служби маркетингу, проведення маркетингових досліджень, активізація рекламної діяльності, участь у ярмарках і виставках);
- зміна збутової політики (організація дилерської мережі, удосконалення складського обліку, формування ринкових ніш, поліпшення роботи з клієнтами, створення ефективної технології обслуговування клієнта).

Реструктуризацію можна розглядати залежно від джерела ініціативності її проведення як примусову і добровільну. Примусова здійснюється за рішенням органу державного управління чи арбітражного суду. До неї належать приватизація, реструктуризація, передбачена законодавством про банкрутство [9], реструктуризація в порядку, передбаченому антимонопольним законодавством. Добровільна реструктуризація проводиться за рішенням власників чи керівників підприємства. Під добровільною реструктуризацією розглядають реорганізацію і власне реструктуризацію [16].

Залежно від характеру розрізняють формальну і неформальну реструктуризацію. Неформальну варто проводити як на стадії підготовки до реструктуризації, так і на стадії її реалі-

зації. Вона полягає в усвідомленні працівниками підприємства того, що цей процес є ознакою нормального здорового розвитку підприємства. Крім того, з проведенням реформ пов'язані формування й удосконалення нової системи загальних цінностей, створення та підтримка необхідного морально-психологічного клімату. Тут важливе значення мають узгодження інтересів учасників процесу реструктуризації і соціальна спрямованість заходів.

У контексті антикризового управління реструктуризацію можливо поділити на:

- санаційну (відновну), властиву підприємствам, які перебувають у передкризовому або кризовому стані;
- адаптивну (прогресивну), що використовується за відсутності кризових явищ на підприємстві, якщо з'явилися негативні тенденції в його розвитку;
- попереджувальну, що характерна для успішних підприємств, які бажають посилити свої ключові позиції і конкурентні переваги.

Отже, існує ціла низка різноманітних заходів з відновлення платоспроможності підприємства на будь-якої стадії розвитку кризових явищ. Ефективність їх застосування залежить від обраного напрямку, професійності менеджерів, ситуації на ринку та особливостей нормативно-правового регулювання галузі [17].

9.4. САНАЦІЙНА РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Найскладнішим видом реструктуризації є санаційна реорганізація. Остання передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нової організаційно-правової форми діяльності. За формальними ознаками розрізняють три види реорганізації:

- спрямовану на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання);

- спрямовану на подріблення підприємства (поділ, виділення);
- без змін розмірів підприємства (перетворення).

Перш, ніж вдатися до санаційної реорганізації, слід ретельно проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства, яке перебуває в кризі, з огляду на основні характеристики його діяльності. На основі результатів аналізу робиться висновок про санаційну спроможність підприємства. Якщо прийнято рішення про його реорганізацію, потрібно розробити план реорганізаційних заходів, який має містити:

- економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- пропозиції щодо форм та методів реорганізації;
- витрати на здійснення реструктуризації та джерел їх фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію плану;
- оцінювання ефективності проекту реструктуризації.

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

Із санаційною метою зазначені форми реорганізації нерідко застосовують, коли підприємство-боржник не може розрахуватися зі своїми боргами і змушене в досудовому чи судовому порядку шукати санатора, який погасив би або перейняв на себе заборгованість. Санатор переймає на себе, як правило, не лише зобов'язання зі сплати заборгованості, а й контроль над боржником, який втрачає свій юридичний статус у результаті приєднання, поглинання чи злиття із санатором.

В антимонопольних законодавствах більшості країн розрізняють горизонтальне (приєднання, поглинання) та вертикальне злиття.

Горизонтальне злиття – це об'єднання двох фірм, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги.

Вертикальне злиття – це злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції.

Злиття кількох підприємств в одне. Така форма санаційної реорганізації як злиття означає об'єднання підприємства (або кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття підприємства всі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореного підприємства. Бухгалтерські баланси підприємств консолідуються. 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. 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 підприємств, спрямована на їх розукрупнення (поділ, виділення) здійснюється:

- якщо в підприємства поряд із прибутковими секторами діяльності є багато збиткових виробництв;
- у разі високого рівня диверсифікації сфер діяльності підприємств, які підлягають санації (якщо до таких підприємств виявляють зацікавленість кілька інвесторів (санаторів), котрі цікавляться різними ділянками виробництва);
- коли йдеться про передприватизаційну підготовку державних підприємств для підвищення їх інвестиційної привабливості;
- за рішенням антимонопольних органів.

Основною метою розукрупнення підприємств, які перебувають у фінансовій кризі, є виокремлення санаційно спроможних виробничих підрозділів (виробництв) для проведення їх оздоровлення й оформлення як самостійних юридичних осіб.

Реорганізація поділом. Це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на основі цього створюється кілька нових підприємств, оформлених як самостійні юридичні особи.

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

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

Частка (у відсотках) кожного засновника (учасника) у статутному фонді підприємства, що реорганізується, має дорівнювати його частці у статутному фонді товариства, створеного в результаті перетворення.

Узагальнення теоретичних підходів до змісту поняття «реструктуризація підприємств» дає змогу дійти висновку про багатоаспектність цього поняття, що включає організаційно-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на зміну організаційної і функціональної структур підприємства.

На сьогодні реструктуризація – один з істотних напрямів діяльності практично будь-якого підприємства, а також ефективний ринковий інструмент підвищення його конкурентоспроможності. Це стосується системного характеру оптимізації функціонування підприємства, а також багатоаспектного і

взаємопов'язаного комплексу заходів, процесів, методів, починаючи з комплексної діагностики й до реорганізації, як організаційної структури, так і бізнес-процесів на базі сучасних підходів до управління, в тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем. Саме необхідність комплексного характеру перетворень щодо практично всіх сторін функціонування підприємства обумовлює реструктуризацію.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с. – (Теория и практика менеджмента).
2. *Большой экономический словарь* / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5 изд. доп. и перераб. – М. : Политика новой экономики, 2002. – 1280 с.
3. *Водачек Л.* Реструктуризация – вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 84.
4. *Герасимчук З.* Комплексная оценка уровня устойчивого развития регионов Украины / З. Герасимчук // Економіка України. – 2002. – № 2. – С. 34–42.
5. *Герасимчук З.* Мировая угода як засіб попередження банкрутства / З. Герасимчук // Економіст. – 1998. – № 7–9. – С. 88.
6. *Губені Ю.* Регуляторна політика в Україні : від реформи до податків / Ю. Губені // Економіка України. – 2006. – № 3. – С. 33–39.
7. *Довбня С. Б.* Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности / С. Б. Довбня. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 312 с.
8. *Заболотний В. М.* Необхідність реструктуризації сучасних українських підприємств / В. М. Заболотний, А. М. Котик // Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств: оперативна реструктуризація. – К. : Международный центр приватизации, инвестиций и менеджмента, 1999. – 276 с.
9. *Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом* : Закон України : прийнятий 14.05.1992 р. : № 2343-ХІІ //

- ВВР України. – 1992. – № 31. – С. 440 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. – Зі змінами ; ост. ред. 11.08.2013.
10. *Ковалев А. И.* Анализ хозяйственного состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М. : Центр экон. и маркетинга, 1999. – 216 с.
 11. *Козаченко С.* Реструктуризація промислових підприємств / С. Козаченко // Бизнесинформ. – 1997. – № 17. – С. 25.
 12. *Коноков Д.* Как выйти из кризиса крупным предприятиям / Д. Коноков, К. Рожков // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – С. 88.
 13. *Кошовий Д.* Банкрутом можеш ти не бути, але закони знати мусиш / Д. Кошовий // Галицькі контракти. – 1999. – № 35. – С. 24.
 14. *Кравченко Ю.* Ринкам природних монополій – ефективно регулювання / Ю. Кравченко // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 12–15.
 15. *Крыжановский В. Г.* Антикризисное управление : учеб. пособие / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапешков, В. И. Лютер ; под ред. Э. С. Миная и В. П. Панагушина. – М. 1999. – 432 с.
 16. *Лепьохіна І. О.* Реструктуризація системи управління промислових підприємств в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / І. О. Лепьохіна ; Гуманітар. ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління». – Запоріжжя, 2006. – 20 с.
 17. *Мараховська К. А.* Науково-методичні засади державного регулювання відновлення платоспроможності (банкрутства) підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / К. А. Мараховська ; Науково-дослідний економ. ін-т М-ва економіки України. – К., 2005. – 20 с.
 18. Матеріали Міжнародної конференції «Реструктуризація та банкрутство у Центральній та Східній Європі : Україна». – К., 1996. – С. 17.
 19. *Мильнер Б. З.* Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА, 1998 – 336 с.
 20. *Москвін С. О.* Реорганізація підприємства у контексті нового законопроекту «Про банкрутство» / С. О. Москвін // Welcome. – 1998. – № 11–12. – С. 4.
 21. *Паровий О.* Стан та перспективи реструктуризації в Україні / О. Паровий // Реструктуризація з метою створення середніх підприємств : зб. ст. – К. : НБУ, 2000. – С. 13.

-
22. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
 23. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1996. – 510 с.
 24. *Montgomery J.* Panel Presentation for USAID Restructuring Conference / J. Montgomery. – Moscow. 25.03.1997.
 25. <http://businesssolutions.com.ua/restructuring.htm>.

ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВА

10.1. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання вартості майна підприємства відіграє головну роль у процесі провадження справи про банкрутство, адже проводиться на всіх його ключових стадіях:

- розпорядник майна має виявити й установити реальну вартість майна підприємства та можливість задовольнити вимоги кредиторів за умови продажу виявлених активів;
- перед укладанням мирової угоди між боржником та кредиторами важливим є визначення вартості майна для формування відносин довіри на основі підкріплених активами гарантій повернення боргу;
- безпосередньо на стадії санації для погашення зобов'язань перед кредиторами здійснюється продаж попередньо оціненого майна;
- за умови переходу провадження справи до етапу ліквідації відбувається законодавчо передбачена спеціальна процедура формування ліквідаційної маси, під час якої обов'язково оцінюється майно та майнові права підприємства-боржника.

При цьому підґрунтям для оцінювання майна є норми чинного законодавства, прийняті впродовж останніх років. Зокрема, у 2001 р. було ухвалено Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні»,

який заклад інституційні засади для проведення об'єктивної оцінки активів і створення умов для професійної діяльності оцінювачів. Цей закон установлює перелік випадків обов'язкового оцінювання:

- створення підприємств на базі державного або комунального майна;
- реорганізація, банкрутства, ліквідація державних, комунальних підприємств та підприємств з державною (комунальною) часткою майна;
- виділення або визначення частки майна у спільному майні, в якому є державна (комунальна) частка;
- визначення вартості внесків учасників і засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств з державною (комунальною) часткою, а також у разі виходу учасника або засновника зі складу такого товариства;
- приватизація, відчуження, оренда, обмін, страхування державного (комунального) майна, а також повернення такого майна на підставі рішення суду;
- переоцінка основних засобів;
- оподаткування майна згідно з законодавством;
- визначення збитків або розміру відшкодування у встановлених законом випадках;
- в інших випадках за рішенням суду або у зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Так, оцінювання як вид діяльності залежно від ініціатора можна поділити на *обов'язкове* та *необов'язкове*. Проведення першого вимагає держава, а друге можуть ініціювати власники підприємств (акціонери, учасники) для визначення ринкової вартості бізнесу, а також кредитори в процесі підписання мирової угоди.

У 2003 р. Кабінет Міністрів України затвердив Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав». Він має важливе значення, оскільки встановлює єдині

поняття щодо оцінювання майна та уніфіковані методичні підходи, які мають застосовувати оцінювачі у своїй роботі.

Пізніше були затверджені Національні стандарти № 2 «Оцінка нерухомого майна», № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів», № 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної вартості», які мають сприяти якісному оцінюванню окремих видів майна з урахуванням їх особливостей.

Розроблені національні стандарти пов'язані з міжнародними стандартами оцінювання майна, що виникли в процесі еволюції діяльності оцінювачів та їх спільноти у світі. Свого часу в різних країнах професійні організації оцінювачів надавали професійний статус тим, хто мав необхідну освіту й достатній досвід. Поступово виникла потреба у формулюванні загальних для світової економіки принципів, ідей і правил, яка реалізувалася в стандартах оцінювання, кодексах професійної етики оцінювача та інших документах, розроблених у 1960–70-х роках. У 1981 р. було утворено Міжнародний комітет зі стандартів оцінки майна (з 1994 р. – Міжнародний комітет зі стандартів оцінки) із штаб-квартирою в Лондоні. Завданням цього комітету стало коригування стандартів з урахуванням думок професіоналів різних країн і виявлення відмінностей у формулюваннях чи застосуванні стандартів. Першу редакцію Міжнародних стандартів оцінки було опубліковано в 1985 р.

Широкого застосування у світовій практиці набули чотири стандарти, що набрали чинності в 1994 р.:

- Міжнародний стандарт оцінки 1 «Ринкова вартість як база оцінки»;
- Міжнародний стандарт оцінки 2 «Бази оцінки, що відрізняються від ринкової вартості»;
- Міжнародний стандарт оцінки 3 «Оцінка для фінансової звітності та суміжної документації»;
- Міжнародний стандарт оцінки 4 «Оцінка забезпечення позики, застави й боргових зобов'язань».

Кожен з них відповідає певному класові ситуації. На початку цієї серії стандартів подано також визначення та тлумачення основних понять, таких як «земля», «власність», «нерухомість», «майно», «ціна», «собівартість», «вартість», «ринкова вартість», «корисність», «найбільш ефективно використання». Зараз Міжнародний комітет зі стандартів оцінки виконує важливу роботу щодо прийняття стандартів у сферах діяльності, які поки що не охоплені ними.

Застосування під час санації підприємств зазначених нормативно-правових актів допомагає уникнути зловживань під час операцій з майном, зокрема: спроби тіньової приватизації; продажу цілісних майнових комплексів і часток майна за несправедливою ціною, яка не дає змоги належним чином погасити зобов'язання перед кредиторами; формування ліквідаційної маси, вартість якої свідомо завищена або занижена зацікавленими особами тощо.

10.2. ПРИНЦИПИ Й МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Відповідно до положень Національного стандарту № 1, оцінювання майна має проводитися з дотриманням таких **принципів**: корисності, попиту та пропонування, заміщення, очікування, граничної продуктивності внеску, найефективнішого використання.

Принцип *корисності* ґрунтується на тому, що майно має вартість тільки за умови корисності його для потенційного власника чи користувача. Під корисністю слід розуміти здатність майна задовольняти потреби власника або користувача протягом певного часу.

Для визначення корисності об'єкта оцінювання:

- розглядається корисність окремого майна у складі об'єкта як складова частина корисності цього об'єкта в цілому та корисність майна як окремого об'єкта оцінювання;
- ураховується сучасний стан використання об'єкта, що може не відповідати його можливому найефективнішому

використанню, а також випадки, коли окремі об'єкти стають тимчасово зайвими, використовуються з іншою метою або не використовуються;

- прогнозується можливий вплив соціально-економічних та інших факторів на зміни в корисності об'єкта;
- оцінюються витрати на поліпшення об'єкта з урахуванням впливу цих витрат на збільшення його ринкової вартості.

Принцип *попиту та пропонування* відображає співвідношення пропонування та попиту на подібне майно. Згідно з цим принципом, під час оцінювання враховуються ринкові коливання цін на подібне майно та інші фактори, що можуть зумовити зміни у співвідношенні пропонування та попиту на подібне майно.

Принцип *заміщення* передбачає врахування поведінки покупців на ринку, яка полягає в тому, що за придбання майна не сплачується сума, більша від мінімальної ціни майна такої ж корисності, яке продається на ринку.

Принцип *очікування* виражається в тому, що вартість об'єкта оцінювання визначається розміром економічних вигод, які очікуються від володіння, користування, розпорядження ним.

Принцип *граничної продуктивності внеску* зводиться до врахування впливу на вартість об'єкта оцінювання таких факторів як праця, управління, капітал і земля, що є пропорційним їх внеску в загальний дохід. Вплив окремого фактора вимірюється як частка вартості об'єкта оцінювання або вартості, на яку загальна вартість об'єкта зменшиться за його відсутності.

Принцип *найефективнішого використання* полягає в урахуванні залежності ринкової вартості об'єкта оцінки від його найбільш ефективного використання. Під ним розуміється таке використання майна, у результаті якого вартість об'єкта оцінювання є максимальною. При цьому розглядаються лише ті варіанти використання, які є технічно можливими, дозволеними та економічно доцільними.

Загалом оцінювання проводиться із застосуванням бази, що відповідає ринковій вартості або неринковим видам вартості.

Основними **методичними підходами** до оцінювання майна є витратний (майновий), дохідний і порівняльний.

Витратний підхід ґрунтується на врахуванні принципів корисності та заміщення. Він передбачає визначення поточної вартості витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінювання з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення).

Цей підхід доцільно застосовувати для оцінювання нерухомого майна, ринок купівлі-продажу або оренди якого є обмеженим, спеціалізованого нерухомого майна, у тому числі нерухомих пам'яток культурної спадщини, споруд, передавальних пристроїв тощо. Для визначення ринкової вартості інших об'єктів витратний підхід застосовується тоді, коли їх заміщення або відтворення фізично можливе та економічно доцільне.

Особливості застосування майнового підходу щодо оцінки об'єктів у формі цілісних майнових комплексів та у формі фінансових інтересів устанавлюються відповідними національними стандартами.

Застосування методів витратного підходу передбачає таку послідовність процедур:

- встановлення ринкової вартості об'єкта (прав, пов'язаних з ним) під час його наявного використання;
- визначення вартості відтворення або заміщення об'єкта;
- розрахунок розміру зносу (знецінення) об'єкта;
- визначення залишкової вартості заміщення (відтворення) об'єкта як різниці між вартістю заміщення (відтворення) та розміром зносу, збільшеним на розмір ринкової вартості об'єкта (прав, пов'язаних із ним) під час його наявного використання.

Основними методами витратного підходу є пряме відтворення та заміщення, за допомогою яких визначається залишкова вартість заміщення (відтворення).

Метод прямого відтворення полягає у визначенні вартості відтворення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення).

Метод заміщення передбачає визначення вартості заміщення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення).

Під час застосування методів прямого відтворення та заміщення використовуються вихідні дані про об'єкт оцінювання, інформація про відтворення або заміщення об'єкта оцінювання чи подібного майна в сучасних цінах або середньостатистичні показники, які узагальнюють умови його відтворення або заміщення в сучасних цінах.

Для розрахунку суми зносу можуть застосовуватися методи розбивки або строку життя.

Метод розбивки передбачає обґрунтування й визначення розміру кожного виду зносу, наявного в об'єкта оцінювання, окремо. При цьому можуть проводитися такі оцінні процедури:

- розмір фізичного зносу розраховується за кожним конструктивним елементом окремо або шляхом узагальненого оцінювання на підставі фактичного фізичного (технічного) стану об'єкта в цілому на дату оцінювання. Фізичний знос може визначатись як розрахунок необхідних витрат на усунення (створення, заміну) ознак фізичного зносу;
- розмір функціонального зносу розраховується на підставі наявних ознак невідповідності споживчих характеристик об'єкта сучасним вимогам щодо подібного майна на ринку. Функціональний знос може визначатись способом розрахунку необхідних витрат на усунення (створення, заміну) ознак функціонального зносу, а також способом визначення вартості заміщення об'єкта оцінки шляхом використання інформації про вартість функціонального аналога, що не має ознак функціонального зносу, наявних в об'єкта оцінки;
- розмір економічного зносу розраховується на основі порівняння прогнозованого доходу від найефективнішого

використання подібного майна на дату оцінки з прогнозованим доходом від найефективнішого використання об'єкта оцінювання, прогнозованої завантаженості об'єкта за умови найефективнішого використання з його проектною потужністю, цін продажу (цін пропозиції) подібного майна, що містить ознаки економічного зносу, із цінами продажу (цінами пропозиції) подібного майна, яке не містить ознак такого зносу, але є подібним за іншими суттєвими ознаками;

- коефіцієнт сукупного зносу (придатності) визначається як добуток відповідних коефіцієнтів фізичного, функціонального та економічного зносу, наявних в об'єкта оцінювання.

Метод строку життя базується на обґрунтованому припущенні про залишковий строк економічного життя. Під час застосуванні цього методу всі наявні види зносу об'єкта оцінювання вважаються повністю врахованими.

Під час застосування методу строку життя сукупний знос Z визначається за формулою

$$Z = \frac{B_{\phi}}{B_{\phi} + CЖ_3},$$

де B_{ϕ} – фактичний вік поліпшень об'єкта; $CЖ_3$ – залишковий строк економічного життя.

Коефіцієнт сукупного зносу K_3 за цим методом дорівнює

$$K_3 = 1 - Z.$$

Дохідний підхід базується на врахуванні принципів найефективнішого використання та очікування, відповідно до яких вартість об'єкта оцінювання визначається як поточна вартість очікуваних доходів від найефективнішого використання об'єкта, включаючи дохід від його можливого перепродажу.

Основними методами дохідного підходу є пряма капіталізація доходу та непряма капіталізація доходу (дисконтування

грошових потоків). Вибір методу залежить від наявності інформації щодо очікуваних доходів від використання об'єкта, стабільності їх отримання, мети оцінювання, а також виду вартості, що підлягає визначенню.

Джерелами інформації є відомості про фактичні й очікувані доходи та витрати об'єкта оцінювання або подібного майна. Оцінювач прогнозує та обґрунтовує обсяги доходів і витрат від теперішнього використання об'єкта, якщо воно є найефективнішим, або від можливого найбільш ефективного використання, якщо воно відрізняється від теперішнього.

Метод прямої капіталізації доходу застосовується тоді, коли прогнозується постійний за розміром і рівний у проміжках періоду прогнозування чистий операційний дохід, отримання якого не обмежується в часі. Капіталізація чистого операційного доходу здійснюється діленням його на ставку капіталізації.

Цей метод передбачає таку послідовність оцінних процедур:

- прогнозування валового доходу на основі результатів аналізу зібраної інформації про оренду подібного майна для проведення аналізу умов оренди (розмір орендної плати, типові умови оренди) або інформації про використання подібного майна;
- прогнозування операційних витрат і чистого операційного доходу (рентного доходу); чистий операційний дохід розраховується як різниця між валовим доходом та операційними витратами, рентний дохід – як різниця між очікуваним валовим доходом від реалізації продукції, отриманим за допомогою об'єкта, і виробничими витратами й прибутком виробника;
- обґрунтування вибору оцінної процедури визначення ставки капіталізації та її розрахунок;
- розрахунок вартості об'єкта оцінювання діленням чистого операційного доходу або рентного доходу на ставку капіталізації.

Метод непрямой капіталізації доходу (дисконтування грошових потоків) застосовується у разі, якщо прогнозовані грошові потоки від використання об'єкта оцінки є неоднаковими за розміром, непостійними протягом визначеного періоду прогнозування або якщо їх отримання обмежується в часі. Прогнозовані грошові потоки, у тому числі вартість реверсії (вартість об'єкта, яка прогнозується на період, що настає за прогнозним), підлягають дисконтуванню із застосуванням ставки дисконту для отримання їх поточної вартості.

Оцінні процедури за методом непрямой капіталізації доходу відбуваються в такій послідовності:

- обґрунтування періоду прогнозування;
- прогнозування валового доходу, операційних витрат і чистого операційного доходу (рентного доходу) за роками, кварталами або місяцями в межах прогнозованого періоду;
- обґрунтування вибору оцінної процедури визначення ставки дисконту та її розрахунок;
- визначення поточної вартості грошового потоку як суми поточної вартості чистого операційного доходу (рентного доходу);
- прогнозування вартості реверсії та розрахунок її поточної вартості;
- розрахунок вартості об'єкта як суми поточної вартості грошового потоку й поточної вартості реверсії.

Ставки капіталізації та дисконту визначаються аналізом інформації про доходи від використання подібного майна та його ринкової ціни або шляхом порівняльним аналізом доходності інвестування в альтернативні об'єкти – депозити, цінні папери, майно тощо.

Для розрахунку ставок капіталізації та дисконту об'єктів оцінювання доцільно проводити такі процедури:

- порівняння прогнозованого річного чистого операційного доходу (рентного доходу) і ціни продажу (ціни пропонування) щодо подібного нерухомого майна;

- аналіз альтернативних видів інвестування та визначення ризиків інвестування в об'єкт оцінювання порівняно з інвестиціями з мінімальним ризиком, а також за наявності інших додаткових ризиків інвестування, пов'язаних з об'єктом;
- інші оцінні процедури, які характеризують дохід на інвестований капітал і повернення інвестованого капіталу та обґрунтовані у звіті про оцінку майна.

Обґрунтування вибору оцінної процедури й розрахунок ставки капіталізації або ставки дисконту зазначаються у звіті про оцінку майна.

Для оцінювання об'єктів незавершеного будівництва, земельних ділянок під забудовою, їх поліпшень, окремих складових частин цілісного майнового комплексу може застосовуватися *метод залишку*, який ґрунтується на врахуванні принципу внеску (граничної продуктивності) та є результатом комбінування витратного й дохідного підходів.

Порівняльний підхід ґрунтується на врахуванні принципів заміщення та попиту й пропонування. Він передбачає аналіз цін продажу й пропонування подібного майна з відповідним коригуванням відмінностей між об'єктами порівняння та об'єктом оцінювання.

Послідовність оцінних процедур за даного підходу буде такою:

- збирання й аналіз інформації про продаж або пропонування подібного нерухомого майна та визначення об'єктів порівняння;
- вибір методу розрахунку вартості об'єкта оцінювання з урахуванням обсягу й достовірності наявної інформації;
- зіставлення об'єкта оцінювання з об'єктами порівняння з наступним коригуванням ціни продажу чи ціни пропонування об'єктів порівняння;
- визначення вартості об'єкта оцінювання шляхом урахування коригувальних поправок до вартості об'єктів порівняння;

- узгодження отриманих результатів розрахунку; зіставлення об'єкта оцінювання та об'єктів порівняння за ціною об'єкта порівняння, ціною одиниці площі чи об'єму тощо.

Узгодження отриманих вартостей об'єктів порівняння здійснюється:

- за розмірами вартостей об'єктів порівняння, що найчастіше трапляються;
- на основі визначення середньозваженої вартості;
- за вартістю об'єкта порівняння, яка зазнала найменших коригувань;
- на основі вартостей об'єктів порівняння, інформації про ціни продажу (ціни пропонування), характеристика яких найбільш достовірна;
- із застосуванням інших оцінних процедур, обґрунтованих у звіті про оцінку майна.

Результати оцінювання, отримані із застосуванням витратного, дохідного та порівняльного підходів, узгоджуються з урахуванням мети й принципів оцінювання, визначальних для конкретної мети його проведення, обсягів і рівня достовірності вихідних даних та іншої інформації, яка використовувалася під час оцінювання.

10.3. ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ

Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав» визначає процедуру оцінювання – послідовність дій та операцій, якої має дотримуватися фахівець для високопрофесійного оцінювання й отримання об'єктивних результатів.

Проведенню незалежного оцінювання майна передує **підготовчий етап**, на якому здійснюється:

- ознайомлення з об'єктом і характерними умовами угоди, для укладання якої проводиться оцінювання;

- визначення бази оцінювання;
- подання замовнику пропозицій щодо істотних умов договору на проведення оцінювання.

Незалежне оцінювання майна відбувається в такій послідовності:

- укладання договору;
- ознайомлення з об'єктом, збирання та оброблення вихідних даних та іншої необхідної інформації;
- ідентифікація об'єкта оцінювання та пов'язаних з ним прав, аналіз обмежень і застережень, які можуть супроводжувати процедуру й використання її результатів;
- вибір методичних підходів, методів та оцінних процедур, що найповніше відповідають меті оцінювання та обраній базі, визначеним у договорі, та їх застосування;
- узгодження результатів оцінювання, отриманих із застосуванням різних методичних підходів;
- складання звіту про оцінку майна й висновку про вартість об'єкта на дату оцінювання;
- доопрацювання – актуалізація звіту та висновку про вартість об'єкта на нову дату (у разі потреби).

Оцінювач самостійно шукає інформаційні джерела (за винятком документів, які повинен надати замовник згідно з договором), аналізує їх і викладає обґрунтовані висновки. При цьому оцінювач має дослідити всі джерела, пов'язані з об'єктом оцінки, тенденції на ринку подібного майна, інформацію про угоди щодо подібного майна, які використовуються за умови застосування порівняльного підходу, іншу важливу інформацію. У разі неповноти інформації або її повної відсутності у звіті про оцінку майна зазначається негативний вплив цього факту на результати оцінювання.

Залежно від обраних методичних підходів і методів оцінювач повинен:

- зібрати та проаналізувати всі важливі відомості про об'єкт, зокрема вихідні дані про його правовий статус, відомості

про склад, технічні та інші характеристики, інформацію про стан ринку щодо об'єкта оцінювання й подібного майна, економічні характеристики об'єкта;

- проаналізувати наявний стан використання об'єкта й визначити умови його найефективнішого використання;
- зібрати необхідну інформацію для обґрунтування ставок капіталізації та дисконту;
- визначити правові обмеження щодо об'єкта оцінки й урахувати їх вплив на вартість об'єкта;
- обґрунтувати застосування методичних підходів, методів та оцінних процедур, за потреби – застосування спеціальних методів та оцінних процедур (комбінування кількох методичних підходів або методів).

Зібрана оцінювачем інформація має відображатися у звіті про оцінку майна з посиланням на джерело її отримання, в додатках до нього із забезпеченням режиму конфіденційності згідно з умовами договору на проведення оцінювання та з дотриманням вимог законодавства.

Оцінювачі та суб'єкти оцінної діяльності відповідають за недостовірне чи необ'єктивне оцінювання майна згідно із законодавством. Також несуть відповідальність особи, які надають недостовірні вихідні дані, використання яких призвело до необ'єктивного висновку про вартість майна.

Звіт про оцінку майна може складатися у повній або стислій формі.

Складений у повній формі звіт має містити:

- опис об'єкта, який дає змогу його ідентифікувати;
- дату оцінювання та дату завершення складення звіту, за потреби – строк дії звіту й висновку про вартість майна відповідно до вимог законодавства;
- мету оцінювання та обґрунтування вибору відповідної бази оцінювання;
- перелік нормативно-правових актів, згідно з якими проводиться оцінювання;

- перелік обмежень щодо застосування результатів оцінювання;
- виклад усіх припущень, у межах яких проводилося оцінювання;
- опис та аналіз зібраних і використаних вихідних даних та іншої інформації;
- висновки про аналіз теперішнього та найефективнішого використання об'єкта;
- виклад змісту застосованих методичних підходів, методів та оцінних процедур, а також розрахунків, за допомогою яких підготовлено висновок про вартість майна;
- письмову заяву оцінювача про якість використаних вихідних даних та іншої інформації, особистий огляд об'єкта (у разі неможливості особистого огляду – відповідні пояснення та обґрунтування застережень і припущень щодо використання результатів оцінювання), дотримання національних стандартів та інших нормативно-правових актів з оцінювання майна під час його проведення, а також інші заяви, важливі для підтвердження достовірності та об'єктивності оцінки майна й висновку про його вартість;
- висновок про вартість майна;
- додатки з копіями всіх вихідних даних, за потреби – інші інформаційні джерела, які роз'яснюють і підтверджують припущення й розрахунки.

Звіт про оцінку майна та відповідний висновок підписуються оцінювачами, які безпосередньо оцінювали майно, і скріплюється печаткою й підписом керівника суб'єкта оцінної діяльності – суб'єкта господарювання. Документи та інші інформаційні матеріали, зібрані оцінювачами під час процедури, разом зі звітом про оцінку майна зберігаються в архіві суб'єкта оцінної діяльності не менше, ніж п'ять років (якщо інше не встановлено договором).

Рецензування звіту про оцінку майна здійснюється на вимогу особи, яка використовує оцінювання майна та його ре-

зультати для прийняття рішень. Рецензування полягає в неупередженому об'єктивному розгляді оцінки майна особою, яка не має особистого матеріального чи іншого інтересу в результатах оцінки, відповідно до напряму й спеціалізації її кваліфікаційного свідоцтва.

За результатами своєї роботи рецензент готує письмову рецензію, яку скріплює підписом. Рецензія не повинна містити власного висновку про вартість об'єкта оцінювання. Будь-які судження про вартість об'єкта, виражені в грошовій формі, можуть відображатися рецензентом виключно як звіт про оцінку майна, складений у повній формі згідно з вимогами національних стандартів.

У рецензії має бути висновок про відповідність звіту вимогам нормативно-правових актів з оцінювання майна та про можливість його використання з відповідною метою, у тому числі про достовірність оцінки майна. Звіт класифікується за такими ознаками:

- повністю відповідає вимогам нормативно-правових актів з оцінювання майна;
- у цілому відповідає вимогам нормативно-правових актів, але має незначні недоліки, що не вплинули на достовірність оцінки;
- звіт не повною мірою відповідає вимогам нормативно-правових актів та має значні недоліки, що вплинули на достовірність оцінки, але може використовуватися з метою, визначеною у звіті, після виправлення зазначених недоліків;
- звіт не відповідає вимогам нормативно-правових актів, є неякісним та (або) непрофесійним і не може бути використаний.

Якість та об'єктивність оцінки майна залежать від дотримання законодавчо обумовленої методології й процедури, а також високих моральних якостей оцінювача.

Список використаних та рекомендованих джерел

Загальна нормативна база з оцінки майна та майнових прав

1. *Внесення змін та доповнень до Роз'яснення деяких положень Методики оцінки майна, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 № 1891, наданих листом Фонду державного майна України від 23.01.2004 № 10-36-835 : лист Фонду державного майна України : від 18.06.2007 р. : № 10-36-9502 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.spfu.gov.ua/ukr/law/II_10_36_9502.html.*
2. *Про внесення змін до Закону України «Про приватизацію майна державних підприємств» : Закон України : прийнятий 19.02.1997 р. : № 89/97-ВР // Офіц. вісн. України. – 1997. – № 11. – С. 40. – Зі змінами ; ост. ред. 20.03.1997 р.*
3. *Про заставу : Закон України : прийнятий 02.10.1992 р. : № 2654-XII // ВВР України. – 1992. – № 47. – Ст. 642. – Зі змінами ; ост. ред. 11.08.2013 р.*
4. *Про затвердження Методики оцінки вартості об'єктів оренди, Порядку викупу орендарем оборотних матеріальних засобів та Порядку надання в кредит орендареві коштів та цінних паперів : постанова Кабінету Міністрів України : від 10.08.1995 р. : № 629 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=629-95-%EF>. – Зі змінами ; ост. ред. 18.04.2013 р.*
5. *Про затвердження Методики оцінки майна : постанова Кабінету Міністрів України : від 10.12.2003 р. № 1891 // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 51, т. 1. – С. 93. – Зі змінами ; ост. ред. 16.12.2011 р.*
6. *Про затвердження Методики оцінки майнових прав інтелектуальної власності : наказ Фонду державного майна України : від 25.06.2008 р. : № 740 // Офіц. вісн. України. – 2008. – № 60. – С. 33.*
7. *Про затвердження Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» : постанова Кабінету Міністрів України : від 10.09.2003 р. : № 1440 // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 37. – С. 64. – Зі змінами ; ост. ред. 17.04.2013 р.*

8. *Про затвердження* Національного стандарту № 2 «Оцінка нерухомого майна» : постанова Кабінету Міністрів України : від 28.10.2004 р. : № 1442 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 44. – С. 31. – Зі змінами ; ост. ред. 17.04.2013 р.
9. *Про затвердження* Національного стандарту № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» : постанова Кабінету Міністрів України : від 29.11.2006 р. : № 1655 // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 48. – С. 62. – Зі змінами ; ост. ред. 29.11.2006 р.
10. *Про затвердження* Національного стандарту № 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» : постанова Кабінету Міністрів України : від 03.10.2007 р. : № 1185 // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 75. – С. 24. – Зі змінами ; ост. ред. 03.10.2007 р.
11. *Про затвердження* Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації : наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України : від 26.01.2001 р. : № 49/121 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 7. – С. 190. – Зі змінами ; ост. ред. 19.02.2013 р.
12. *Про затвердження* Порядку ведення Державного реєстру оцінювачів з експертної грошової оцінки земельних ділянок : постанова Кабінету Міністрів України : від 18.07.2007 р. : № 941 // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 53. – С. 96. – Зі змінами ; ост. ред. 31.07.2013 р.
13. *Про затвердження* Порядку відчуження об'єктів державної власності : постанова Кабінету Міністрів України : від 06.06.2007 р. : № 803 // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 43. – С. 38. – Зі змінами ; ост. ред. 31.07.2013 р.
14. *Про затвердження* форми рецензії на звіт про оцінку майна : наказ Фонду державного майна України : від 27.10.2010 р. : № 1574 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : http://www.spfu.gov.ua/ukr/law/spfu_1574_10.html. – Зі змінами ; ост. ред. 11.01.2011 р.
15. *Про оренду* державного та комунального майна : Закон України : прийнятий 10.04.1992 р. № 2269-ХІІ // ВВР України. – 1992. – № 30. – Ст. 416. – Зі змінами ; ост. ред. 26.09.2013 р.
16. *Про оцінку* майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України : прийнятий 12.07.2001 р. № 2658-ІІІ // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 34. – С. 1. – Зі змінами ; ост. ред. 01.01.2013 р.

17. *Про приватизацію* державного майна : Закон України : прийнятий 04.03.1992 р. : № 2163-ХІІ // ВВР України. – 1992. – № 24. – Ст. 348. – Зі змінами ; ост. ред. 11.08.2013 р.
18. *Роз'яснення* деяких положень Методики оцінки майна, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 № 1891 : інструктивний лист Фонду державного майна України : від 23.01.2004 р. : №10-36-835 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : http://www.spfu.gov.ua/ukr/law/il_10_16_835.html.
19. *Щодо оформлення* звіту про оцінку майна і висновку про вартість майна : інструктивний лист Фонду державного майна України : від 09.10.2003 р. : № 10-36-12633 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : http://www.spfu.gov.ua/ukr/law/eval/list_12633.htm

Нормативна база з оцінки нерухомості

20. *Про внесення змін до Положення* про порядок приватизації об'єктів незавершеного будівництва : наказ Фонду державного майна України : від 05.04.2004 р. : № 671 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 19. – С. 248.
21. *Про затвердження* Єдиного класифікатора житлових будинків залежно від якості житла та наявного інженерного обладнання : наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України: від 30.09.1998 р. : № 215 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0215241-98>
22. *Про затвердження* Інструкції щодо проведення поділу, виділу та розрахунку часток об'єктів нерухомого майна : наказ Міністерства з питань житлово-комунального господарства України: від 18.06.2007 р. : № 55 // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 51. – С. 28.
23. *Про затвердження* Методики грошової оцінки пам'яток : постанова Кабінету Міністрів України : від 26.09.2002 р. : № 1447 // Офіц. вісн. України. – 2002. – № 39. – С. 82.
24. *Про затвердження* Національного стандарту № 2 «Оцінка нерухомого майна» : постанова Кабінету Міністрів України : від 28.10.2004 р. : № 1442 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 44. – С. 31. – Зі змінами ; ост. ред. 17.04.2013 р.

25. *Про затвердження Положення про порядок приватизації об'єктів незавершеного будівництва* : наказ Фонду державного майна України : від 11.09.2000 р. : № 1894 // Офіц. вісн. України. – 2000. – № 41. – С. 164. – Зі змінами ; ост. ред. 06.04.2012 р.
26. *Про затвердження Порядку визначення вартості відтворення чи заміщення земельних поліпшень – будинків, будівель та споруд малоповерхового житлового будівництва* : наказ Фонду державного майна України та Державного комітету України з питань житлово-комунального господарства : від 23.12.2004 р. : № 2929/227 // Офіц. вісн. України. – 2005. – № 4. – С. 110.
27. *Про затвердження Порядку надання орендарю згоди орендодавця державного майна на здійснення невід'ємних поліпшень орендованого державного майна* : наказ Фонду державного майна України : від 03.10.2006 р. : № 1523 // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 42. – С. 143. – Зі змінами ; ост. ред. 16.07.2012 р.
28. *Про затвердження Порядку оцінки орендованого нерухомого майна, що містить невід'ємні поліпшення, здійснені за час його оренди, під час приватизації* : наказ Фонду державного майна України : від 27.02.2004 р. : № 377 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 12, т. 1. – С. 250.
29. *Про затвердження Порядку передачі майна територіальної громади міста Києва в оренду, Методики розрахунку орендної плати за користування майном територіальної громади міста Києва, Типового договору про оренду майна територіальної громади міста Києва* : рішення Київської міської ради : від 28.09.2006 р. : № 34/91 // Хрещатик. – 2006. – 17 жовт. – С. 7–11. – Зі змінами ; ост. ред. 17.04.2013 р.
30. *Про індекси зміни вартості будівельно-монтажних робіт і інших робіт та затрат в будівництві* : наказ Держбуду СРСР : від 06.09.1990 р. : № 14Д [Електронний ресурс]. – http://etc-crimea.io.ua/s78438/zakonodavstvo_ukraeni_z_pitan_ocinocnoe_diyalnosti
31. *Про Методику розрахунку і порядок використання плати за оренду державного майна* : постанова Кабінету Міністрів України : від 04.10.1995 р. : № 786 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=786-95-%EF>. – Зі змінами ; ост. ред. 18.04.2013 р. [Електронний ресурс].

32. *Про особливості приватизації об'єктів незавершеного будівництва* : Закон України : прийнятий 14.09.2000 р. : № 1953-III // Офіц. вісн. України. – 2000. – № 41. – С. 25. – Зі змінами ; ост. ред. 09.12.2012 р.
33. СОУ ЖКГ 75.11-35077234. 0015 :2009. Правила визначення фізичного зносу житлових будинків. – Введ. вперше ; Введ. 04.05.2009 р. – К. : ЖКГ України, 2009. – IV, 46 с.

Нормативна база з оцінки землі

34. *Земельний кодекс України* : Закон України : прийнятий 25.10.2001 р. : № 2768-III // ВВР України. – 2002. – № 3. – Ст. 27. – Зі змінами ; ост. ред. 05.12.2013 р.
35. *Про експертну грошову оцінку земельних ділянок* : постанова Кабінету Міністрів України : від 11.10.2002 р. : № 1531 // Офіц. вісн. України. – 2002. – № 42. – С. 144. – Зі змінами ; ост. ред. 10.12.2011 р.
36. *Про затвердження Порядку видачі Кваліфікаційного свідоцтва* : наказ Державного агентства земельних ресурсів України : від 10.08.2007 р. : № 116 // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 69. С. 41.
37. *Про затвердження порядку проведення експертної грошової оцінки земельних ділянок* : наказ Державного комітету України по земельних ресурсах : від 09.01.2003 р. : № 2 // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 22. – С. 195. – Зі змінами ; ост. ред. 18.06.2004 р.
38. *Про затвердження технічної документації з нормативної грошової оцінки земель міста Києва та порядку її визначення* : рішення Київської міської ради : від 26.07.2007 р. : № 43/1877 // Хрещатик. – 2007. – 7 верес. – С. 7–8.
39. *Про затвердження Методики нормативної грошової оцінки земель несільськогосподарського призначення (крім земель населених пунктів)* : постанова Кабінету Міністрів України : від 23.11.2011 р. : № 1278 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1278-2011-%D0%BF>. – Зі змінами ; ост. ред. 23.05.2012 р.
40. *Методика нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення та населених пунктів* : постанова Кабінету Міністрів України : від 23.03.1995 р. : № 213 [Електронний ресурс]. – Ре-

- жим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=213-95-%EF>. – Зі змінами ; ост. ред. 01.06.2012 р.
41. Про оренду землі : Закон України : прийнятий 06.10.1998 р. : № 161-XIV // Офіц. вісн. України. – 1998. – № 42. – С. 1. – Зі змінами ; ост. ред. 11.08.2013 р.
42. *Про оцінку земель* : Закон України : прийнятий 11.12.2003 р. : № 1378 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 1. – С. 7. – Зі змінами ; ост. ред. 09.12.2012 р.
43. *Про порядок* нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення та населених пунктів : наказ Державного комітету України по земельних ресурсах, Міністерства аграрної політики України, Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України, Української академії аграрних наук : від 27.01.2006 р. : № 18/15/21/11 // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 15. – С. 154.

Нормативна база з оцінки транспорту

44. *Про затвердження* Методики товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів : наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України : від 24.11.2003 р. : № 142/5/2092 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу : http://www.spfu.gov.ua/ukr/law/sp_142_5_2092.html. – Зі змінами ; ост. ред. 24.07.2009 р.

Нормативна база з оцінки цілісних майнових комплексів, цінних паперів та інтелектуальної власності

45. *Про затвердження* Національного стандарту № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» : постанова Кабінету Міністрів України : від 29.11.2006 р. № 1655 // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 48. – С. 62.
46. *Про затвердження* Порядку визначення оціночної вартості об'єктів права інтелектуальної власності, що перебувають у державній власності або були створені (придбані) за державні кошти, з метою зарахування на бухгалтерський облік : наказ Фонду державного майна України : від 13.12.2005 р. № 3162 // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 17. – С. 322.

47. *Про затвердження Порядку визначення початкової вартості пакетів акцій відкритих акціонерних товариств, що підлягають продажу на конкурсах* : наказ Фонду державного майна України : від 23.01.2004 р. : № 105 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 5. – С. 113. – Зі змінами ; ост. ред. 04.06.2013 р.
48. *Про цінні папери та фондовий ринок* : Закон України : прийнятий 23.02.2006 р. : № 3480-IV // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 13. – С. 61. – Зі змінами ; ост. ред. 11.10.2013 р.

ВИСНОВКИ

Зміст та трактування категорії «криза» відіграють суттєву роль у більшості наукових шкіл, зокрема особлива увага приділяється макро- й мікроекономічним процесам, що зумовлюють циклічність розвитку економіки та необхідність розроблення відповідних антициклічних програм національними регуляторами.

Водночас сучасне трактування кризи на мікрорівні є неоднозначним, адже серед науковців поширене визначення кризи підприємства як негативного явища, що супроводжується втратою платоспроможності, конкурентоспроможності, зниженням рівня рентабельності та зменшенням прибутків. Наслідками протидії цим загрозам є зростання потенціалу змін, вдосконалення, еволюція, мобілізація раніше невикористовуваних ресурсів.

Ефективне управління кризою на мікрорівні ґрунтується на дослідженні ключових характеристик кризового стану підприємства, яке передбачає визначення суті відповідних негативних явищ, ідентифікацію ключових зовнішніх та внутрішніх факторів, які спричиняють зміни у процесі розвитку кризи, виокремлення її стадій (фаз розвитку) та певних видів криз за різними ознаками, що у поєднанні сприяє розробленню цільових антикризових програм.

Попри певні відмінності у поглядах науковців на зміст і перелік етапів життєвого циклу підприємства, спільним є постулат про те, що криза – це обов'язковий елемент цього циклу, який може виникати на будь-якому етапі, починаючи із зародження, та за відсутності або низької ефективності застосовуваних антикризових заходів призводить до банкрутства суб'єкта господарювання.

Основним завданням системи раннього попередження та реагування на кризу є визначення й ідентифікація потенційних ризиків і можливостей, відстеження процесу розвитку негативних трендів, оцінювання дієвості застосування сукупності антикризових заходів. Забезпеченню високої ефективності, життєздатності та конкурентоспроможності, а в період загрози банкрутства як крайнього прояву негативних тенденцій та реалізації плану фінансової санації – досягненню поставлених цілей певного підприємства має сприяти застосування відповідних інструментів, які відповідають специфіці господарської діяльності та стану бізнес-середовища.

Розвиток інституту банкрутства розпочався в нашій країні порівняно недавно – на початку 90-х років минулого століття з прийняттям першого Закону України «Про банкрутство». На відміну від практики застосування банкрутства в країнах з розвинутою ринковою економікою, в Україні цей інститут не забезпечив запланованої ефективності в процесі ліквідації збиткових підприємств протягом 1992–1999 рр., хоча напрацьована практика сформувала базу для ухвалення і набуття чинності з 1 січня 2000 р. Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», зміст якого свідчив про концентрацію уваги регулятора саме на відновлювальних процедурах для підприємств. Проте кількість санаційних процедур залишалася недостатньою, адже можливість їх запровадження значною мірою залежала як від результатів проведеного санаційного аудиту, завданням якого

було підтвердження наявності необхідних ресурсів і можливостей підприємства для виходу з кризового стану, так і оцінки реалістичності виконання самого плану санації, що потребувало як об'єктивного, так і суб'єктивного підходу.

Оскільки згідно з офіційними даними Державної служби статистики України у 2012 р. понад 40 % вітчизняних підприємств були збитковими, саме запровадження повномасштабних процедур санації може зменшити частку суб'єктів господарювання, яким загрожує банкрутство, а відтак зміцнити національну фінансово-економічну сферу, сприяти розвитку пріоритетних напрямів фінансово-бюджетної політики.

Успішна реалізація фінансової санації, тобто відновлення господарської діяльності, досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства, якому загрожує банкрутство, значною мірою залежить від досконалості та реалістичності її плану, до підготовки якого доцільно залучити фінансову службу й внутрішніх аудиторів, представників потенційних санаторів, незалежних аудиторів і консалтингові фірми.

Можливість уникнення банкрутства залежить від систематичного проведення програм фінансового оздоровлення, основною з яких є реструктуризація, тобто здійснення адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, здатних забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Реалізація оздоровчих програм суттєво залежить від вихідної інформації про фактичний стан підприємства-боржника на підставі проведення процедури оцінювання вартості майна, яка сьогодні регламентується Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в

Україні» і відповідними Національними стандартами: № 1 – «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»; № 2 – «Оцінка нерухомого майна»; № 3 — «Оцінка цілісних майнових комплексів»; № 4 — «Оцінка майнових прав інтелектуальної вартості».

НАУКОВО-ПРАКТИЧНЕ ВИДАННЯ

**ФІНАНСОВА САНАЦІЯ:
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

Відповідальний за випуск

В. Д. Королюк

Редактор

І. П. Гренкова

Коректор

І. П. Гренкова

Комп'ютерна верстка

А. І. Лозницької, Г. Г. Пузиренка

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 18,14. Наклад 300 прим. Зам. 13-1082.

Видавець: Державна навчально-наукова установа “Академія фінансового управління”
04119, м. Київ, вул. Дегтярівська, 38–44, тел./факс: (044) 277-51-15.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4348 від 08.08.2012.

ПАТ “ВІПОЛ”

03151, м. Київ, вул. Волинська, 60.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4404 від 31.08.2012.

Фінансова санація: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, Ф59 А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2013. – 310 с.

ISBN 978-966-2380-74-3

Науково-практичне видання присвячено проблематиці фінансової санації в контексті сучасного етапу розвитку теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління.

Для науковців, працівників фінансової та економічної сфери, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, слухачів курсів підвищення кваліфікації системи післядипломної освіти за економічними спеціальностями.

УДК [330.33.01+336.131]:65/655(075.8)=161.2
ББК 65.290-97/93я73

Для нотаток

Для нотаток
