

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ, ІННОВАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

конспект лекцій  
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ОПП «Облік і оподаткування»  
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»  
денної та заочної форм здобуття вищої освіти

МИКОЛАЇВ  
2025

УДК 658.14/.17.011.4  
У67

Друкується за рішенням науково-методичної комісії обліково-фінансового факультету Миколаївського національного аграрного університету від 15.12.2025 р., протокол № 4.

Укладач:

О. А. Боднар – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Н. В. Рудь – головний державний аудитор відділу контролю за місцевими бюджетами Управління Південного офісу Держаудитслужби в Миколаївській області;

М. В. Дубініна – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет.

## ЗМІСТ

Передмова.....	4
Лекція 1. Основи фінансової санації підприємств.....	6
Лекція 2. Санаційний контролінг.....	14
Лекція 3. Санаційний аудит.....	27
Лекція 4. Санація балансу.....	34
Лекція 5. Фінансові джерела санації підприємства.....	38
Лекція 6. Санаційна реструктуризація підприємства.....	43
Лекція 7. Економіко-правові аспекти санації, банкрутства та ліквідації підприємства.....	55
Лекція 8. Особливості санації та банкрутства окремих категорій суб'єктів підприємницької діяльності.....	61
Лекція 9. Фінансування санації підприємств.....	65
Лекція 10. Оцінювання вартості майна підприємства.....	70
Лекція 11. Державна фінансова підтримка санації підприємств.....	73
Список рекомендованих джерел.....	78

## ПЕРЕДМОВА

В умовах нестабільного ринкового середовища підприємства змушені кардинально змінювати ставлення до фінансових аспектів своєї діяльності. Звичні способи регулювання господарських процесів не забезпечують стійкого фінансового стану, не сприяють своєчасному реагуванню на виникнення кризових явищ під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Вирішення цієї проблеми можливе за ефективного використання методів та інструментів фінансового оздоровлення. Формування і використання комплексу фінансових інструментів дозволять підприємству нейтралізувати основні причини банкрутства.

Дисципліна «Управління фінансовою санацією підприємства» є вибірковою компонентою освітньої програми для підготовки магістрів зі спеціальності «Облік і оподаткування».

Метаю дисципліни є підготовка магістрів за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», здатних розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері професійної діяльності з обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог; надання здобувачам вищої освіти базових знань з управління процесами підготовки та здійснення фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств, формування системи теоретичних знань та практичних навичок управління санацією, реструктуризацією підприємств та застосування у разі необхідності процедури ліквідації.

**Завдання дисципліни:** сформувати у здобувачів вищої освіти теоретичну та методологічну базу, необхідну для оволодіння практикою управління фінансовою санацією підприємства.

**Предметом вивчення навчальної дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємства» є:** методологічні положення, теоретико-методологічні засади та інструментарій здійснення управління фінансовою санацією підприємства.

Після вивчення дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємства» здобувач вищої освіти повинен знати:

- знати на рівні новітніх досягнень основні концепції і методології наукового пізнання у сфері фінансів, банківської справи та страхування;

- знати і вміти застосовувати інноваційні підходи у сфері фінансів, банківської справи та страхування та управляти ними;

- знати і вміти здійснювати діагностику і моделювання фінансової діяльності суб'єктів господарювання;

- застосовувати методи дослідження ризиків, загроз та небезпеки на робочих місцях та виробничих об'єктах, обґрунтовувати безпечні технології в галузі діяльності, а також контролювати виконання вимог охорони праці в організації та визначати соціальну й економічну ефективність заходів з удосконалення умов і охорони праці;

- знати і розуміти сутність процесу гарантування економічної безпеки держави, виявляти пріоритетні чинники впливу й обґрунтовувати стратегічні напрями розвитку держави та її регіонів з урахуванням національних інтересів.

**- вміти:**

- здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності;

- відшукувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань у сфері фінансів, банківської справи та страхування;

- вільно спілкуватись іноземною мовою усно і письмово з професійних та наукових питань, презентувати і обговорювати результати досліджень; доступно і аргументовано представляти результати досліджень усно і письмово, брати участь у фахових дискусіях;

- вирішувати етичні дилеми з опорою на норми закону, етичні принципи та загальнолюдські цінності; застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування;

- застосовувати поглиблені знання у сфері фінансового, банківського та страхового менеджменту для прийняття рішень;

- обґрунтовувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування та оцінювати їх ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів;

- оцінювати ступінь складності завдань при плануванні діяльності та опрацюванні її результатів;

- вміти аналізувати тенденції глобалізації економічного розвитку, виявляти та оцінювати проблеми розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації, організовувати процеси управління міжнародною економічною діяльністю регіонів, галузей, міжгалузевих комплексів;

- розробляти і досліджувати аналітичні та комп'ютерні економіко-математичні моделі для їх застосування в процесах аналізу, оцінювання, прогнозування, планування, прийняття рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування на підприємствах, а також розробляти та застосовувати динамічні математичні моделі та методи аналізу і прогнозування явищ у соціально-економічних системах у сфері фінансів, банківської справи та страхування, застосовувати інструментарій діагностики банкрутства та антикризового управління підприємствами;

- вміти розраховувати локальні та регіональні індикатори сталого розвитку, здійснювати моніторингові дослідження природних і соціально-економічних систем, обґрунтовувати рішення, пов'язані з їх розвитком, формувати плани дій для збалансованого розвитку регіонів, а також впроваджувати рішення, необхідні для забезпечення сталого розвитку в умовах інформаційного суспільства.

# Лекція 1. Основи фінансової санації підприємств

## Зміст

- 1.1. Фінансова криза на підприємстві: фази, види та фактори виникнення.
- 1.2. Економічна сутність санації та випадки, в яких приймається рішення про санацію. Поняття та порядок проведення досудової санації.
- 1.3. Класична модель фінансової санації.
- 1.4. Антикризовий фінансовий менеджмент.

Ключові слова: *фінансова криза, економічна санація, фінансовий менеджмент, досудова санація, антикризова система.*

Keywords: *financial crisis, economic rehabilitation, financial management, pre-trial sanation, anti-crisis system.*

### 1.1. Фінансова криза на підприємстві: фази, види та фактори виникнення.

**Фінансова криза** це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві

На практиці з кризою ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

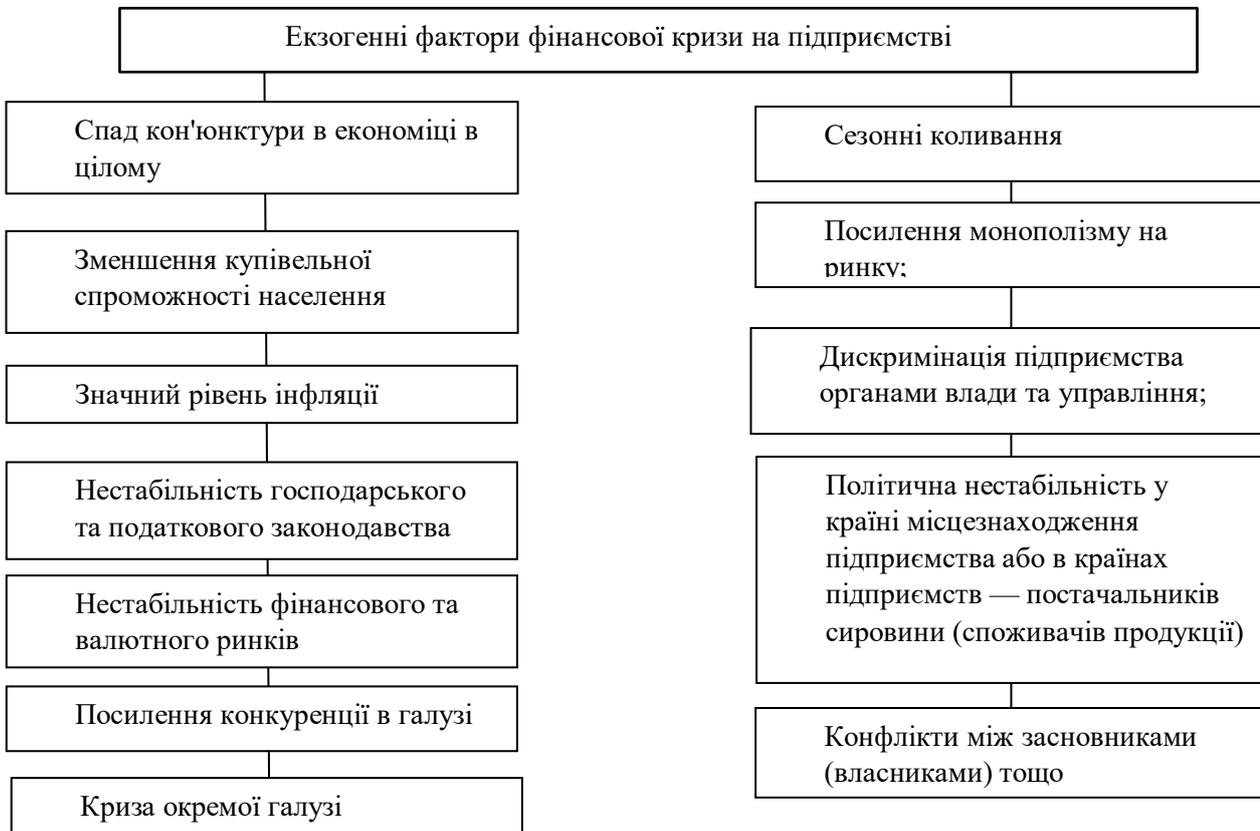


Рисунок 1.1 - Екзогенні фактори фінансової кризи на підприємстві

Таблиця 1.1 Ендогенні фактори фінансової кризи

До ендогенних факторів фінансової кризи можна віднести	1. Низька якість менеджменту
	2. Дефіцити в організаційній структурі
	3. Низький рівень кваліфікації персоналу
	4. Недоліки у виробничій сфері
	5. Прорахунки в галузі постачання
	6. Низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
	7. Прорахунки в інвестиційній політиці
	8. Брак інновацій та раціоналізаторства
	9. Дефіцити у фінансуванні
	10. Відсутність або незадовільна робота служб контролінгу

Таблиця 1.2 Наслідки впливу зазначених причин і факторів на фінансово-господарський стан підприємства

Наслідки впливу зазначених причин і факторів на фінансово-господарський стан підприємства	Втрата клієнтів і покупців готової продукції
	Зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції
	Неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей
	Підвищення собівартості та різке зниження продуктивності праці
	Збільшення розміру неліквідних оборотних засобів і наявність наднормативних запасів
	Виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і підвищення плинності кадрів
	Підвищення тиску на ціни; істотне зменшення обсягів реалізації і, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції

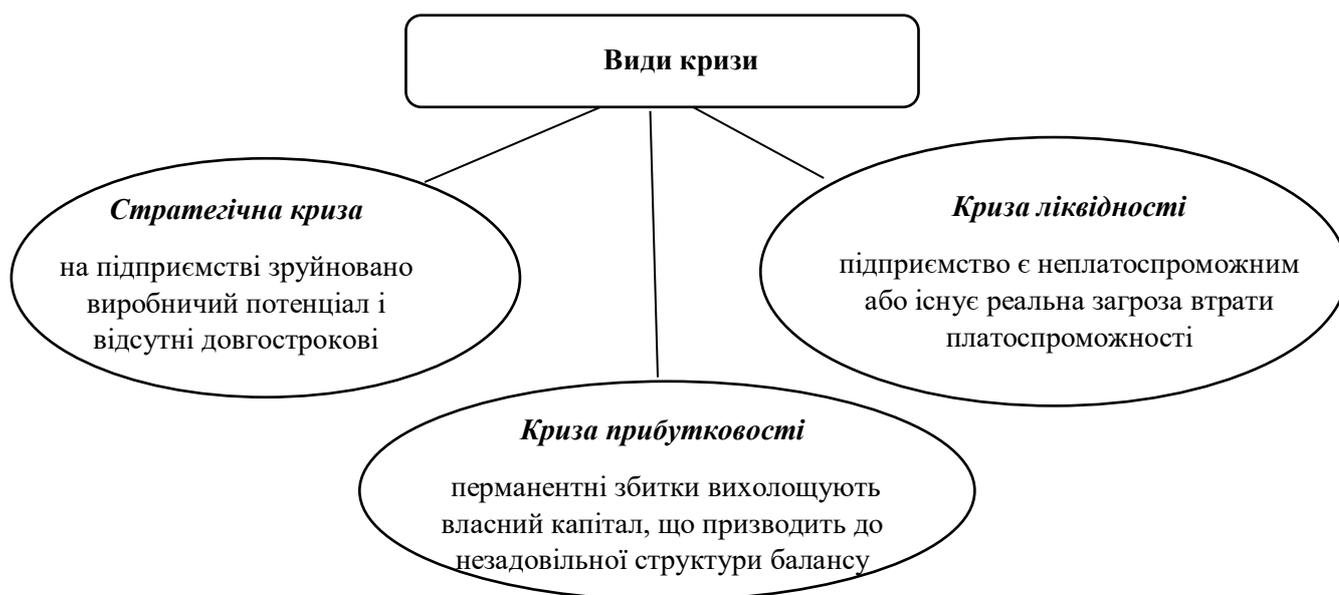


Рисунок 1.2 - Види кризи

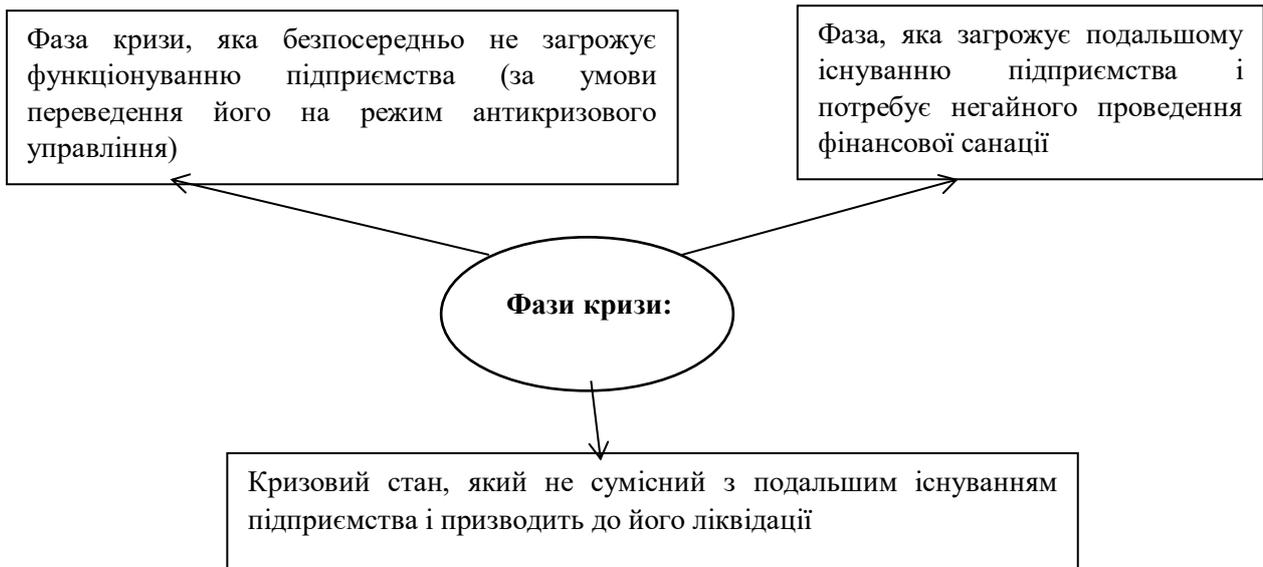


Рисунок 1.3 - Фази кризи

Таблиця 1.3 Види реакції підприємств на фінансову кризу

Захисна стратегія	Наступальна стратегія
Передбачає різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегмента, зменшення відпускних цін і (або) обсягів реалізації продукції	Передбачає активні дії: модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції, розробку та реалізацію прогресивної стратегічної концепції контролінгу та управління

Таблиця 1.4 Заходи поліпшення ліквідності активів підприємства

Найважливіші першочергові заходи, спрямовані на поліпшення ліквідності активів підприємства
стягнення дебіторської заборгованості - підприємства, які опинились на межі банкрутства, мають значний рівень дебіторської заборгованості, що є суттєвим резервом відновлення платоспроможності;
реалізація частини основних фондів, що не беруть безпосередньої участі в процесі виробництва;
використання зворотного лізингу;
оптимізація структури розміщення оборотного капіталу;
рефінансування дебіторської заборгованості

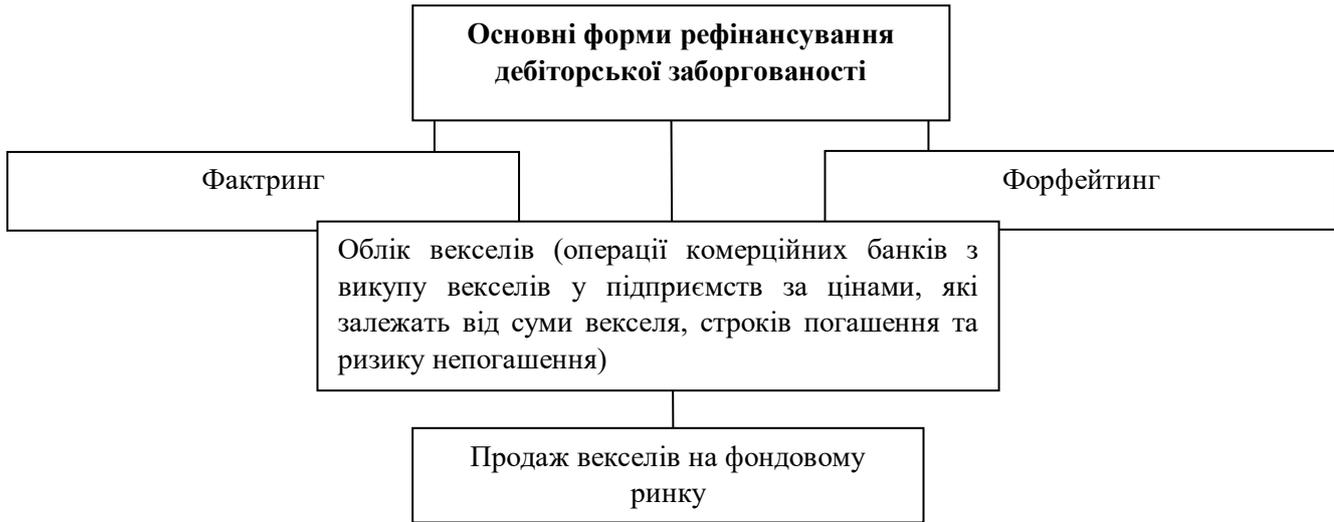


Рисунок 1.4 - **Форми рефінансування дебіторської заборгованості**

**1.2. Економічна сутність санації та випадки, в яких приймається рішення про санацію. Поняття та порядок проведення досудової санації**

Таблиця 1.5 Трактуювання поняття санації

Санація – це	система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.
Санація - це	сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення. Це визначення втілює комплексний підхід до розглядуваного поняття, є універсальним і всебічно висвітлює економічну сутність санації підприємств.

Мета фінансової санації

покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Рисунок 1.5 - **Мета фінансової санації**

**Таблиця 1.6 Санаційні заходи**

<i>Санаційні заходи організаційно-правового характеру</i>	<i>Виробничо-технічні санаційні заходи</i>
спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо.	пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

**Таблиця 1.7 Випадки проведення санації**

1. З ініціативи суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі — якщо існує загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом в недалекому майбутньому.
2. Після того, як боржник з власної ініціативи звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство стало фінансово неспроможним або існує реальна загроза такої неспроможності).
3. По закінченні місячного терміну з моменту опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства — якщо надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника та подали акцептовані комітетом кредиторів та господарським судом пропозиції щодо санації (реорганізації) неспроможного підприємства.
4. З ініціативи фінансово-кредитної установи згідно із Законом України “Про банки та банківську діяльність”.
5. З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства.
6. З ініціативи державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства.
7. З ініціативи Національного Банку України — якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку.

**Таблиця 1.8 Поняття досудової санації**

<i>Досудова санація</i>	це система заходів щодо відновлення платоспроможності державного підприємства-боржника, які здійснюються органом, уповноваженим управляти державним майном боржника з метою запобігання його банкрутству до початку порушення провадження у справі про банкрутство. Ініціатива щодо проведення досудової санації може виходити від уповноважених органів, кредиторів або інших осіб. Пропозиції щодо проведення досудової санації подаються уповноваженому органу.
-------------------------	--

### 1.3. Класична модель фінансової санації

Згідно з класичною моделлю санації процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи.

Таблиця 1.9 Поняття примусової та добровільної ліквідації підприємства

<i>Добровільна ліквідація підприємства-боржника</i>	<i>Примусова ліквідація підприємства</i>
це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється позасудовими органами на підставі рішення власників або угоди, укладеної між власниками даного підприємства та кредиторами і під контролем кредиторів.	це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється за рішенням господарського суду (як правило, у процесі провадження справи про банкрутство).



Рисунок 1.6 Стратегічна мета санації

Таблиця 1.10 Поняття стратегії

<i>Стратегія</i>	узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Конкретні оперативні заходи в санаційній стратегії не відображаються.
<i>Мета санаційної стратегії</i>	полягає в досягненні довгострокових конкурентних вигод, які б забезпечили компанії високу рентабельність.
<i>Суть стратегії</i>	полягає у виборі найкращих варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень.
<i>Програма санації</i>	являє собою послідовний перелік основних етапів та заходів, що передбачається здійснювати в ході фінансового оздоровлення підприємства. Конкретизація програмних заходів здійснюється в плані санації. Програма формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення стороннього капіталу та стратегічних завдань санації.

## 1.4. Антикризовий фінансовий менеджмент

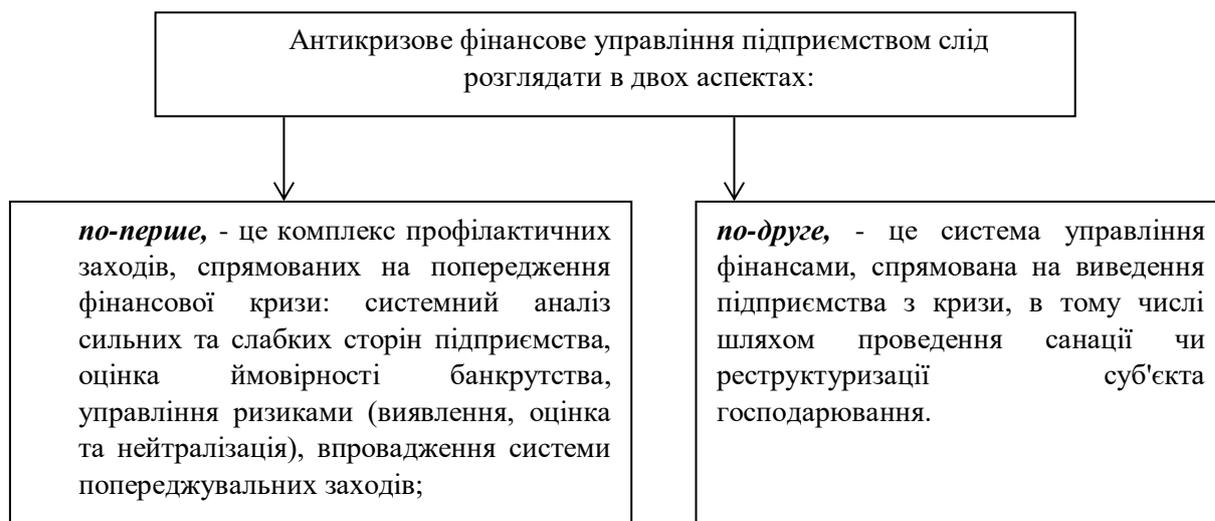


Рисунок 1.7 - Аспекти антикризового фінансового управління підприємством

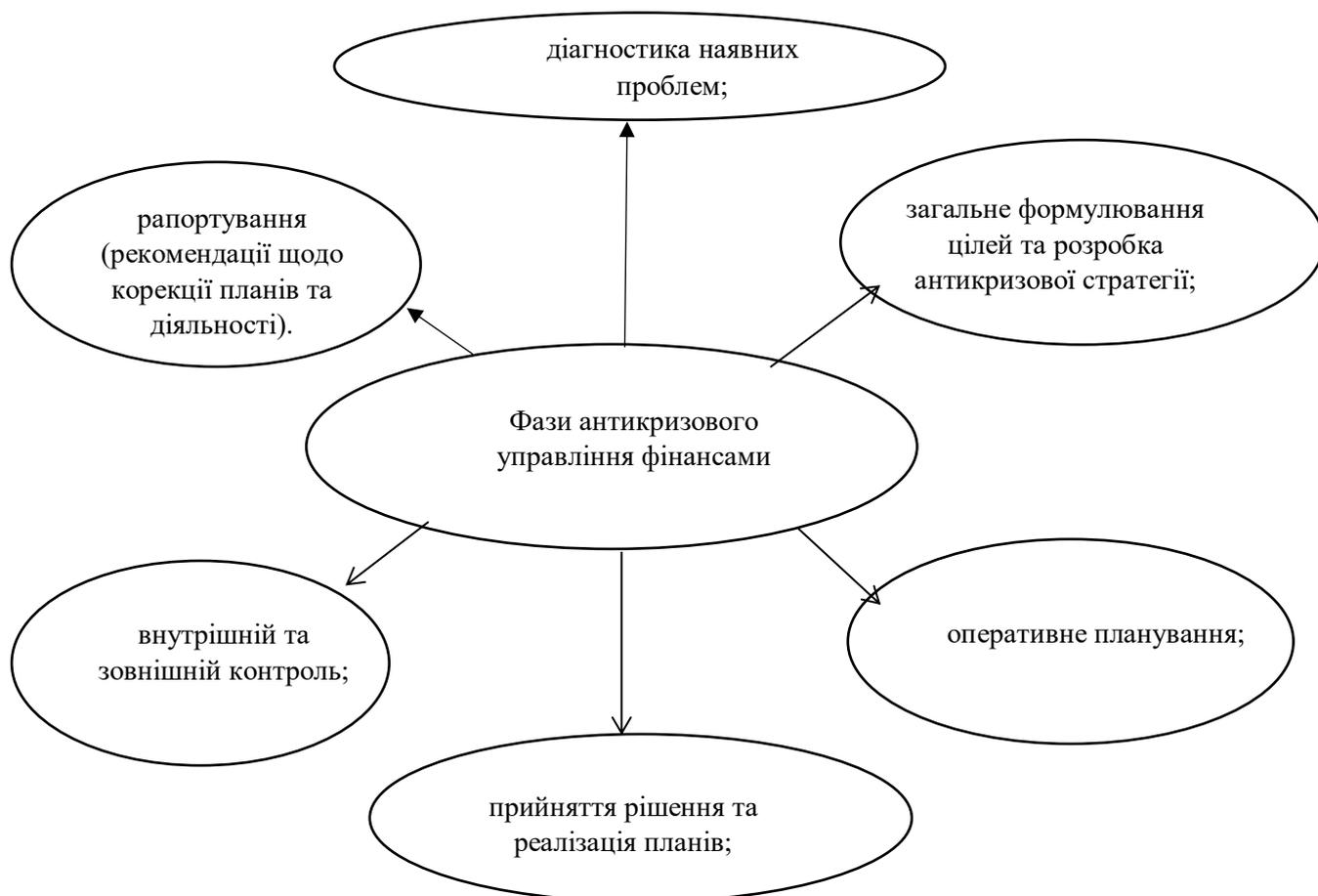


Рисунок 1.8 - Фази антикризового управління фінансами

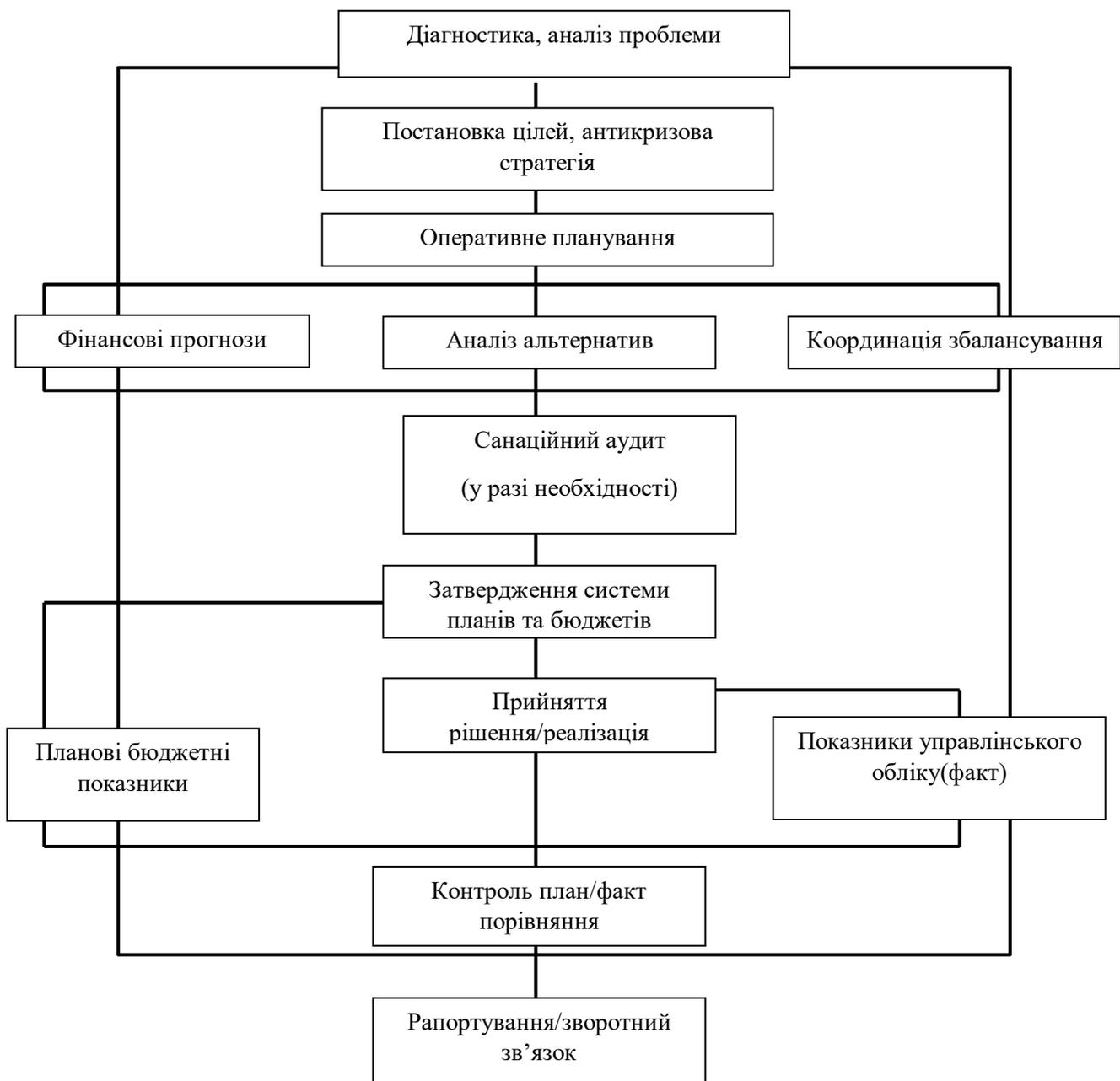


Рисунок 1.9 - Структурно-логічна схема антикризового фінансового менеджменту

Таблиця 1.11 Інституційні особи

До інституцій та осіб, які, для виконання функцій антикризового менеджменту, залучаються (чи призначатися) ззовні належать:				
представники банківських установ чи інших кредиторів у рамках заходів щодо супроводження проблемних кредитів, у тому числі консорціумних;	керуючі санацією, які призначаються відповідно до рішення господарського суду;	контролюючі органи, наприклад, податкові;	тимчасова адміністрація, яка призначається НБУ з метою фінансового оздоровлення банку у разі істотної загрози його платоспроможності;	аудитори, незалежні експерти, консультанти.

## Лекція 2. Санаційний контролінг

### Зміст

- 2.1. Поняття контролінгу, історія виникнення і розвитку.
- 2.2. Контролінг в процесі управління.
- 2.3. Завдання і функції санаційного контролінгу.
- 2.4. Стратегічний і оперативний контролінг.
- 2.5. Напрямки контролінгу.
- 2.6. Методи фінансового контролінгу.

Ключові слова: *санаційний контролінг, контролінг, анкетування, факторний аналіз, портфельний аналіз, вартісний аналіз, аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, прогнозування банкрутства.*

Keywords: *sanation control, controlling, questionnaires, factor analysis, portfolio analysis, cost analysis, analysis of the break-even point, benchmarking, forecasting bankruptcy.*

### **2.1. Поняття контролінгу, історія виникнення і розвитку**

Найбільш повно система контролінгу була вперше описана і застосована в США, тому сам термін «контролінг» походить від англійського слова «to control» – контролювати, управляти, спостерігати яке свою чергу виникло від французького слова, що означає «реєстр, перевірочний список». Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства.

Для того, щоб краще зрозуміти, що таке контролінг, які перспективи його розвитку та роль у сучасній практиці підприємств необхідно знати історичний розвиток ідеї та форми втілення в практику контролінгу (табл.1.1).

Таблиця 2.1 Історичний розвиток ідеї контролінгу

XVст.	У Великій Британії вперше введена посада «сountrollour» – це була перша спроба вирішити задачі державного управління за до-помогою ідей контролінгу
1778 р.	У США законодавчо засновано відомство, задачами якого були – управління державним господарством та контроль за викорис-танням коштів
1892 р.	Компанія «General Electric Company» (США) – першою з індустріальних підприємств – вводить посаду контролера

Спочатку контролери займалися фінансово-економічними питаннями та проведенням ревізій. Але до початку 30-х рр. XX ст. контролери на американських підприємствах не були відомі. Та економічна криза 1929 р. вказала на необхідність впровадження на підприємствах поряд з плануванням елементи контролінгу. І вже в 1931 р. було засновано інститут «Controller's Institute of America» як професійна організація контролерів, у 1934 р. створено журнал «The Controller», з 1944 р. функціонує дослідницький інститут.

На відміну від США розвиток концепції контролінгу в Німеччині 30-40 рр. ХХ ст. не спостерігався. Навіть у 50-70 рр. ХХ ст. у німецьких підприємств був відсутній досвід подолання кризових ситуацій, які були б пов'язані із загрозою їх існування. Пояснення цьому – стан економіки країни в цей час, (високі темпи росту та значні прибутки).

В більшості країн з розвинутою ринковою економікою концепції контролінгу схожі.

Таблиця 2.2 Порівняльна характеристика концепції контролінгу США та Німеччини

Німеччина	США
Переважає тенденція академізації контролінгу, намагання створити з початку теоретично цілісну систему, а потім прийматися за рішення конкретних задач.	Переважає прагматичний підхід, тобто контролінг тісніше пов'язаний з менеджментом, більш орієнтований на вимоги ринку та потреби клієнтів.

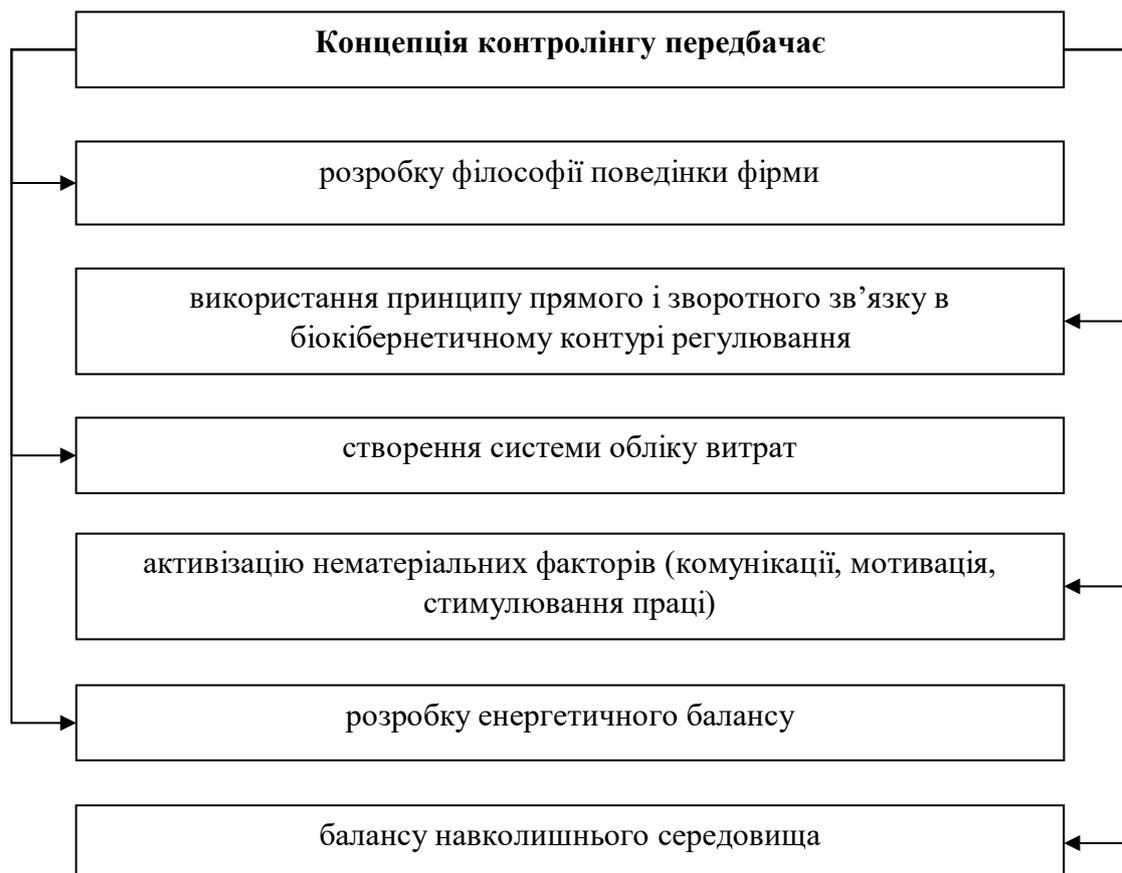
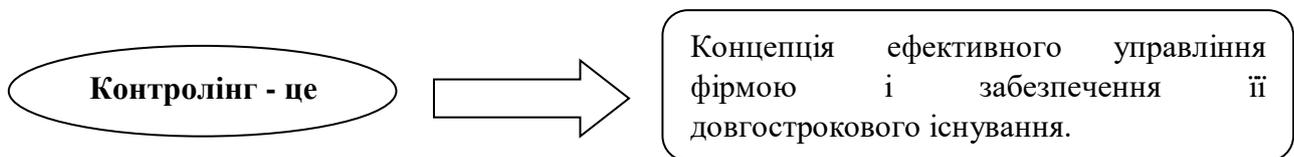


Рисунок 2.1 – Сутність концепції контролінгу

**Контролінг – це**

принципово нова концепція інформації та управління, яка забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати та доходи як основи для прийняття управлінських рішень.



Рисунок 2.2 — **Причини виникнення на сучасних підприємствах контролінгу**



Рисунок 2.3 — Компоненти концепції контролінгу

## 2.2. Контролінг в процесі управління

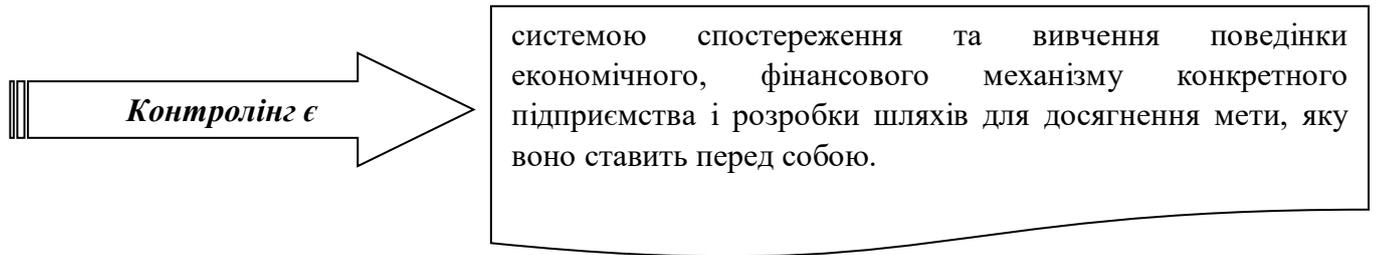
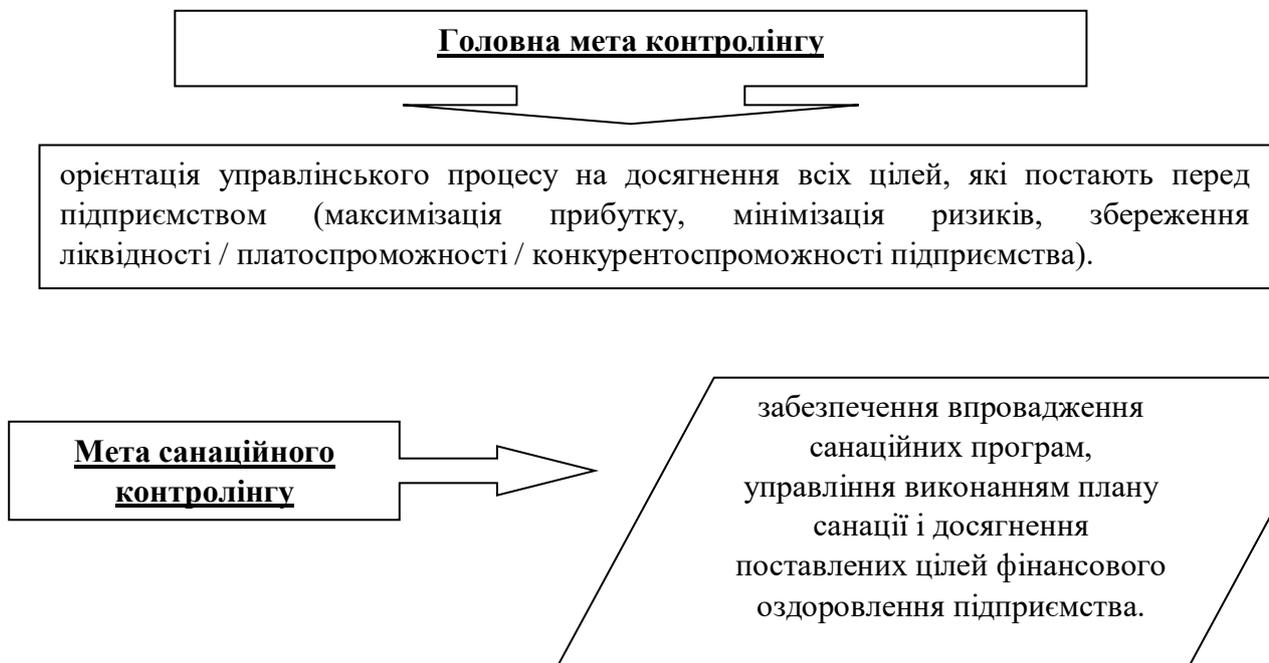


Рисунок 2.4 – Характеристика стану контрольованих об'єктів контролінгу

Діагностування техніко-економічного та фінансового стану можливе за умови забезпечення фактичною обліковою та іншими видами інформації про об'єкти і зіставлення її з плановими показниками.



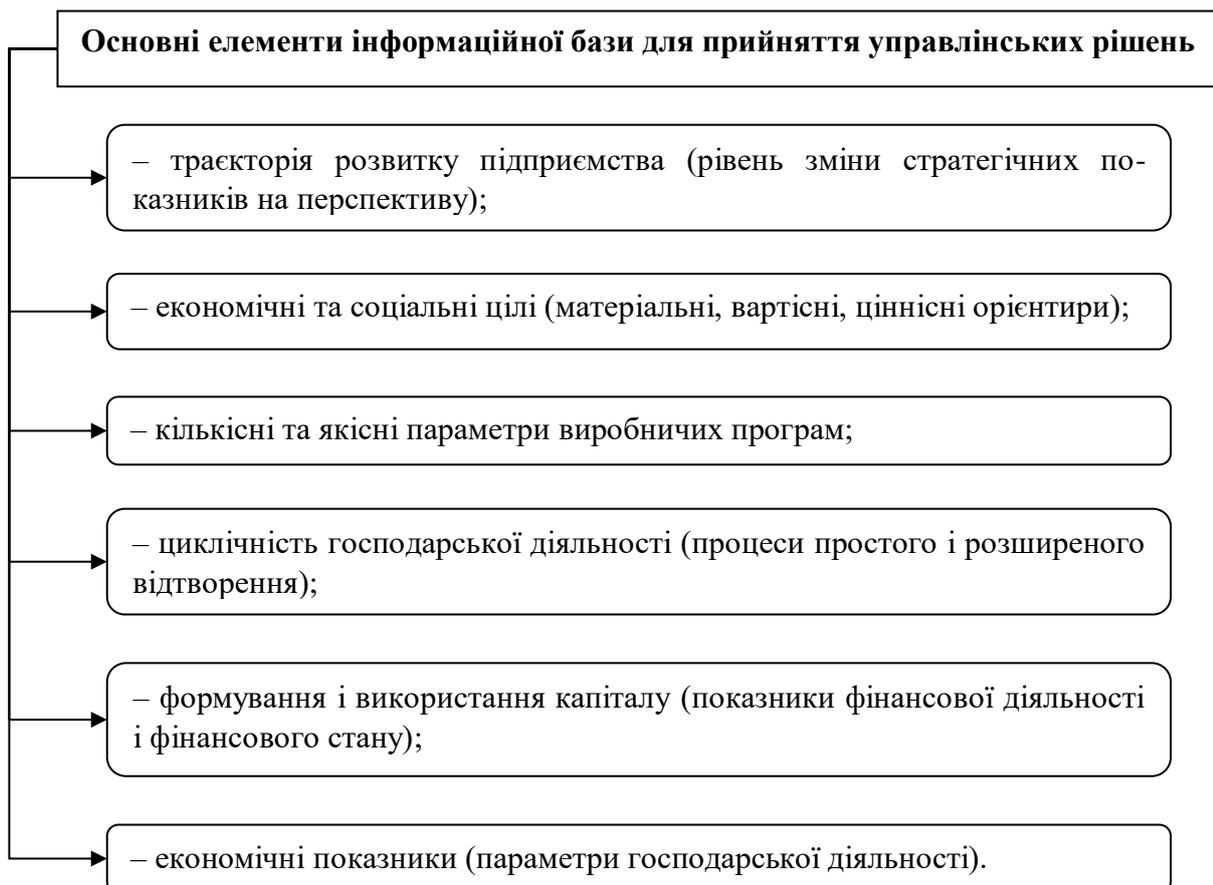
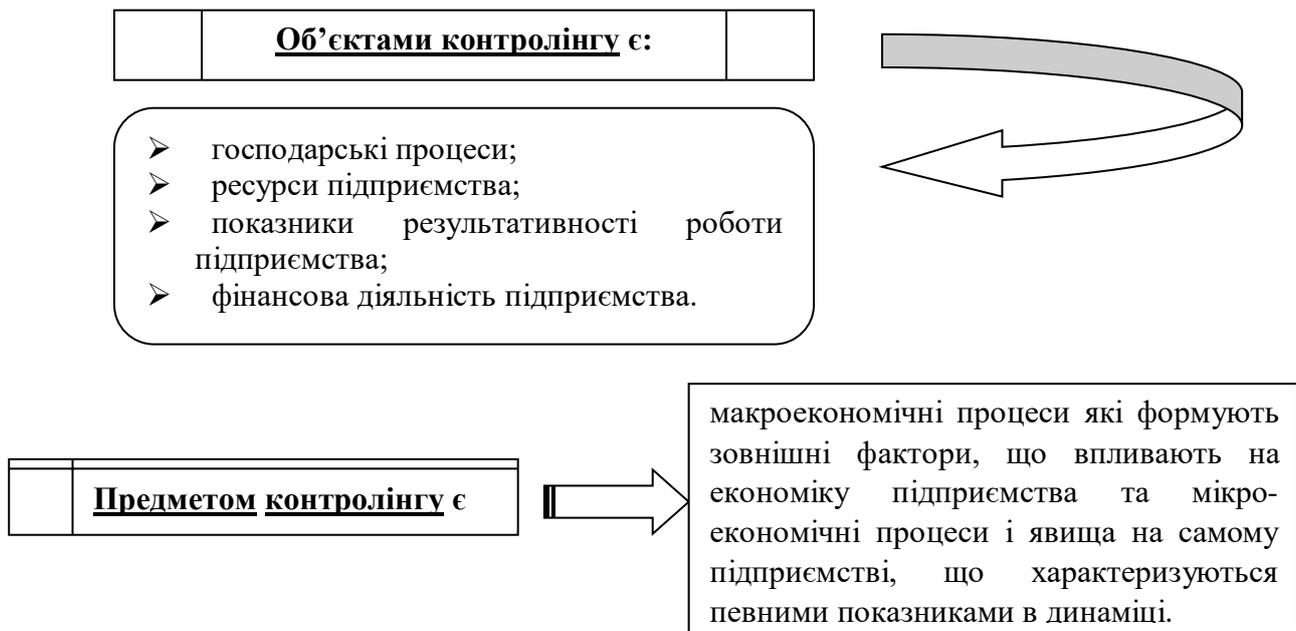


Рисунок 2.5 — Елементи інформаційної бази для прийняття управлінських рішень

Контролінг посідає важливе місце в системі управління підприємством (табл. 3). Служба контролінгу може бути підпорядкованою фінансовому директору (головному економісту) підприємства або безпосередньо керівнику підприємств.

Таблиця 2.3 Роль контролінгу в процесі управління

Процес управління	Роль контролінгу в процесі управління
Планування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Координування різних планів та розробка консолідованого плану в цілому по підприємству.</li> <li>2. Розробка методики планування.</li> <li>3. Розробка графіків складання планів.</li> <li>4. Надання інформації для складання планів. Перевірка планів, які складені підрозділами підприємства.</li> </ol>
Організаційна робота	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Облік і контроль витрат по підрозділах.</li> </ol>
Стимулювання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулювання виконання планів по підрозділах.</li> </ol>
Контроль та регулювання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Порівняння планових та фактичних величин для виміру та оцінки ступеню досягнення мети.</li> <li>2. Встановлення граничних меж відхилень від плану.</li> <li>3. Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту та розробка пропозицій для зменшення відхилень.</li> </ol>
Аналіз рішень, інформаційні потоки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь в розробці архітектури управлінської інформаційної системи (постанова задачі для програміста).</li> <li>2. Збір найбільш значущих для прийняття управлінських рішень даних.</li> <li>3. Консультації по вибору коригуючих заходів та управлінських рішень.</li> <li>4. Розробка інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень.</li> </ol>

**Контролінг на підприємстві організовується на таких принципах:**

	Нормування (розробки норм і нормативів витрат для здійснення підприємницької діяльності).	
	Планування (визначення чітких стандартів діяльності підприємства).	
	Удосконалення технологічного процесу.	
	Обліку (визначення фактичного стану об'єкта спостереження).	
	Аналізу фінансово-господарської діяльності (визначення того, чи відповідає фактичний стан об'єкту, встановленому стандартам).	
	Прийняття управлінських рішень (визначення проблем у ситуаціях, які вимагають коригуючих дій).	

Рисунок 2.6 — Принципи контролінгу на підприємстві

### 2.3. Завдання і функції санаційного контролінгу

**Головною метою  
фінансового  
менеджменту є**

	максимізація ринкової вартості підприємства, його конкурентоспроможності, прибутковості гарантованої ліквідності, платоспроможності, що реалізує кінцеві матеріальні інтереси власників його капіталу.
--	--

Таблиця 2.4 Функції фінансового менеджменту

<b>Сутність фінансового менеджменту реалізується через його функції:</b>	
1	Управління формуванням усіх фінансових ресурсів (фінансування).
2	Управління розподілом і використанням усіх видів фінансових ресурсів (вкладення коштів у інвестиційну і операційну діяльність).
3	Ефективна система управління фінансами (фінансовий контролінг). Від ефективності виконання цих функцій залежить санаційна.
4	Спроможність і життєздатність підприємства.

*Основою ефективної системи управління фінансами може бути фінансовий контролінг, що включає в себе:*



**Рисунок 2.7 — Складові фінансового контролінгу**

**Таблиця 2.5 Завдання контролінгу**

<i>Для досягнення головної мети фінансового менеджменту контролінг вирішує ряд завдань :</i>	
1	збір та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;
2	виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві;
3	своєчасне реагування на появу нових шансів і можливостей (виявлення й розвиток сильних сторін);
4	забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації;
5	виявлення резервів зниження собівартості продукції;
6	оцінювання повноти та надійності ведення бухгалтерського обліку, операційного та адміністративного контролю;
7	розробка стратегії розвитку підприємства та координація роботи;
8	планування фінансово-господарської діяльності;
9	аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та вироблення на цій основі пропозицій щодо корекції планів або усунення перешкод на шляху їх виконання, функцій та повноважень згідно з покладеними на них обов'язками;
10	надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства;
11	процесі планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем;
12	проведення внутрішнього консалтингу та розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів;
13	проведення внутрішнього аудиту та координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час зовнішнього (у тому числі санаційного) аудиту підприємства з метою забезпечення оптимальних умов, за яких аудиторські фірми можуть з довірою покласти на висновки служби внутрішнього аудиту, уникнувши дублювання зусиль.

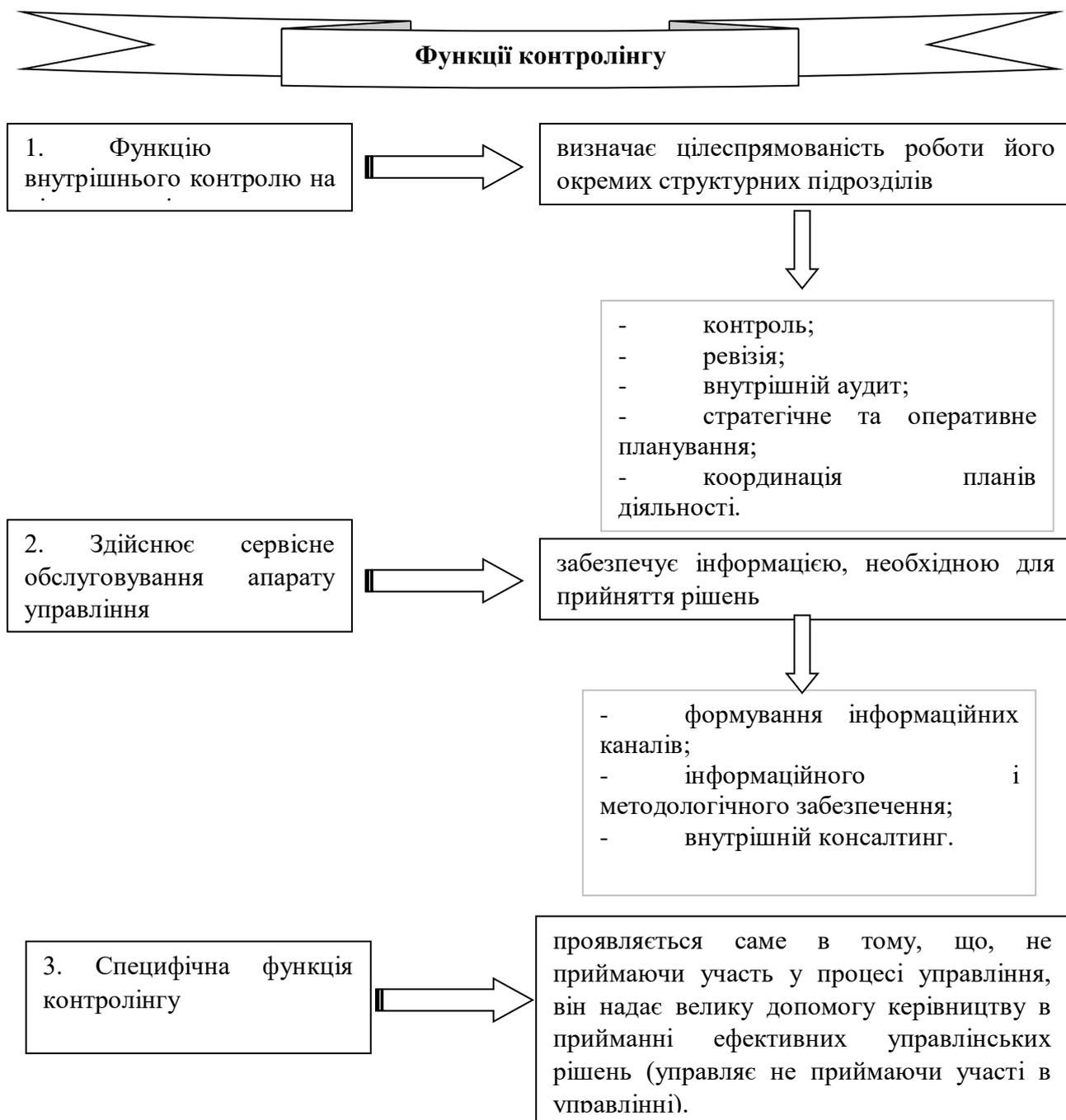


Рисунок 2.8 — Функції контролінгу

## 2.4. Стратегічний і оперативний контролінг

Контролінг як система включає в себе два головних аспекти: стратегічний та оперативний. Літературні джерела присвячені цьому питанню, дуже лаконічно визначають сутність кожного з аспектів контролінгу (рис. 2.9).

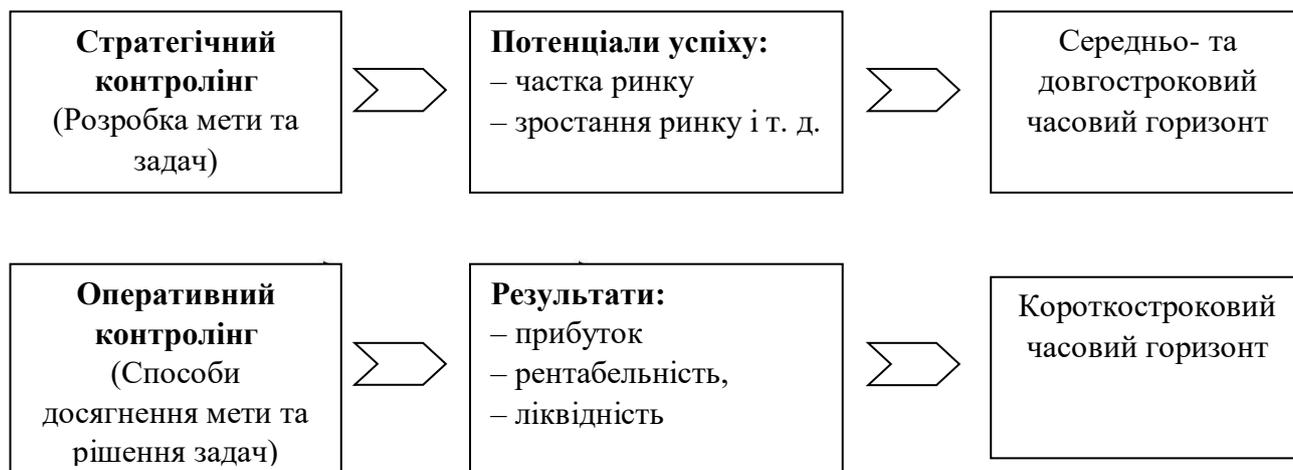


Рисунок 2.9 – Розмежування стратегічного та оперативного контролінгу

Два види контролінгу тісно взаємозв'язані між собою і переходять від оперативного до стратегічного.



Рисунок 2.9 – Кінцева мета оперативних та стратегічних методів контролінгу

Таким чином сутність і призначення двох видів контролінгу можна сформулювати такими двома висловами:

«Робити правильну справу» – стратегічний контролінг; «Робити справу правильно» – оперативний контролінг.

Таблиця 2.6 — Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролінгу

Ознаки	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Орієнтація	Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства	Економічна ефективність та рентабельність 2. Діяльності підприємства.
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний та оперативний
Мета	Забезпечення виживання.	Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства.
	Проведення антикризової політики.	
	Підтримка потенціалу успіху.	
Головні завдання	Участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства.	Керівництво при плануванні та розробці бюджету (поточне та оперативне планування).
	Відповідальність за стратегічне планування.	Визначення вузьких та пошук слабких місць для тактичного управління.
	Розробка альтернативних стратегій.	Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей.
	Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, які лягають в основу стратегічних планів.	Порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів та витрат з метою виявлення причин, винних та наслідків відхилення.
	Визначення вузьких та пошук слабких місць.	Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів.
	Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей.	Мотивація та створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.
	Порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винних та наслідків відхилень.	
	Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)	

## 2.5. Напрямки контролінгу

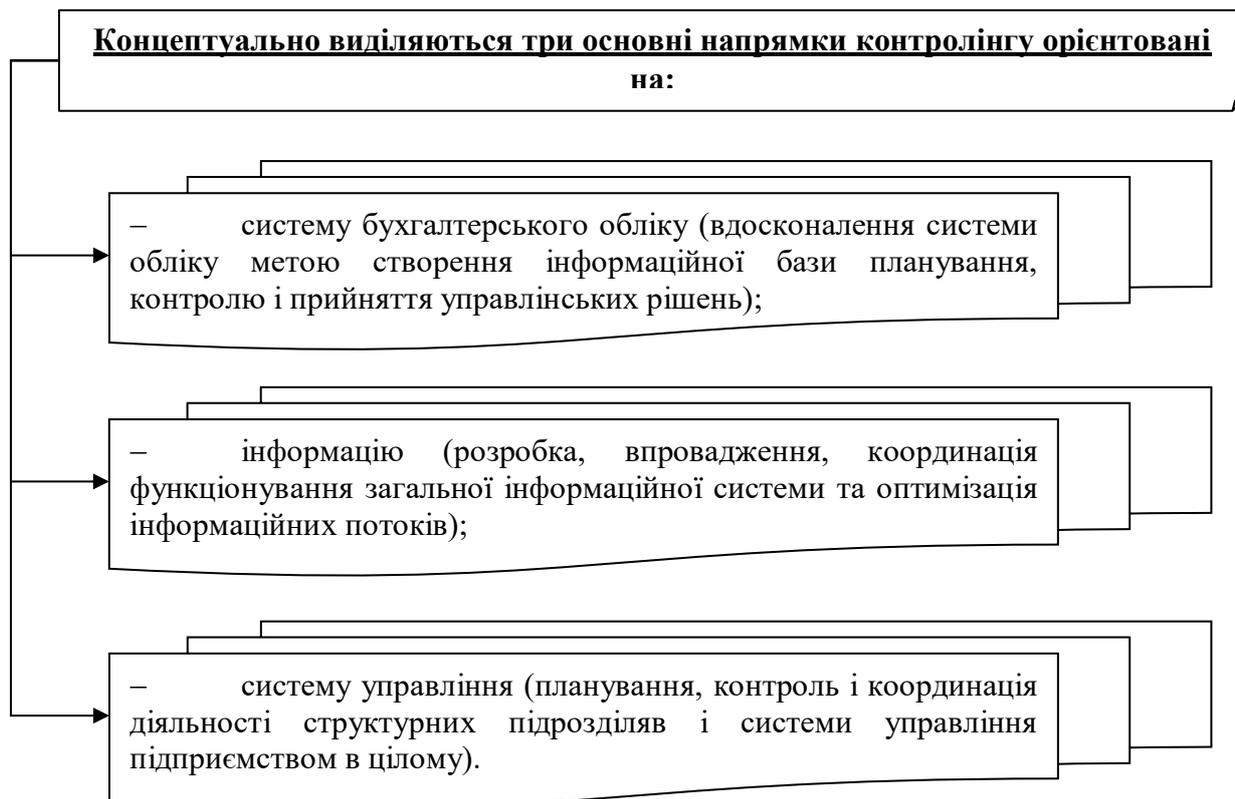


Рисунок 2.10 — Напрями контролінгу

## 2.6. Методи фінансового контролінгу

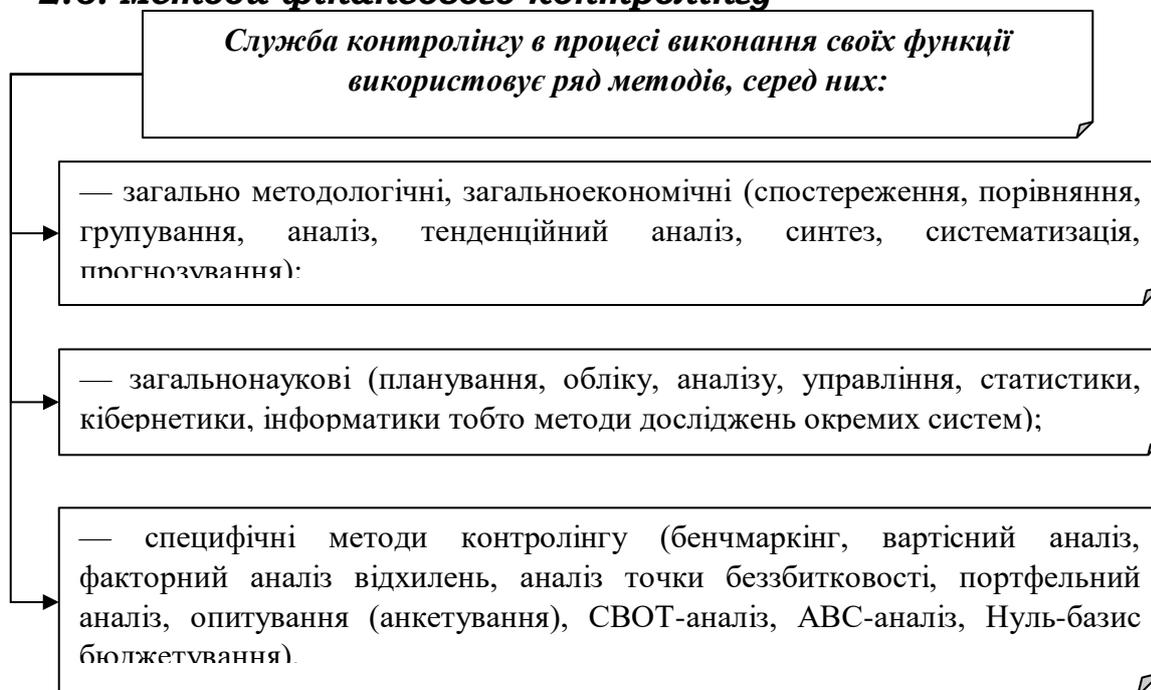


Рисунок 2.11 — Методи контролінгу

Таким чином, санаційний контрольінг – це

складова управління санацією підприємства і визначається як сукупність методів управління та засобів обробки інформації, які забезпечують ефективний процес реалізації санації шляхом формування і обробки інформації про господарську діяльність підприємства для прийняття управлінських рішень.

Одним з найбільш поширених в Україні методів контрольінгу є аудит.

### Лекція 3. Санаційний аудит

#### Зміст

- 3.1. Сутність і завдання санаційного аудиту.
- 3.2. Методичний інструментарій санаційного аудиту.
- 3.3. Методики оцінки санаційної спроможності.
- 3.4. Етапи проведення санаційного аудиту.

Ключові слова: санаційний аудит, санаційна спроможність, амортизаційні відрахування, аудит фінансової сфери, баланс, аудит власного капіталу, платоспроможність, кредиторська заборгованість, дебіторська заборгованість, інвестиції, ділова активність, акт аудиторської перевірки.

Keywords: *balance sheet audit, equity audit, solvency, payables, accounts receivable, investments, business activity, audit act.*

#### 3.1. Сутність і завдання санаційного аудиту

<i>Аудит</i>	це незалежна перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання з метою визначення достовірності звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам
<i>Метою аудиту фінансової звітності є</i>	висвітлення аудитором висновку про те, чи відповідає фінансова звітність в усіх суттєвих аспектах інструкціям, які регламентують порядок підготовки і представлення фінансових звітів. За результатами аудиту складається аудиторський висновок про реальний фінансовий стан суб'єкта господарювання. Отже, метою проведення аудиту є складання аудиторського висновку про фінансовий стан суб'єкта, що перевіряється.
<i>Основні завдання аудиту</i>	збирання та обробка достовірної інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання і формування на цій основі аудиторських висновків.

**Санаційний  
аудит**

це перевірка фінансової звітності та іншої облікової та економічної інформації неплатоспроможного підприємства з метою оцінки його фінансового стану, глибини фінансової кризи та визначення санаційної спроможності

Розглянемо інституціональні і функціональні особливості санаційного аудиту.

Задачі санаційного аудиту	<ul style="list-style-type: none"><li>• дається оцінка результатів господарської діяльності за попередній і поточний роки;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• визначається, в якій фазі кризи є підприємство;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• ідентифікуються причини кризи;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• вказуються фактори, які позитивно або негативно вплинули на кінцеві показники діяльності підприємства;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• виявляються і систематизуються «вузькі місця» в діяльності підприємства;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• робиться висновок про задовільну (або незадовільну) структуру балансу і про платоспроможність (або неплатоспроможність) даного суб'єкта господарювання;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• визначаються резерви і фактори потенційної беззбиткової діяльності.</li></ul>

Рисунок 3.1 **Задачі санаційного аудиту**

Таблиця 3.1 **Етапи санаційного аудиту**

Етапи	Задачі
1	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Виявлення причин кризового стану підприємства і глибини кризи</li><li>2. Визначення санаційної спроможності підприємства.</li></ol>
2	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Визначення, наскільки реальним є запропонований план санації.</li><li>2. Визначення, чи є запропонований план санації найбільш ефективним за існуючих умов.</li></ol>

На рис. 3.2 представлена схема, яка відображає місце санаційного аудиту в комплексі санаційних заходів. Схема заснована на класичній моделі санації підприємства.

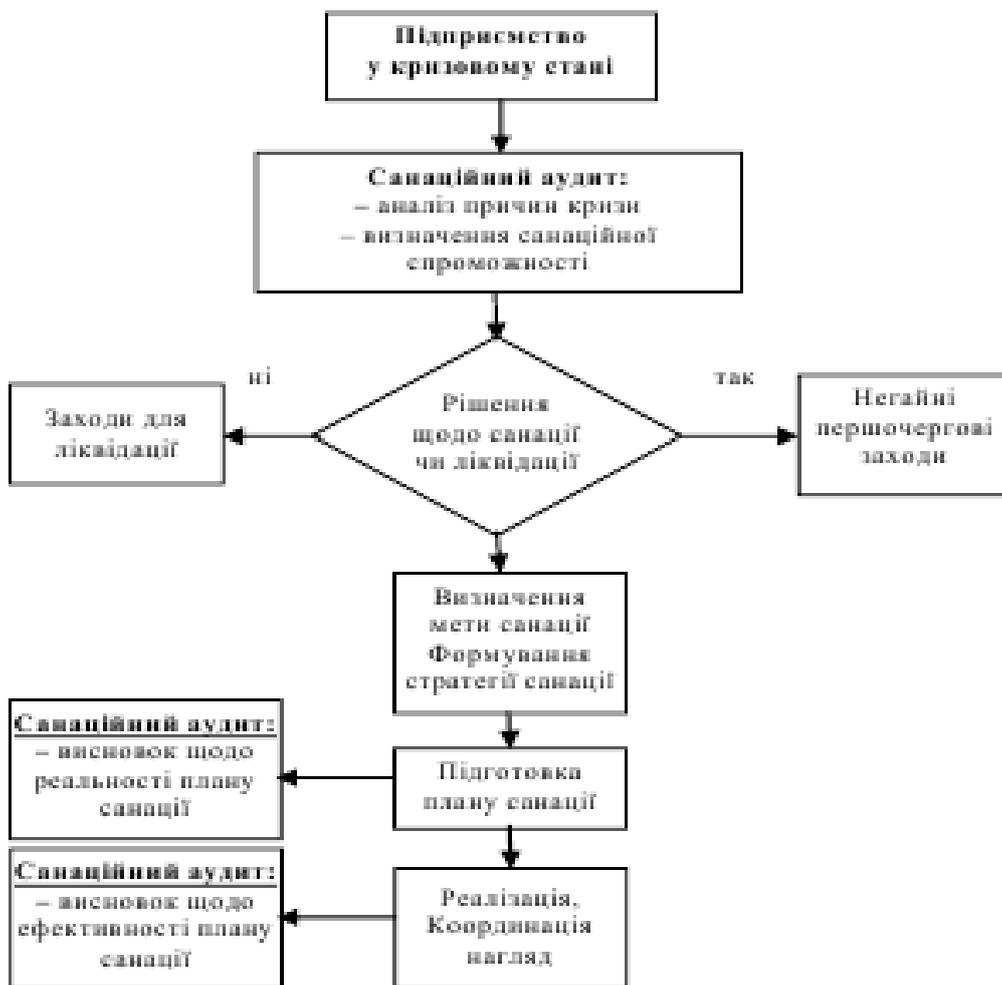


Рисунок 3.2 - Місце санаційного аудиту в комплексі санаційних заходів

Впровадження санаційного аудиту на підприємстві потребує існування спеціальної методики його проведення. Відповідно до виділених нами етапів проведення аудиту необхідно створити комплексну методику його проведення відповідно до цілей і задач кожного етапу санаційного аудиту.

Такими методиками мають стати:

- методика визначення фінансового стану і глибини фінансової кризи підприємства;
- методика визначення санаційної спроможності;
- методика фінансового оздоровлення підприємства (розробка заходів санаційної тактики і санаційної стратегії).

### 3.2. Методичний інструментарій санаційного аудиту

**Перший етап** здійснення аудиту передбачає послідовність наступних дій:

- комплексний аналіз фінансово-господарського стану підприємства;
- виявлення глибини фінансової кризи.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства проводиться за допомогою фінансових коефіцієнтів (показників), які групуються наступним чином:

Фінансові коефіцієнти (показники)
– показники оцінки майнового стану;
– показники оцінки фінансової стійкості;
– показники оцінки ліквідності;
– показники оцінки прибутковості;
– показники оцінки ділової активності;
– показники оцінки ринкової активності.

Отримані дані за допомогою коефіцієнтного аналізу можуть оброблятися таким чином:

– використання рейтингової оцінки фінансового стану, яка полягає в оцінці фінансових коефіцієнтів за загальноприйнятими групами у динаміці і порівнянні отриманих значень із значеннями коефіцієнтів так званого еталонного підприємства, яким може бути успішний реальний конкурент;
– використання рейтингової оцінки фінансового стану, що передбачає визначення інтегрального оцінного показника фінансового стану на підприємстві і визначення рангу підприємства за оцінним показником серед інших підприємств (інтегральний показник базується на 10 основних фінансових коефіцієнтах);
– використання так званих індикаторів фінансового стану підприємств, якими виступають певні коефіцієнти і для яких експертним шляхом визначені нормативні значення;
– використання дискримінантних моделей, які передбачають оцінку ймовірності банкрутства на підприємстві. Українськими вченими на сьогодні вже розраховані параметри, які дозволяють використовувати цю модель на вітчизняних підприємствах певних галузей.

Головними завданнями поглибленого аналізу є:

- аналіз виробничо-господарської діяльності;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- дослідження положення підприємства на ринку факторів виробництва і збуту готової продукції.

В процесі аналізу виробничо-господарської діяльності визначаються сильні і слабкі сторони виробничої діяльності підприємства і виробляються рекомендації відносно активізації сильних і ліквідації слабких сторін.

**Комплексний аналіз передбачає послідовність наступних етапів:**

- вивчення загальної виробничої структури підприємства;
- оцінка рівня існуючої технології виробництва;
- проводиться аналіз витрат на виробництво;
- аналізуються рух основних засобів і ефективність їх використання;
- проводиться кількісна і якісна оцінка персоналу.

*Аналіз фінансової сфери підприємства проводиться за наступними напрямками*

- оцінка динаміки і структури балансу;
- аналіз власного капіталу;
- аналіз позикового капіталу і кредиторської заборгованості;
- оцінка ліквідності активів підприємства і його платоспроможності;
- оцінка реальних і фінансових інвестицій;
- аналіз дебіторської заборгованості;
- аналіз грошових потоків;
- аналіз рентабельності (збитковості);
- оцінка ділової активності підприємства.

При проведенні аналізу ситуації підприємства на ринках факторів виробництва і збуту готової продукції особлива увага приділяється:

- визначенню попиту на продукцію і його прогнозування;
- вивчення конкурентоспроможності товарів і конкурентних переваг;
- забезпечення відповідності рівня якості товарів вимогам ринку;
- розробка концепції життєвого циклу товарів (на стадіях впровадження, зростання, зрілості і спадання);
- управління товарним асортиментом (розробку нових видів, модифікація наявних, зняття з виробництва застарілих моделей);
- розрахунок прогнозних об'ємів виробництва і визначення номен-клатури продукції;
- розширення інноваційної діяльності, спрямованої на розробку нових товарів з врахуванням ринкових вимог і стратегії підприємства.

Схема реалізації *методики багаторівневої послідовної деталізації показників фінансового стану підприємства* складається з наступних етапів.

1. Постановка завдання	Для дослідження фінансово-господарської сфери діяльності підприємства необхідно обрати вихідну схему показників.
2. Організація збирання вихідної інформації.	Інформація збирається за двома напрямками: інформація про роботу підприємства для розрахунку необхідних показників та інформація про зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства
3. Розрахунок необхідних показників для аналізу фінансового стану підприємства.	
4. Графічна побудова показників в динаміці	
5. Аналіз екстремальних точок (піків і спадів)	досліджуваний показник деталізується, тобто розглядаються показники більш низького рівня, що безпосередньо впливають на даний показник і задається складною функцією взаємопов'язаних показників та/або їх комбінацій
6. Виявлення необхідності подальшої деталізації показника	
7. Якщо деталізація показника завершена, на основі отриманих даних даються рекомендації по роботі підприємства.	

Альтернативами громіздких методів фінансового аналізу є використання *матричного підходу до оцінки фінансового стану підприємства і загрози банкрутства*.

Сутність цієї методики полягає у визначенні трьох показників:

- результат господарської діяльності;
- результат фінансової діяльності;
- результат господарсько-фінансової діяльності як сума двох попередніх показників. Розмір цього показника дає можливість оцінити обсяг вільних коштів підприємства після фінансування усіх його витрат та виробничого розвитку.

*Метод оцінки фінансового стану за допомогою матриць фінансової рівноваги* дає можливість легко і оперативно оцінити фінансову стійкість підприємства і глибину фінансової кризи, хоча і не характеризує інші сторони діяльності підприємства.

Оцінити глибину фінансової кризи і фінансову стійкість підприємства також можна за допомогою *методу визначення фінансової стійкості підприємства*,

Одним з відомих методів якісного аналізу підприємства, який на наш погляд має стати невід'ємним етапом у проведенні санаційного аудиту є аналіз сильних і слабких місць на підприємстві, який позначається аббревіатурою *SWOT*.

### **3.3. Методика оцінки санаційної спроможності**

Крім комплексного аналізу фінансово-господарського стану і визначення санаційної спроможності підприємства за допомогою оцінки великої кількості внутрішніх і

зовнішніх чинників, що діють на підприємство, можна використовувати оперативний аналіз.

Оперативний аналіз санаційної спроможності пропонується здійснювати за допомогою поєднання *SWOT* – аналізу з підрахунком ключових коефіцієнтів.

**Таблиця 3.2 Показники аналізу санаційної спроможності**

Група	Показник
Платоспроможності	Коефіцієнт покриття, власний оборотний капітал, робочий капітал
Фінансової стійкості	Коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості
Ділової активності	Коефіцієнти оборотності і періоди обороту активів, запасів, товарів, дебіторської і кредиторської заборгованості, тривалість операційного циклу, тривалість фінансового циклу
Рентабельності (збитковості)	Рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність продажу, рентабельність продукції, рентабельність виробництва
Стану та ефективності використання основних засобів	Коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, фондомісткість, фондівіддача,
Показники руху грошових потоків	Cash-flow, free cash-flow, net cash-flow, показники збалансованості і синхронізації грошових потоків, кількість періодів, необхідних для погашення нетто-заборгованості

### **3.4. Етапи проведення санаційного аудиту**

Етап	Дії
1. Виявлення причин кризового стану підприємства	Якісний аналіз і ступінь впливу зовнішніх факторів виявляється в ході бесіди з керівництвом підприємства
2. Оцінка глибини фінансової кризи підприємства	1) аналіз фінансової стійкості і платоспроможності шляхом визначення ступеня забезпечення запасів і витрат джерелами їх формування; 2) побудова матриці фінансової рівноваги.
3. Оцінка санаційної спроможності підприємства	Поєднання якісної методики – СВOT-аналізу з кількісною – підрахунком ключових коефіцієнтів.
4. Оцінка фінансового потенціалу підприємства	Визначення здатності залучити додаткові інвестиції для розвитку або можливість отримати кредиту від різних фінансово-кредитних установ
5. Розробка фінансової стратегії	На підставі отриманого значення фінансового потенціалу підприємства робиться висновок щодо стратегії фінансового оздоровлення, яку потрібно обрати для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому

## Лекція 4. Санація балансу

### Зміст

4.1. Зміст та структура бухгалтерського балансу підприємства.

4.2. Сутність санації балансу.

4.3. Законодавче регулювання санації балансу.

Ключові слова: *власний капітал, баланс, санаційний прибуток, акції, статутний фонд, санація балансу.*

Keywords: *equity, balance sheet, revaluation gain, stocks, authorized fund, balance sheet reconciliation.*

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

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

*Загальний підсумок джерел ресурсів (пасив) та майна (актив)* формує валюту балансу, що свідчить про загальний обсяг фінансових ресурсів які перебувають у розпорядженні підприємства. Валюта балансу змінюється в результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Можливі *чотири види змін у балансі*: на збільшення або зменшення валюти балансу, що свідчить про зміни обсягу фінансових ресурсів та зміни у структурі майна ( активів) і капіталу (пасивів).

Структура майна впливає на ліквідність підприємства. Активи у балансі подаються у порядку зростання їх ліквідності, а зобов'язання – в порядку зменшення строку погашення.

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

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

*Активи підприємства* - це все наявне майно і цінності разом з борговими правами, розташовані у лівій частині балансу.

*Майно* – це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до надходження економічних вигід у майбутньому.

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

Власний капітал підприємства формується в процесі його заснування (так званий стартовий капітал), а також під час функціонування підприємства. Власний капітал підприємства, яке працює прибутково, з роками зростає.

*Зростання власного капіталу можливе за рахунок таких джерел:*

- зростання капітальних резервів, тобто таких, які сформовані не за рахунок фінансового результату діяльності підприємства. До них належать емісійний дохід від продажу акцій за курсом, що є вищим за номінальну вартість, дооцінка основних засобів, безоплатно отримана допомога власників або третіх осіб, безоплатно отримані необоротні активи;
- створення резервного капіталу за рахунок відрахувань від чистого прибутку;
- реінвестування (тезаврації) чистого прибутку, що залишається на підприємстві після виплати дивідендів і поповнення резервного капіталу.

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

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

***Оновлення балансу повинно мати такі характеристики***

- достатність засобів для здійснення господарської діяльності у визначених керівництвом обсягах;
- наявність високо ліквідованих резерву коштів;
- відповідальність основних показників платоспроможності та фінансової стійкості своїм нормативним значенням (коефіцієнт автономії не менше 0,5; коефіцієнт власними засобами – не менше 0,1);
- задовільне ний рівень показників ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності не менше 1,5–2; коефіцієнт абсолютної ліквідності – не менше 0,2).

## 4.2. Сутність санації балансу

<b>Санація балансу</b> <i>або чиста санація</i>	являє собою покриття збитків підприємства, відображених в балансі, за рахунок санаційного прибутку, що утворюється внаслідок зменшення статутного капіталу шляхом викупу корпоративних прав за вартістю, меншою за номінальну. Покривати збитки підприємство може також за рахунок резервного капіталу та капітальних резервів
--	--

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

<b>Санаційний прибуток</b>	це прибуток, що виникає унаслідок викупу господарюючим суб'єктом власних корпоративних прав за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав, чи в результаті безгрошової передачі для анулювання. Він дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та ціною його викупу емітентом і витратами, пов'язаними з процедурою викупу прав і зменшення статутного капіталу.
----------------------------	--

### Особливості санації балансу

- 1) це – досить складне та витратне завдання. До її розв'язування залучаються фахівці з фінансової сфери та реструктуризації підприємств. Тому необхідним стає визначити основні цілі зменшення капіталу.
- 2) зменшення статутного капіталу створює нові протиріччя між співвласниками підприємства.
- 3) сьогодні законодавство пропонує нові фінансові інструменти, зокрема з метою деномінації, конвертації, консолідації цінних паперів. Але апробація цього інструментарію практично відсутня, його запровадження може додатково погіршити стан справ на підприємстві-банкруті.

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

- збільшення інвестиційної привабливості підприємства для потенційних інвесторів і санаторів;
- поліпшення ставлення кредиторів до підприємства;
- мобілізація додаткових внутрішніх фінансових резервів для подальшого розвитку.

*Цілями зменшення статутного капіталу є:*

- отримання санаційного прибутку, що спрямовується на покриття збитків;
- урівноваження (перевищення) ринкової ціни акції підприємства з їхньою нормальною вартістю;
- проведення у відповідальність величини основних і оборотних засобів з розміром власного капіталу, оскільки з метою підвищення платоспроможності фірми може ухвалити рішення про продаж частини майна, що може бути причиною виникнення такої невідповідальності;
- концентрація статутного капіталу в руках найактивніших власників.

Санація балансу може відбуватися двома способами:

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

<i>Головною метою санації балансу є</i>	приведення у відповідність статутного капіталу підприємства до чистих активів, які йому відповідають, тобто розмір статутного капіталу приводиться у відповідність до його реальної вартості.
---	---

### **4.3. Законодавче регулювання санації балансу**

1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX.
2. Кодекс України з процедур банкрутства: Кодекс від 18.10.2018 № 2597-VIII.
3. 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 № 14.
4. Податковий кодекс України: Закон України, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI.
5. Цивільний кодекс України: Кодекс від 16.01.2003р. № 435-IV.

## Лекція 5. Фінансові джерела санації підприємства

### Зміст

- 5.1. Сутність та класифікація внутрішніх джерел фінансування.
- 5.2. Збільшення вхідних грошових потоків.
- 5.3. Зменшення вихідних грошових потоків.
- 5.4. Класифікація зовнішніх джерел фінансування санації підприємства.

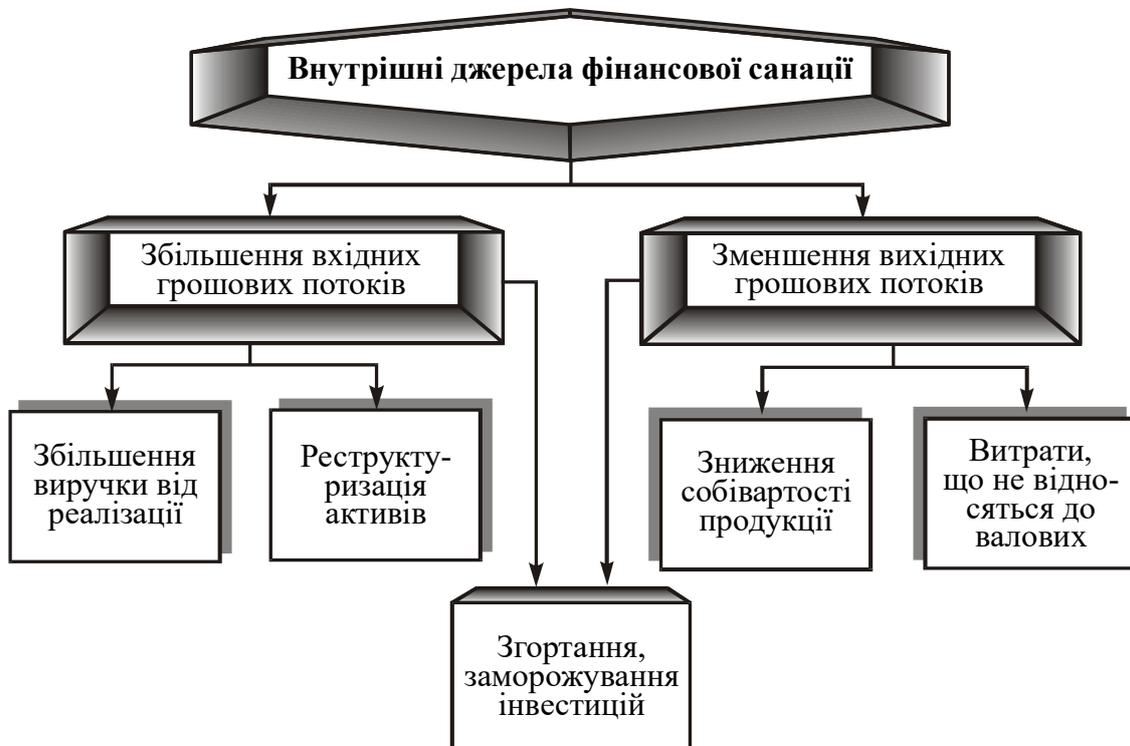
Ключові слова: *виручка, реструктуризація активів, собівартість продукції, інвестиції, витрати, акціонерний (пайовий) капітал, статутний фонд, номінальна вартість, облігації, акції, заборгованість, санаційні кредити.*

Keywords: *proceeds, asset restructuring, cost of production, investment, expenses, share (equity) capital, authorized capital, par value, bonds, stocks, debts, rehabilitation loans.*

### 5.1. Сутність та класифікація внутрішніх джерел фінансування

Мобілізація внутрішніх резервів фінансової стабілізації підприємства спрямована насамперед на підвищення (або відновлення) його платоспроможності та ліквідності. Цього можна досягти збільшенням обсягів вхідних грошових потоків (наприклад, за рахунок збільшення виручки від реалізації, продажу частини основних фондів, рефінансування дебіторської заборгованості) або в результаті скорочення вихідних грошових потоків (зменшення витрат, які відносяться на собівартість продукції чи покриваються за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства).

Класифікація вхідних та вихідних грошових потоків є підставою для розробки заходів, спрямованих на мобілізацію внутрішніх джерел фінансової санації (рис. 5.1).



## Рисунок 5.1 - Класифікація внутрішніх фінансових джерел санації підприємств

<i>Основні напрями заходів з мобілізації внутрішніх антикризових резервів:</i>
- збільшення грошових надходжень від реалізації продукції; - реструктуризація активів; - зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції та відповідних грошових видатків.

Щоб виконувати термінові платіжні зобов'язання, кожному підприємству потрібно мати у своєму розпорядженні достатній обсяг ліквідних засобів. Якщо їх бракує, підприємство вважається неплатоспроможним. Відновити платоспроможність можна, збільшивши вхідні грошові потоки.

Вхідні грошові потоки підприємства класифікують таким чином:

- 1) виручка від реалізації основної продукції;
- 2) надходження у вигляді інших операційних доходів;
- 3) доходи від інвестиційної діяльності;
- 4) кошти, залучені в результаті емісії корпоративних прав;
- 5) кошти, залучені на умовах позики;
- 6) державні дотації та субсидії.

До внутрішніх джерел збільшення грошових надходжень відносять перші три позиції. Можливості підприємства, що перебуває у кризі, скористатися останніми трьома джерелами фінансових ресурсів залежать від суб'єктивних мотивацій та спроможності третіх сторін: інвесторів (акціонерів, пайовиків), кредиторів, держави.

<i>Вихідні грошові потоки підприємства можна класифікувати у такий спосіб:</i>
1) оплата товарів, робіт, послуг, які відносяться на собівартість продукції; 2) оплата товарів, робіт, послуг, які не належать до валових витрат; 3) здійснення реальних та фінансових інвестицій; 4) сплата податків та інших платежів до бюджету; 5) повернення капіталу, який був залучений на фінансовому ринку.

Зниження витрат — головний внутрішній санаційний резерв суб'єктів господарювання, що перебувають у фінансовій кризі. Зменшення грошових видатків досягається в результаті запровадження ефективної системи управління витратами, а також раціоналізації інвестицій.

### **5.2. Збільшення вхідних грошових потоків**

Першим симптомом фінансової кризи на переважній більшості підприємств є

зменшення рівня реалізації продукції. Тому заходи щодо активізації збутової політики підприємства належать до числа найбільш пріоритетних.

Розмір виручки від реалізації залежить від таких основних факторів:

- обсягу реалізованої продукції;
- ціни одиниці такої продукції;
- ефективності управління дебіторською заборгованістю

З метою збільшення обсягів реалізації слід використати увесь арсенал заходів щодо підвищення ефективності збутової (маркетингової) політики підприємства. Стимулювати збут можна як через надання знижок покупцям, так і помірним збільшенням цін; як масованою рекламою, так і її припиненням. Не існує єдиних для всіх підприємств рецептів щодо збільшення обсягів реалізації. Тип антикризових заходів у цій сфері залежить від конкретного підприємства та від вибраної ним стратегії маркетингу.

Для збільшення виручки від реалізації рекомендується вжити такі типи заходів:

- перехід до ціноутворення за схемою таргет-костинг;
- застосування гнучкої системи преміювання для продавців (реалізаторів);
- запровадження гнучкої системи знижок, ураховуючи вартість залучення позичкового капіталу самим підприємством та його клієнтами;
- розроблення системи знижок за прискорену оплату продукції;
- поліпшення мережі дистриб'юторів.

Особливу увагу слід звернути на правильність використання знижок.

*Знижки— це не лише інструмент маркетингу, що сприяє збільшенню продажу, а й ефективний прийом управління дебіторською заборгованістю та грошовими потоками підприємства*

### **5.3. Зменшення вихідних грошових потоків.**

Забезпечення мінімізації вихідних грошових потоків дає можливість у коротші терміни відновити платоспроможність підприємства а також перешкоджає розпорошенню й неефективному використанню наявних і без того дефіцитних в умовах кризи фінансових ресурсів підприємства. Це неодмінно відобразиться на підвищенні платоспроможності і фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

*Фахівці фінансисти радять класифікувати вихідні грошові потоки підприємства таким чином:*

- оплата товарів, робіт, послуг, які становлять собівартість продукції;
- оплата товарів, робіт, послуг, які не належать до валових витрат;
- здійснення реальних та фінансових інвестицій;
- сплата податків та інших платежів до бюджету;
- повернення капіталу, який був залучений на фінансовому ринку.

Розрізняють основні групи чинників, що впливають на собівартість продукції які індивідуальні для кожного підприємства (табл.5.1).

Таблиця 5.1 **Чинники впливу на собівартість продукції**

Чинники впливу на собівартість продукції	Сутність
Зміна обсягів виробництва	Призводить до зміни постійних витрат на одиницю продукції. Частина витрат може змінюватися протягом року, але не пропорційно до змін обсягів виробництва. Вони належать до умовно-змінних.
Зміна структури (номенклатури та асортименту) продукції	Полягає в зміні частки окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва, яка може відбутися через припинення виробництва нерентабельних виробів та освоєння нових видів продукції або неоднакових темпів зростання випуску різних видів продукції
Зміна технічного рівня виробництва	Виявляється в економії матеріальних і трудових ресурсів за такими основними напрямками: 1) упровадження нових та удосконалення існуючих технологій; 2) застосування нових видів сировини і матеріалів та раціоналізація їх використання; 3) зниження трудомісткості одиниці продукції.
Зміна організації виробництва та умов праці	Виявляється в економії витрат за такими основними напрямками: 1) упровадження нових виробництв, цехів та структурних підрозділів; 2) спеціалізація та кооперування виробництва; 3) зміни в організації та обслуговуванні виробництва й праці; 4) зміни в організації управління виробництвом; 5) зміни в умовах матеріально-технічного забезпечення; 6) усунення зайвих витрат і збитків.
Згорання інвестицій та зменшення витрат, які не належать до собівартості продукції	Призводить до зменшення вихідних грошових потоків та підвищення платоспроможності підприємства. Доцільність прийняття рішення про згорання капіталовкладень (заморожування інвестицій) залежить від конкретних умов діяльності підприємства, його платоспроможності, строків окупності інвестицій та розміру здійснених витрат. При цьому враховуються три основні аспекти: строк окупності інвестицій; можливість використання лізингу замість вкладання коштів у реальні інвестиції; обсяг уже здійснених інвестицій та можливість реалізації об'єктів незавершених капіталовкладень.

В рамках заходів щодо зменшення вихідних грошових потоків слід також переглянути інші витрати підприємства, які не включаються до собівартості продукції, а здійснюються за рахунок чистого прибутку:

штрафи за порушення господарських договорів із суб'єктами го-сподарювання;
штрафи за несвоєчасне подання в податкову адміністрацію необхідних розрахунків та за затримку перерахування коштів у бюджет;
державні цільові фонди;
проценти за прострочені банківські позички;

за невиконання квоти зі створення робочих місць для інвалідів;
збитки у вигляді безнадійної заборгованості у разі, якщо кредитор не звернувся з позовом до господарського суду щодо стягнення такої заборгованості, та інші витрати.

Зменшення або уникнення таких витрат є суттєвим резервом покращення платоспроможності підприємства.

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

<i>Санація із залученням нового фінансового капіталу:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– альтернативна санація;</li> <li>– зменшення номінального капіталу з подальшим його збільшенням (двоступінчаста санація);</li> <li>– безповоротна фінансова допомога власників;</li> <li>– безповоротна фінансова допомога персоналу;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– емісія облігацій конверсійної позики;</li> <li>– залучення додаткових позик.</li> </ul>

За походженням їх можна об'єднати у чотири групи:

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

**Зовнішні джерела фінансування санації** – це грошові кошти, що залучаються підприємством на стороні для фінансування санаційних заходів.

Таблиця 5.1 **Зовнішні джерела фінансування санації**

Вид фінансування	Джерело фінансування
Фінансування санаційних заходів за рахунок власників:	а) внески на збільшення статутного фонду; б) надання позик; в) цільові внески на безповортній основі.
Фінансування санаційних заходів за рахунок кредиторів:	а) реструктуризація наявної заборгованості; б) зменшення або списання заборгованості; в) надання санаційних кредитів
Фінансування санаційних заходів за рахунок персоналу:	а) відстрочення або відмова від винагороди за виробничі результати; б) надання працівниками позик; в) купівля працівниками акцій свого підприємства.
Фінансування санаційних заходів за рахунок централізованих фінансових ресурсів:	а) пряме державне фінансування; б) непряме державне фінансування.

## Лекція 6. Санаційна реструктуризація підприємства

### Зміст

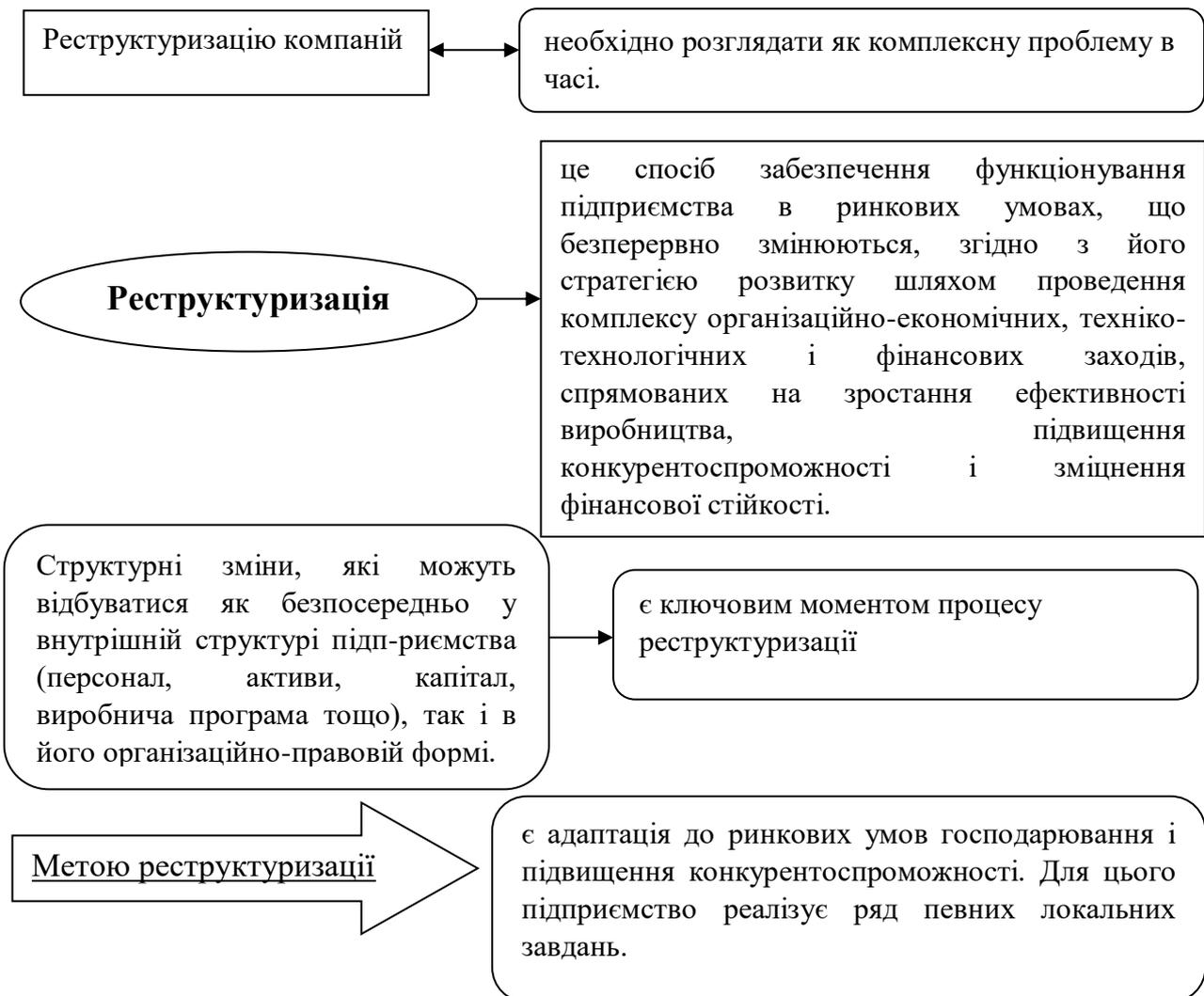
- 6.1. Сутність реструктуризації підприємства. Санаційна реструктуризація.
- 6.2. Форми санаційної реструктуризації.
- 6.3. Фінансова реструктуризація.

Ключові слова: *реорганізація, баланс, санація, реструктуризація підприємства.*

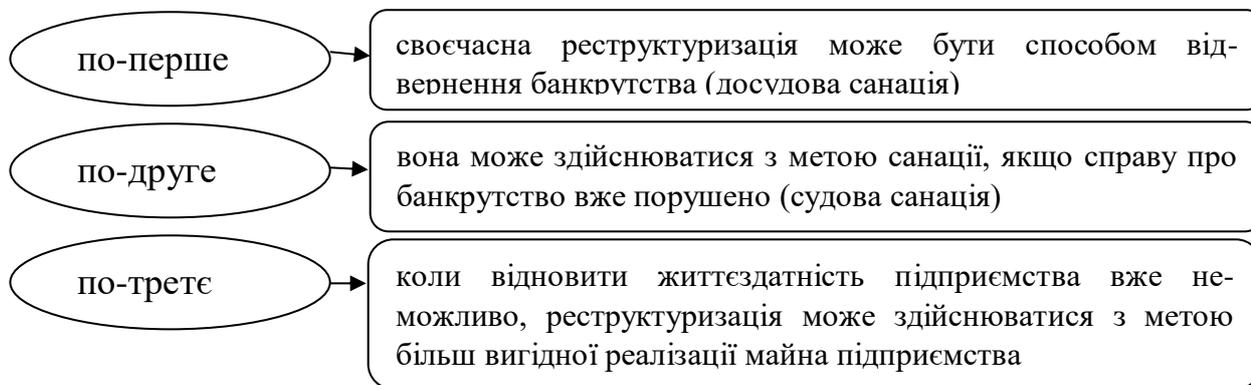
Keywords: *reorganization, balance, rehabilitation, restructuring of the enterprise.*

### **6.1. Сутність реструктуризації підприємства. Санаційна реструктуризація**

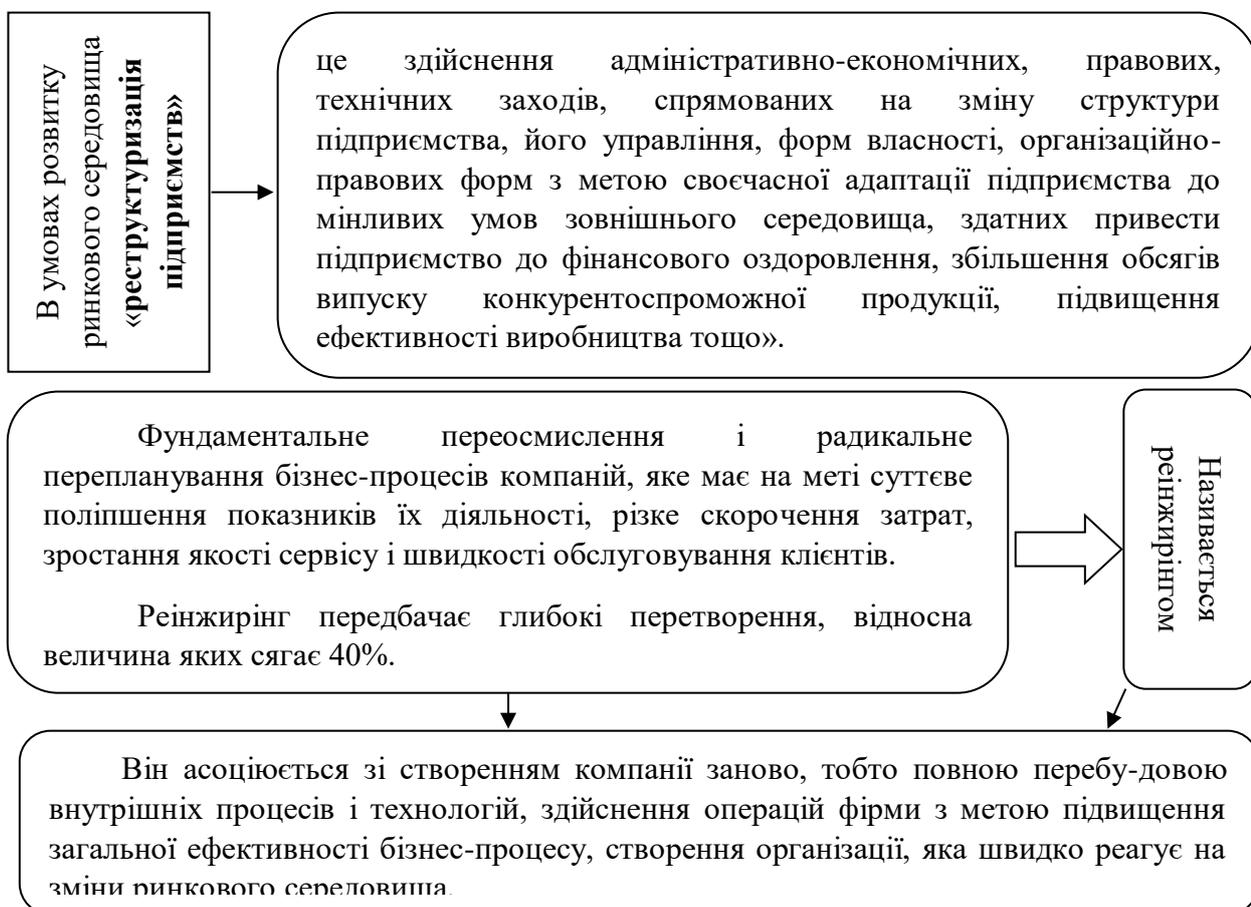
Терміни «санація» і «реструктуризація» багато в чому схожі, зокрема методами і способами здійснення, цільовими орієнтирами тощо, тому постає питання визначення взаємозв'язку цих понять, їх розмежування та дослідження конкретних форм прояву кожного з них.



Реструктуризація підприємств дуже тісно пов'язана з процесом банкрутства. Цей зв'язок може виявитись на різних стадіях через багато обставин:



Реструктуризаційні процеси на суб'єкті господарювання можуть бути використані самі по собі або як підготовчий етап для об'єднання, злиття з іншими суб'єктами господарювання. Кожні реструктуризаційні зміни повинні розглядатися з точки зору зростання вартості суб'єкта господарювання, бо це є кінцевою метою функціонування любого підприємства чи організації.



Можна стверджувати, що категорії «санація» і «реструктуризація» є подібними. В той же час, вони мають певні відмінності, а саме:

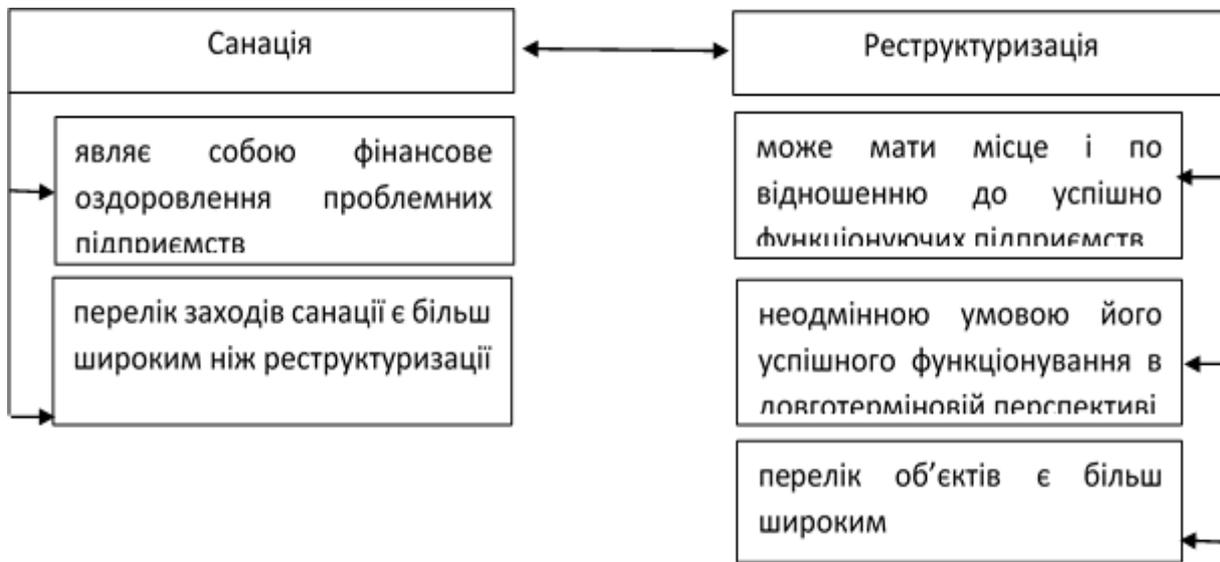


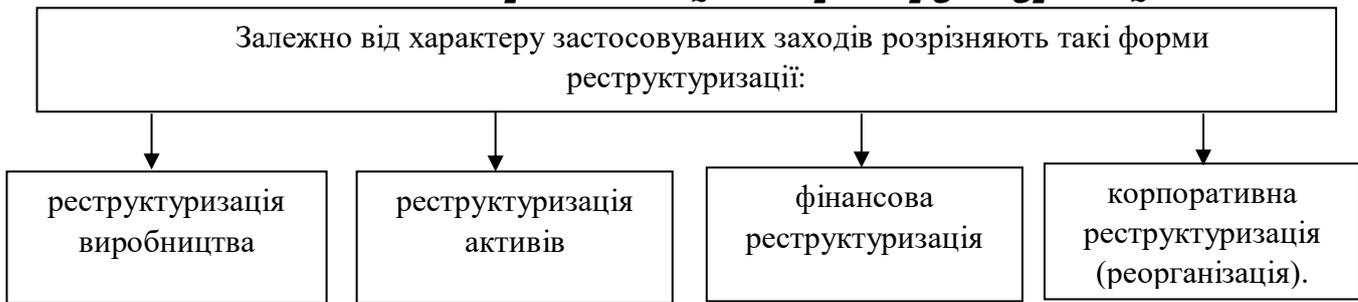
Рисунок 6.1 - Поняття «санація» та «реструктуризація»

Відмінність між санацією і реструктуризацією наочно подана на рис. 6.1.

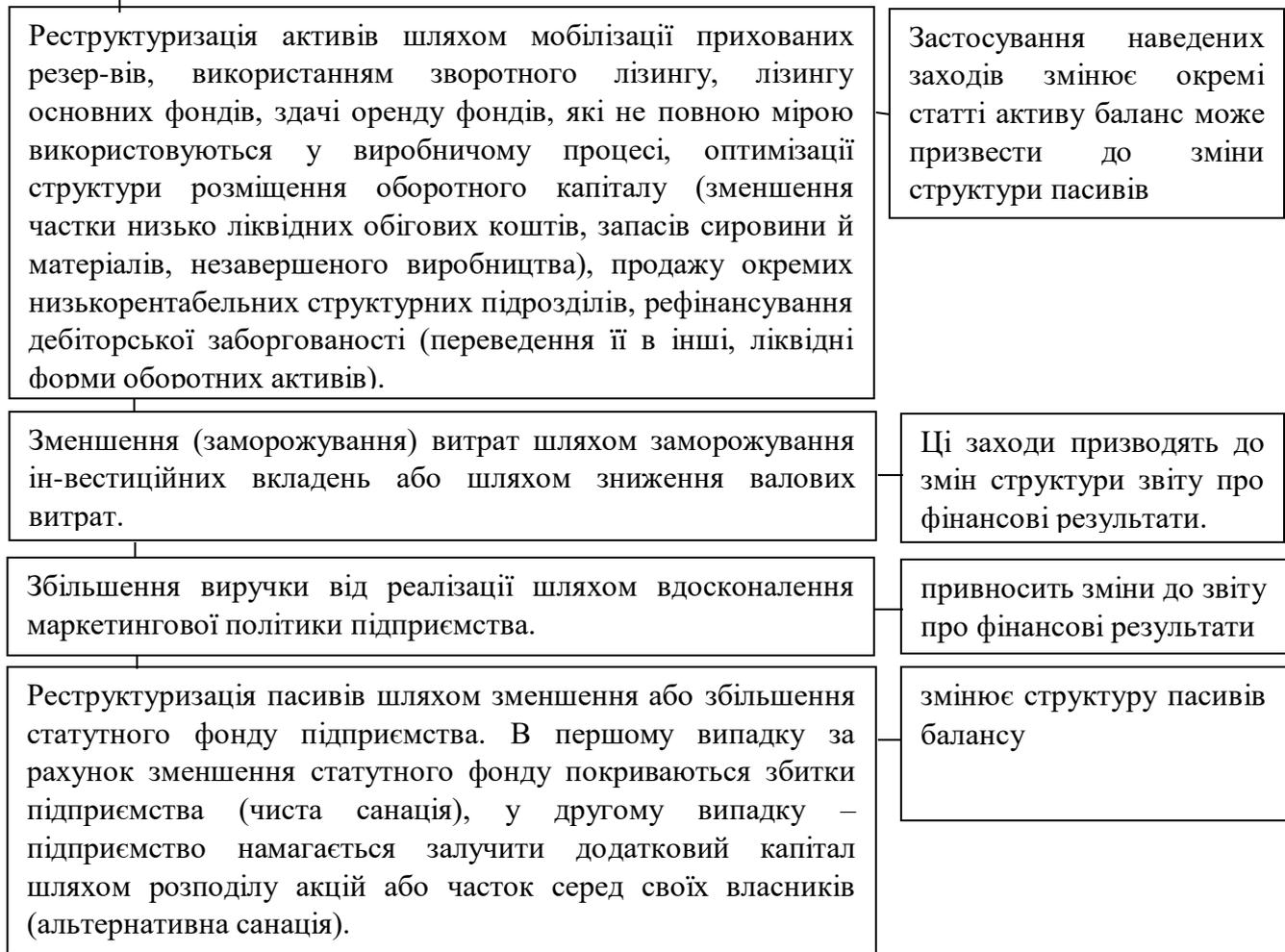


Рисунок 6.1 Співвідношення санації і реструктуризації

## 6.2. *Форми санаційної реструктуризації*



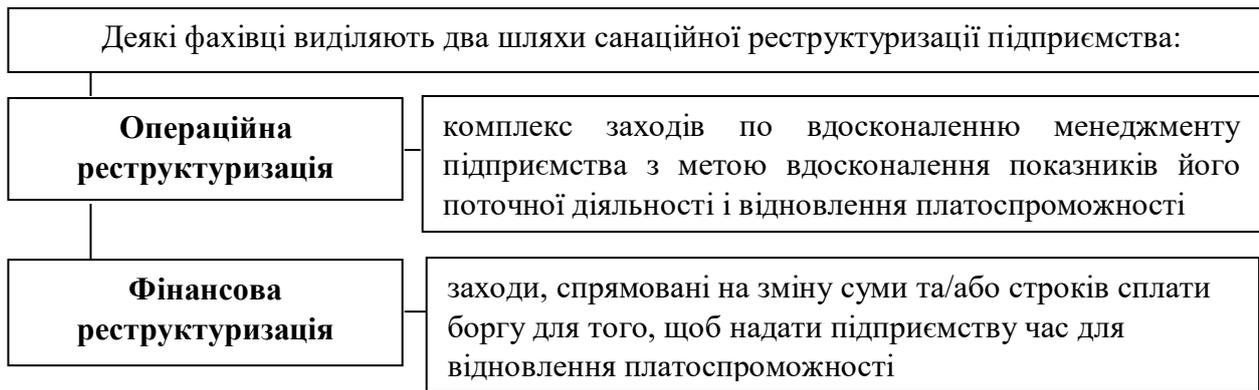
Заходи оздоровлення підприємства за рахунок власних джерел без залучення додаткових фінансових ресурсів



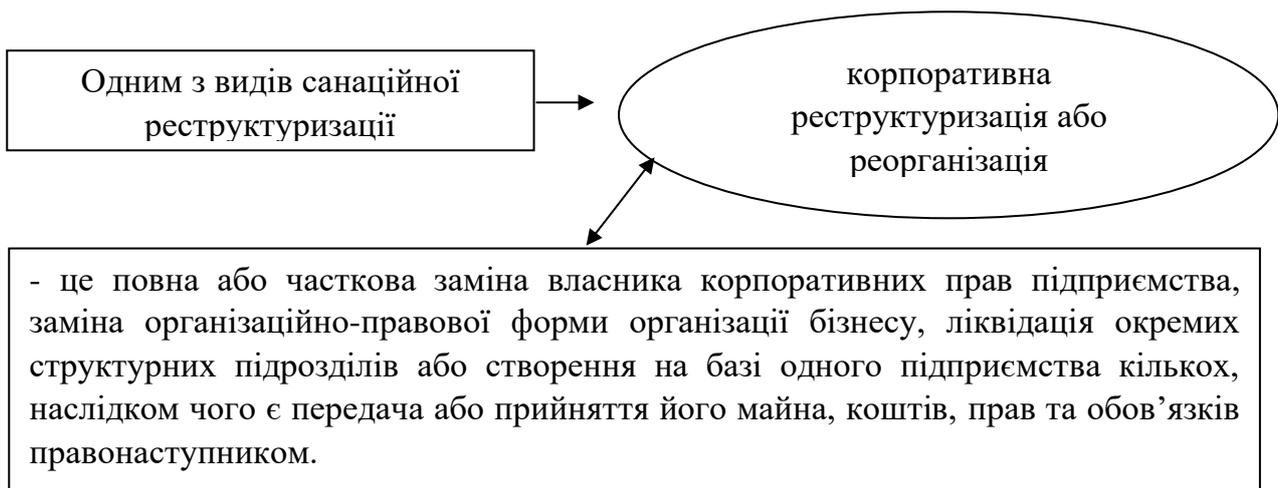
Санаційні заходи, які передбачають стороннє втручання в процес виведення підприємства з кризи безпосередньо пов'язані зі структурними змінами на підприємстві

залучення кредиторів і інвесторів (в тому числі і держави) супроводжуються змінами структури капіталу, реорганізація підприємства призводить до структурних змін цілісного майнового комплексу підприємства, переведення боргу на іншу особу змінюють структуру кредиторської заборгованості підприємства, і звісно структуру пасивів балансу.

Наведений перелік можливих варіантів проведення санації свідчить про те, що всі оздоровчі заходи, що можуть застосовуватись до підприємства, призводять до структурних змін, які проявляються в різноманітних формах.



Але на наш погляд операційну реструктуризацію варто представити у більш розгорнутому вигляді (таблиця 6.1).



Види реорганізації можна поділити на три групи:

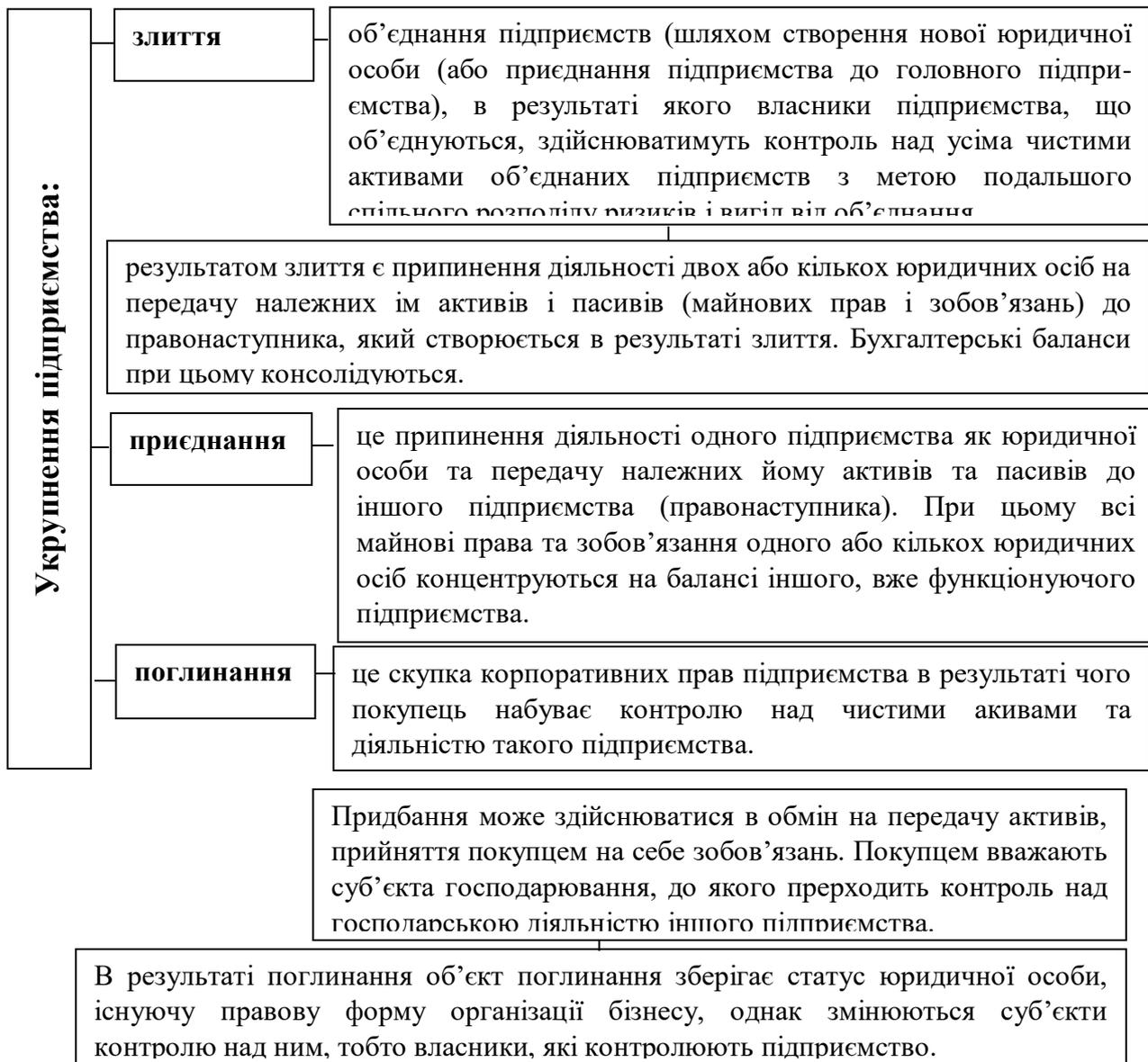


Рисунок 6.3 - Види реорганізації

Таблиця 6.1 Характеристика форм реструктуризації

Форма реструктуризації	Характеристика
Реструктуризація виробництва	Вона передбачає внесення змін до організаційної та у виробничо-господарської сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Передбачає такі заходи: зміна керівництва підприємства; упровадження нових, прогресивних форм та методів управління; диверсифікація асортименту продукції; поліпшення якості продукції; підвищення ефективності маркетингу; зменшення витрат на виробництво; скорочення чисельності зайнятих на підприємстві;
Реструктуризація активів	Передбачає: продаж частини основних фондів; продаж зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо; продаж окремих підрозділів підприємства; зворотний лізинг; реалізація окремих видів фінансових вкладень; рефінансування дебіторської заборгованості.
Фінансова реструктуризація	Пов'язана зі зміною структури й розмірів власного та позичкового капіталу, а також її змінами в інвестиційній діяльності підприємства. Передбачає наступні заходи: реструктуризація заборгованості перед кредиторами; одержання додаткових кредитів; збільшення статутного фонду; заморожування інвестиційних вкладень.
Корпоративна реструктуризація (реорганізація)	Найскладнішим видом реструктуризації є корпоративна реструктуризація. Остання передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності. У межах такої реструктуризації виконують: часткову або повну приватизацію; поділ великих підприємств на частини; виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів, зокрема об'єктів соціальної інфраструктури та інших підрозділів; приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами. Перш ніж вдаватися до санаційної реорганізації, слід поглиблено проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства, яке перебуває в кризі, з огляду на основні характеристики його діяльності, на основі результатів аналізу робиться висновок про санаційну спроможність підприємства. Якщо прийнято рішення про його реорганізацію, потрібно розробити план реорганізаційних заходів, який має містити: економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації; пропозиції щодо форм та методів реорганізації; витрати на здійснення реструктуризації та джерел їх фінансування; конкретні заходи, спрямовані на реалізацію плану; оцінювання ефективності проекту реструктуризації.

До основних мотивів, які можуть спонукати санатора до реорганізації поглинанням, приєднанням чи злиттям з підприємством, що перебуває у фінансовій кризі, можна віднести такі:

Ефект синергізму

Синергізм

- це умова, за якої загальний результат є більшим від суми часток. Коли йдеться про реорганізацію, спрямовану на використання ефекту синергізму, вартість підприємства в її результаті перевищує сумарну вартість окремих підприємств до реорганізації.

Ефект синергізму виникає завдяки дії таких чинників:

економія на витратах, яка виявляється зі зростанням масштабів виробництва

економія фінансових ресурсів

збільшення влади на ринку

прагнення заволодіти ліцензіями, патентами, ноу-хау, які є в розпорядженні підприємства, що перебуває в кризі

отримання надійного постачальника факторів виробництва (наприклад, сировини чи комплектуючих)

податкові переваги. Прибуткова фірма може придбати компанію, яка має від'ємний об'єкт оподаткування, і таким чином отримати економію на податкових платежах

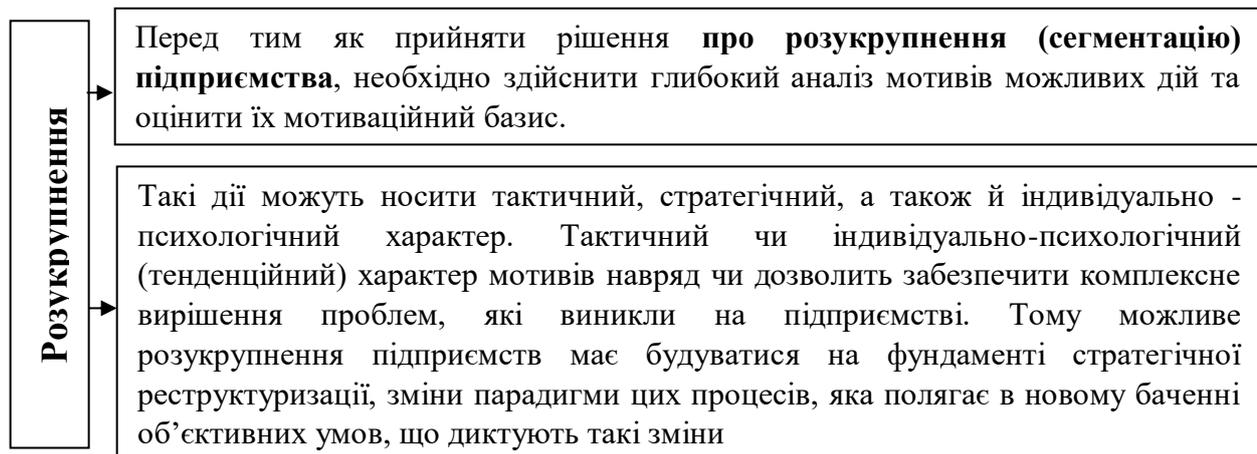
придбання активів за ціною, нижчою за їх вартість заміщення, передача технологічних та управлінських знань та навичок (технологічні трансферти)

диверсифікація активів та діяльність з метою зменшення ризиків

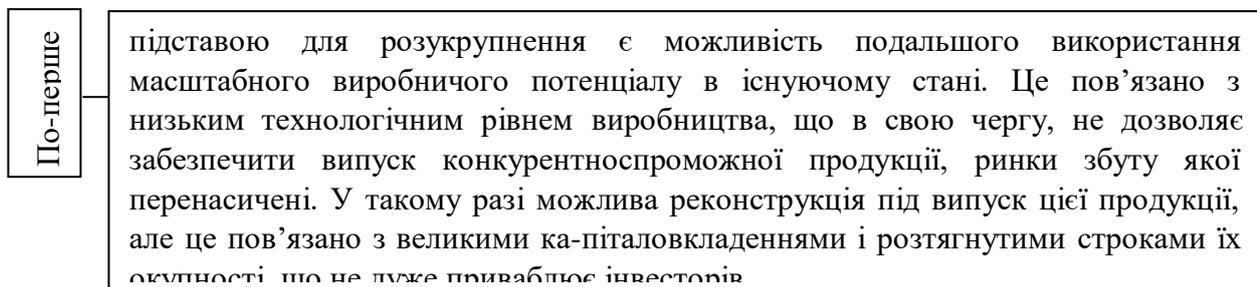
попередження захоплення компанії великими корпоративними «хижаками» та збереження контролю над підприємством

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

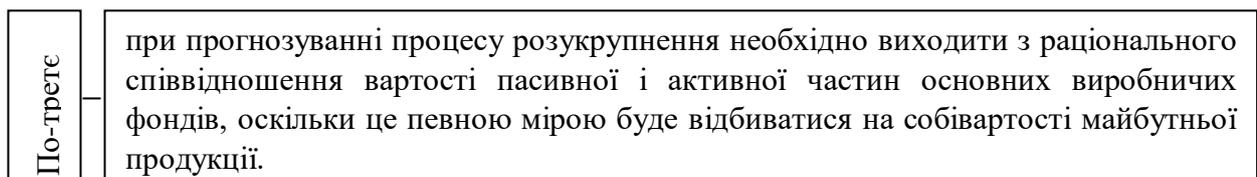
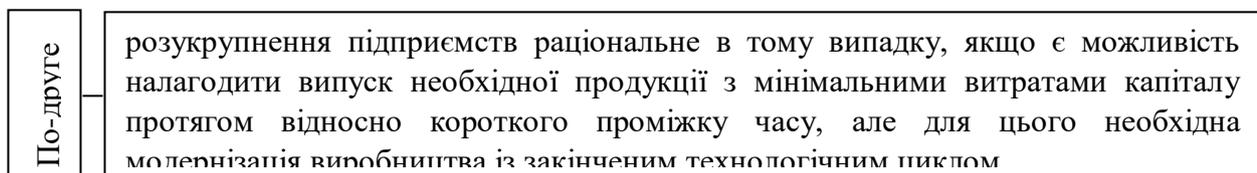
В антимонопольних законодавствах більшості країн розрізняють горизонтальне злиття (приєднання, поглинання) та вертикальне.



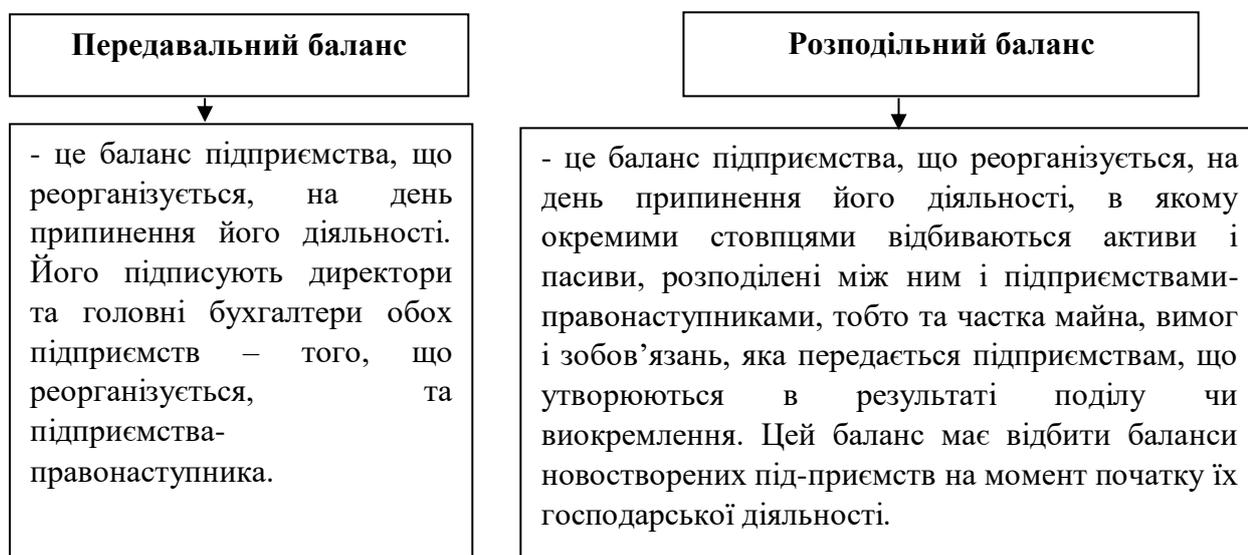
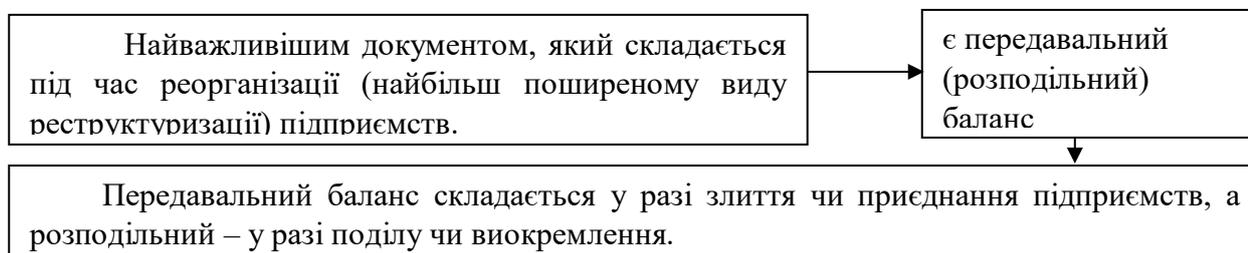
З усієї сукупності критеріїв, які дозволяють прийняти найбільш оптимальні рішення про розукрупнення підприємств, належить виділити такі основні.



Як правило, капіталовкладення у великі підприємства здійснюються за умов, коли вартість нової продукції буде значно нижчою в порівнянні з існуючими аналогами або якщо вона буде значно вищою за своїм технологічним рівнем, тобто забезпечить високу конкурентоспроможність.

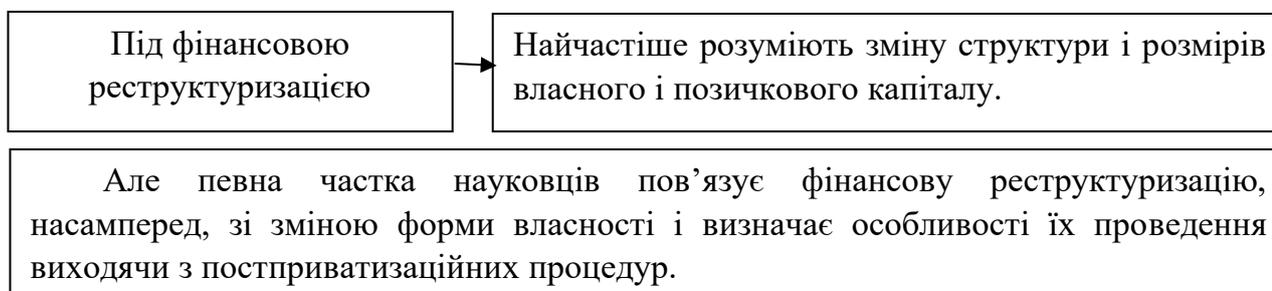


Якщо розподільний баланс або передавальний акт не дає можливо-сті визначити до кого з правонаступників перейшло зобов'язання або чи залишилося за ним зобов'язаним товариство, з якого був здійснений виділ, правонаступники та товариство, з якого був здійснений ви-діл, несуть солідарну відповідальність за таким зобов'язанням.



Загальні принципи, пропорції, строки та методи розподілу активів під час реорганізації підприємства поділом чи виокремленням визначаються в угоді про реорганізацію.

### **8.3. Фінансова реструктуризація**



### Характеристики фінансової реструктуризації:

–стосується насамперед управління пасивами

–передусім спрямована на вирішення таких питань як підвищення фінансової автономії, ефективності управління заборгованістю, інвестиційної привабливості

Головним напрямом проведення фінансової реструктуризації є здійснення змін у власному і позиковому капіталі з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

На доцільність проведення на підприємстві фінансової реструктуризації вказує багато негативних показників фінансового стану і тенденцій їх змін. Зокрема, зменшення або відємне значення рентабельності власного капіталу, погіршення показників фінансової стійкості і платоспроможності тощо.

Методика визначення ознак неплатоспроможності визначає наступні ознаки незадовільної структури балансу

$$K_{пл} < 1,5$$

$$K_{вок} < 0,1$$

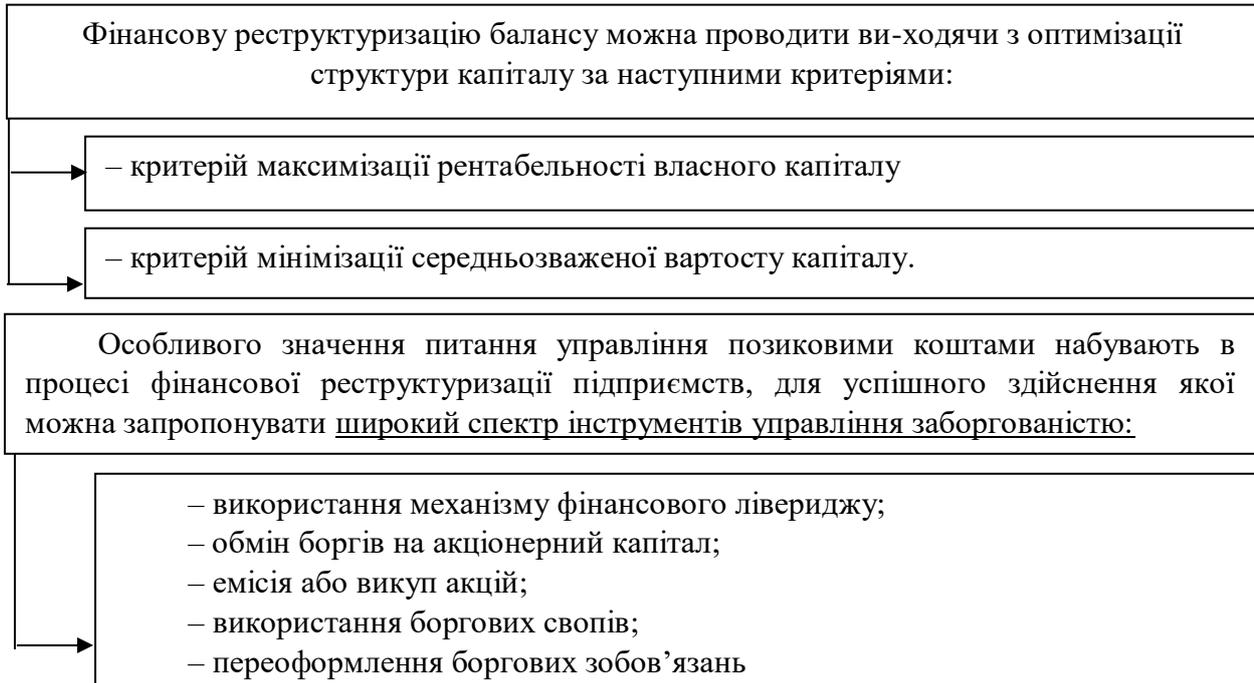
$K_{пл}$  – коефіцієнт поточної ліквідності,  
 $K_{вок}$  – коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом

Вважається, що якщо виконується хоча б одна з умов, то структура балансу є незадовільною, отже такий баланс потербує фінансової реструктуризації.

Оскільки оборотні активи знаходяться в чисельнику одного показника і в знаменнику другого, то покращення одного з коефіцієнтів призводить до погіршення іншого.

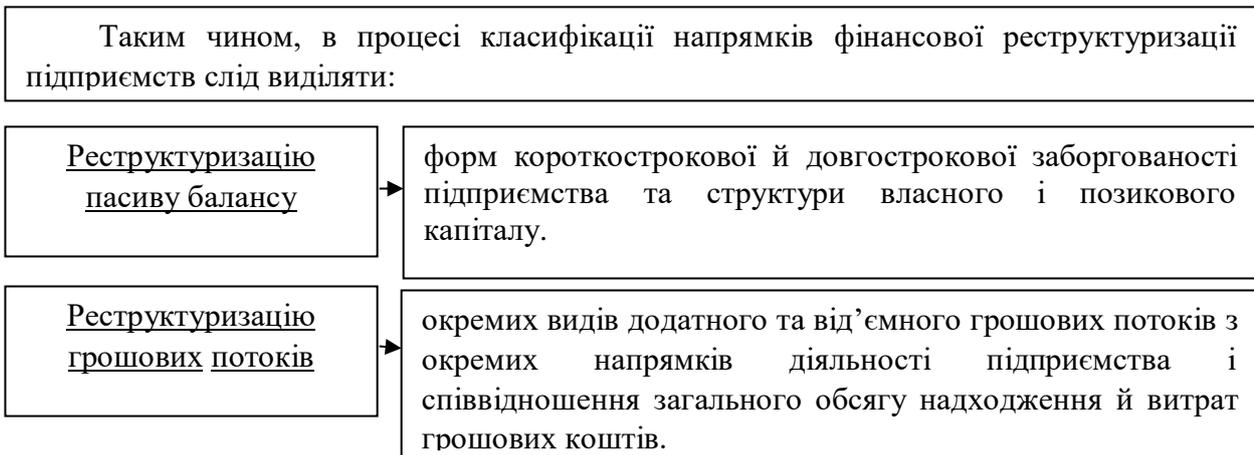
Відповідно покращення структури балансу підприємства і зростання його платоспроможності необхідно проводити з урахуванням обох показників в єдності.

При виборі варіанту політики реструктуризації необхідно враховувати, що структура балансу за обсягом необоротних і оборотних активів і обсягом позикового і власного капіталу та їх співвідношення впливає на величину прибутку підприємства та рентабельності його діяльності.



Визначення найбільш вигідної схеми управління заборгованістю сприяє підвищенню ефективності формування і використання фінан-сових ресурсів підприємств.

Успішне проведення фінансової реструктуризації підприємств також потребує чіткої класифікації напрямків та форм її здійснення.



## **Лекція 7. Економіко-правові аспекти санації, банкрутства та ліквідації підприємства**

### **Зміст**

- 7.1. Досудове врегулювання господарських спорів.
- 7.2. Функції та завдання інституту банкрутства підприємств.
- 7.3. Порядок оголошення підприємства банкрутом.

Ключові слова: *банкрутство, боржник, майно, звіт, кредитор, ліквідаційний баланс, мирова угода, приховане, фіктивне, зумисне банкрутство, неплатоспроможність.*

Keywords: *bankruptcy, debtor, property, report, creditor, liquidation balance, world agreement, latent, fictitious, intentional bankruptcy, insolvency.*

### **7.1 Досудове врегулювання господарських спорів**

У разі порушення підприємствами та організаціями майнових прав і законних інтересів інших підприємств та організацій сторони мають застосувати заходи досудового врегулювання господарського спору. Порядок досудового врегулювання спорів визначено в Господарському процесуальному кодексі України.

**Досудове врегулювання спорів щодо виконання платіжних зобов'язань** полягає у зверненні кредитора, права якого порушені, до дебітора з письмовою претензією про відшкодування заборгованості.

Претензія підписується повноважною особою підприємства, організації або їх представником та надсилається адресатові рекомендованим або цінним листом чи вручається під розписку.

Претензія підлягає розгляду в місячний термін, який обчислюється з дня її одержання. У випадках, коли обов'язковими для обох сторін правилами або договором передбачено право повторної перевірки забракованої продукції (товарів) підприємством-виготовлювачем, претензії, пов'язані з якістю та комплектністю продукції (товарів), розглядаються протягом двох місяців.

Якщо до претензії не додано всіх документів, необхідних для її розгляду, вони витребовуються у заявника із зазначенням терміну їх подання, який не може бути меншим п'яти днів, не враховуючи часу поштового обігу. При цьому перебіг строку розгляду претензії зупиняється до одержання витребуваних документів чи закінчення строку їх подання. Якщо витребувані документи у встановлений строк не надійшли, претензія розглядається за наявними документами.

При розгляді претензії підприємства та організації в разі необхідності повинні звірити розрахунки, провести судову експертизу або вчинити інші дії для забезпечення досудового врегулювання спору.

Підприємства та організації, що одержали претензію, зобов'язані задовольнити обґрунтовані вимоги заявника. Про результати розгляду претензії заявник повідомляється у письмовій формі. Відповідь на претензію, підписану керівником чи заступником керівника підприємства (організації), надсилається рекомендованим або цінним листом чи вручається під розписку.

Можливі варіанти дій контрагента після одержання претензії та адекватні відповіді заявника претензії наведено в табл.7.1.

Таблиця 7.1 **Варіанти відповіді на претензію та дії заявника претензії**

Варіанти відповіді на претензію	Дії заявника претензії
1. Одержувач претензії не дав жодної відповіді на неї	Звернення до господарського суду з позовною заявою про стягнення заборгованості
2. Претензію відхилено повністю або частково	Звернення до господарського суду з позовною заявою про стягнення заборгованості
3. Претензію визнано повністю або частково, але не повідомляється про перерахування визнаної	Через 20 днів після отримання відповіді — примусове стягнення заборгованості державною виконавчою службою згідно з Законом України «Про виконавче провадження»
4. Претензію визнано і заборгованість погашено	Господарський спір розв'язано

## **7.2. Функції та завдання інституту банкрутства підприємств**

Інститут банкрутства є важливим і невід'ємним атрибутом ринкової економіки. В умовах конкурентного середовища його наявність є об'єктивно обумовлена. Усуваючи з ринку неефективні господарські суб'єкти, банкрутство є корисним для економіки в цілому і виступає умовою її сталого збалансованого розвитку.

### ***Законодавство про банкрутство має виконувати три основні функції:***

- 1) запобігати непродуктивному використанню активів підприємств;
- 2) реабілітувати підприємства, які опинилися на межі банкрутства, маючи значні резерви для успішної фінансово-господарської діяльності в майбутньому. Як правило, така реабілітація передбачає фінансову санацію (реорганізацію);
- 3) сприяти якнайповнішому задоволенню претензій кредиторів.

Головне у провадженні справи про банкрутство підприємства — якомога повніше задовольнити вимоги кредиторів, які пред'явлені до боржника. Цього можна досягти так:

- а) у процесі ліквідаційної процедури продати майно боржника й розподілити виручені кошти між кредиторами;
- б) втілити в життя план санації (реорганізації) боржника, що передбачає його

Господарський суд може застосовувати до боржника такі типи процедур (рис. 7.1):

- а) ліквідаційні;
- б) реорганізаційні;
- в) санаційні.

<b>Банкрутство</b>	це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури. Тобто суб'єктом банкрутства вважається боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена господарським судом
--------------------	--

<b>Мирова угода</b>	домовленість між боржником та кредитором (групою кредиторів) про відстрочку, розстрочку платежів або списання боргів. Вона може бути укладена на будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство.
---------------------	---

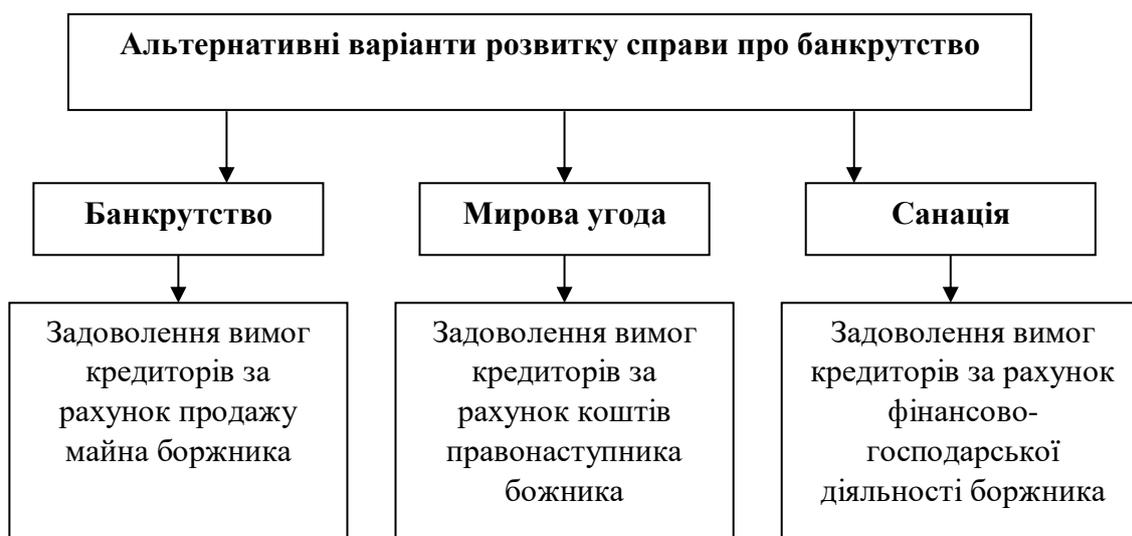


Рисунок 7.1 - Альтернативні варіанти розвитку справи про банкрутство

### 7.3. Порядок оголошення підприємства банкрутом

Справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника становлять не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати і не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку.

Послідовність провадження справи про банкрутство наведена на рис. 7.2.

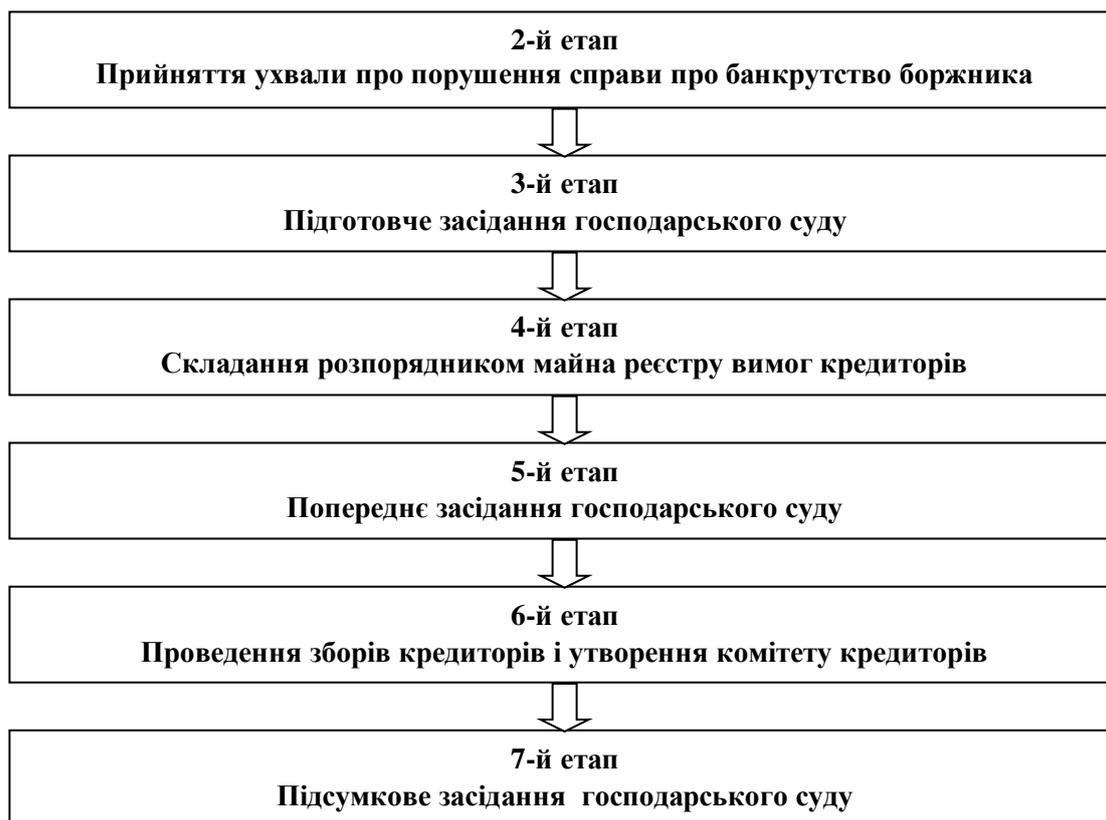


Рисунок 7.2 - Послідовність провадження справи про банкрутство

Справа про банкрутство підприємства порушується за письмовою заявою будь-кого з кредиторів боржника до господарського суду за наявності відповідних підстав. Кредитори мають право об'єднати свої вимоги до боржника і звернутися до суду з однією заявою. Боржник може звернутися до господарського суду з власної ініціативи за його фінансової неспроможності або загрози такої неспроможності.

Перевірка обґрунтованості вимог заявника, а також з'ясування наявності підстав для порушення провадження у справі про банкрутство здійснюються господарським судом у підготовчому засіданні. На цьому засіданні господарський суд розглядає подані документи, заслуховує пояснення сторін, оцінює обґрунтованість заперечень боржника, а також вирішує інші питання, пов'язані з розглядом справи.

<i>Арбітражний керуючий</i>	фізична особа, призначена господарським судом у встановленому порядку в справі про банкрутство як розпорядник майна, керуючий санацією або ліквідатор з числа осіб, які отримали відповідне свідоцтво і внесені до Єдиного реєстру арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) України
-----------------------------	--

<p><i>За наслідками розгляду заяви про порушення справи про банкрутство та відзиву боржника господарський суд виносить ухвалу про:</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• порушення провадження у справі про банкрутство;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• відмову у порушенні провадження у справі про банкрутство.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• В ухвалі про порушення провадження у справі про банкрутство зазначається про:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• порушення провадження у справі про банкрутство;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• визнання вимог кредитора та їх розмір;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• введення мораторію на задоволення вимог кредиторів;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• введення процедури розпорядження майном;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• призначення розпорядника майна, встановлення розміру оплати його послуг та джерела її сплати;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вжиття заходів щодо забезпечення вимог кредиторів шляхом заборони боржнику та власнику майна (органу, уповноваженому управляти майном) боржника приймати рішення щодо ліквідації, реорганізації боржника, а також відчужувати основні засоби та предмети застави;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• строк подання розпорядником майна до господарського суду відомостей про результати розгляду вимог кредиторів, який не може перевищувати місяця та двадцяти днів після дати проведення підготовчого засідання суду;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• дату складення розпорядником майна реєстру вимог кредиторів та подання його на затвердження до господарського суду, яка не може бути пізніше місяця та двадцяти днів після дати проведення підготовчого засідання суду;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• дату попереднього засідання суду, яке має відбутися не пізніше двох місяців та десяти днів, а в разі великої кількості кредиторів - не пізніше трьох місяців після дати проведення підготовчого засідання суду;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• строк проведення розпорядником майна інвентаризації майна боржника, який не може перевищувати двох місяців, а в разі значного обсягу майна - трьох місяців після дати проведення підготовчого засідання суду.</li> </ul>

З метою виявлення усіх кредиторів та осіб, які виявили бажання взяти участь у санації боржника, здійснюється офіційне оприлюднення оголошення про порушення справи про банкрутство на офіційному веб-сайті Вищого господарського суду України в мережі Інтернет.

Одночасно з порушенням справи про банкрутство вводиться мораторій на задоволення вимог кредиторів. Мораторій на задоволення вимог кредиторів — це зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), термін виконання яких настав до дня введення мораторію, і припинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань та зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), застосованих до прийняття рішення про введення мораторію.

До дати проведення підготовчого засідання боржник зобов'язаний подати до суду та заявникові *відгук до заяви* стосовно порушення справи про банкрутство.

Відгук до заяви має містити:

- наявні в боржника заперечення щодо вимог заявника;
- дані про загальну суму заборгованості боржника перед кредиторами, у тому числі із заробітної плати працівникам боржника, а також щодо податків і зборів (обов'язкових платежів);
- відомості про наявне у боржника майно, у тому числі й кошти, які перебувають на його рахунках у банках, поштові адреси банків.

Підготовче засідання має відбутися не пізніше ніж на 30-й день від дня прийняття заяви про порушення справи про банкрутство.

*За результатами розгляду заяви кредитора та відгуком боржника на цьому засіданні приймається ухвала, в якій визначаються:*

- оцінка відзиву боржника;
- зобов'язання заявника подати до офіційних друкованих органів оголошення про порушення справи про банкрутство;
- призначення проведення експертизи фінансового стану боржника;
- з'ясування ознак неплатоспроможності боржника;
- призначення дати складання розпорядником майна реєстру вимог кредиторів, дати попереднього засідання суду, дати скликання перших загальних зборів кредиторів, дати засідання суду, на якому буде винесено ухвалу про санацію боржника чи про визнання його банкрутом.

*Реєстр вимог кредиторів має містити:*

- а) усі визнані судом вимоги кредиторів;
- б) відомості про кожного кредитора,
- в) розмір вимог за грошовими зобов'язаннями чи зобов'язаннями щодо сплати податків і зборів щодо кожного кредитора;
- г) черговість задоволення кожної вимоги.

Попереднє засідання господарського суду проводиться не пізніше як через 3 місяці після проведення підготовчого засідання суду. На цьому засіданні господарський суд:

- розглядає реєстр вимог кредиторів та вимог, щодо яких були заперечення боржника і які не були включені до реєстру;
- визначає розмір визнаних судом вимог кредиторів, що включаються розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів і затверджує реєстр;
- призначає дата проведення зборів кредиторів.

Збори кредиторів проводяться не пізніше як через двох місяців та десяти днів після проведення підготовчого засідання суду. На час процедури банкрутства збори кредиторів обирають комітет кредиторів у складі не більш як семи осіб.

До компетенції комітету кредиторів належить прийняття рішення про:

- вибори голови комітету;
- скликання зборів кредиторів;
- підготовку та укладення мирової угоди;
- внесення пропозицій господарському суду щодо продовження або скорочення строку процедур розпорядження майном боржника чи санації боржника;
- звернення до господарського суду з клопотанням про відкриття процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, припинення повноважень арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) та призначення нового арбітражного керуючого.

Підсумкове засідання господарського суду, яке проводиться не пізніше як через 3 місяці після проведення підготовчого засідання суду, виносить одне з рішень:

- ухвала про відкриття процедури санації;
- постанова про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;
- ухвала про припинення провадження у справі про банкрутство.

## **Лекція 8. Особливості санації та банкрутства окремих категорій суб'єктів підприємницької діяльності**

Зміст

8.1. Банкрутство і ліквідація банківської установи.

8.2. Особливості санації та банкрутства страхових компаній.

8.3. Особливості банкрутства сільськогосподарських підприємств, селянських (фермерських) господарств.

Ключові слова: *страховик, цінні папери, санація, фінансова криза, банківська установа, комерційний банк.*

Keywords: *insurer, securities, sanation, financial crisis, banking institution, commercial bank.*

### **8.1. Банкрутство і ліквідація банківської установи**

Рішення про ліквідацію комерційного банку може бути прийняте в таких випадках:

- власниками (зборами засновників, акціонерів);
- господарським судом — у разі оголошення банку банкрутом;
- Національним банком України — у разі допущення ним серйозних порушень.

Ліквідація комерційного банку здійснюється ліквідаційною комісією, яка створюється відповідним регіональним Управлінням Національного банку не пізніше як через 5 робочих днів після дня отримання постанови про ліквідацію комерційного банку.

Ліквідатор (ліквідаційна комісія) приступає до виконання обов'язків одразу після прийняття постанови про ліквідацію комерційного банку. До прийняття постанови між НБУ та ліквідатором укладається договір, в якому визначаються права та обов'язки сторін щодо забезпечення процедури ліквідації комерційного банку. Договір вступає в дію з моменту призначення ліквідатора відповідною постановою.

Ліквідатор (ліквідаційна комісія) у строк до трьох місяців від дня, зазначеного у повідомленні про ліквідацію банку, здійснює такі **заходи щодо задоволення вимог кредиторів**:

- складає реєстр акцептованих ним вимог для затвердження НБУ;
- відхиляє вимоги у разі сумніву в їх реальності;
- визначає суму заборгованості кожному кредитору та черговість погашення вимог;
- сповіщає кредиторів про акцептування вимог.

Після закінчення періоду, протягом якого можна подавати вимоги та проводити роботу щодо їх визнання або відхилення, ліквідатор (ліквідаційна комісія) складає проміжний ліквідаційний баланс, враховуючи результати проведеної інвентаризації активів та майна банку.

Проміжний ліквідаційний баланс має містити дані про майно банку, що залишилося, список вимог кредиторів та результати їх розгляду. Для задоволення вимог кредиторів ліквідаційна комісія проводить роботу щодо продажу майна комерційного банку. Рішення про продаж майна приймається ліквідаційною комісією і про це повідомляють засоби масової інформації. Оголошення про аукціон має бути опубліковане принаймні у двох загальнодержавних та двох місцевих газетах.

Якщо відсутні покупці і неможливо реалізувати повністю або частково майно банку, ліквідатор вирішує з кредиторами питання про передачу їм майна в рахунок задоволення претензійних вимог.

*Вимоги кредиторів до банку, що ліквідується, задовольняються за рахунок коштів банку у такій послідовності:*

- 1) витрати і винагородження ліквідатора (ліквідаційної комісії) згідно із затвердженим кошторисом та договором з НБУ;
- 2) витрати Національного банку України, здійснені з метою забезпечення проведення ліквідації;
- 3) вимоги кредиторів, забезпечені заставою (сума, що виплачується, не перевищує вартість застави);
- 4) зобов'язання перед працівниками банку з оплати праці, невиконані та накопичені до дня призначення ліквідаційної комісії;
- 5) вимоги щодо державних і місцевих податків та неподаткових платежів до бюджету і вимоги органів державного страхування та соціального забезпечення;
- 6) вимоги інших кредиторів;
- 7) решта вимог.

## 8.2. Особливості санації та банкрутства страхових компаній

При розгляді справи про банкрутство страховика учасником провадження у справі про банкрутство визнається державний орган у справах нагляду за страховою діяльністю. Заява про порушення справи про банкрутство страховика може бути подана в господарський суд боржником, кредитором або іншим уповноваженим на це державним органом.

При здійсненні ліквідаційної процедури цілісний майновий комплекс страховика може бути проданий тільки у разі згоди покупця взяти на себе зобов'язання страховика-банкрута за договорами страхування, за якими страховий випадок не настав до дня визнання страховика банкрутом.

Покупцем цілісного майнового комплексу страховика може бути тільки страховик.

У разі продажу цілісного майнового комплексу страховика у процедурі санації до покупця переходять всі права та обов'язки за договорами страхування, за якими на дату продажу майна страховика страховий випадок не настав.

У разі визнання господарським судом страховика банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури всі договори страхування, укладені таким страховиком, за якими страховий випадок не настав до дати прийняття зазначеного рішення, припиняються.

Страховальники за договорами страхування, дії яких припиняються на підставах, передбачених частиною шостою цієї статті, мають право вимагати повернення частини виплаченої страховику страхової премії пропорційно різниці між строком, на який був укладений договір страхування, і строком, протягом якого фактично діяв договір страхування, якщо інше не передбачено законодавством.

Страховальники за договорами страхування, за якими страховий випадок настав до дня прийняття господарським судом постанови про визнання страховика банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури, мають право вимагати виплати страхової суми.

У разі визнання господарським судом страховика банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури вимоги кредиторів четвертої черги підлягають задоволенню у такому порядку:

в першу чергу - вимоги кредиторів за договорами обов'язкового особистого страхування;

в другу чергу - вимоги кредиторів за іншими договорами обов'язкового страхування;

в третю чергу - вимоги інших кредиторів-страховальників, у тому числі вимоги, передбачені частиною сьомою цієї статті;

в четверту чергу - вимоги інших кредиторів.

### **8.3. Особливості банкрутства сільськогосподарських підприємств, селянських (фермерських) господарств**

**Під сільськогосподарськими підприємствами** розуміються юридичні особи, основним видом діяльності яких є вирощування (виробництво, виробництво та переробка) сільськогосподарської продукції, виручка яких від реалізації вирощеної (виробленої та переробленої) ними сільськогосподарської продукції складає не менше п'ятдесяти відсотків загальної суми виручки.

Особливості банкрутства сільськогосподарських підприємств застосовуються також до рибних господарств, риболовецьких колгоспів, виручка яких від реалізації вирощеної сільськогосподарської продукції та виловлених водних біологічних ресурсів складає не менше п'ятдесяти відсотків загальної суми виручки.

У разі продажу об'єктів нерухомості, які використовуються для цілей сільськогосподарського виробництва та є у власності сільськогосподарського підприємства, що визнано банкрутом, за інших рівних умов переважне право на придбання зазначених об'єктів належить сільськогосподарським підприємствам і фермерським господарствам, розташованим у даній місцевості.

У разі ліквідації сільськогосподарського підприємства у зв'язку з визнанням його банкрутом рішення щодо земельних ділянок, які є у власності такого підприємства, надані йому у постійне чи тимчасове користування, у тому числі на умовах оренди, приймається відповідно до Земельного кодексу України.

При введенні процедури розпорядження майном боржника аналіз фінансового становища сільськогосподарського підприємства повинен здійснюватися з рахуванням сезонності сільськогосподарського виробництва та його залежності від природно-кліматичних умов, а також можливості задоволення вимог кредиторів за рахунок доходів, які можуть бути одержані сільськогосподарським підприємством після закінчення відповідного періоду сільськогосподарських робіт.

Рішення про звернення з клопотанням до господарського суду про санацію сільськогосподарських підприємств приймається комітетом кредиторів за участю представника органу місцевого самоврядування відповідної територіальної громади.

Санація сільськогосподарського підприємства вводиться на строк до закінчення відповідного періоду сільськогосподарських робіт з урахуванням часу, необхідного для реалізації вирощеної сільськогосподарської продукції. Зазначений строк не може перевищувати *п'ятнадцяти* місяців.

У разі якщо протягом строку санації погіршилося фінансове становище сільськогосподарського підприємства у зв'язку із стихійним лихом, з епізоотіями та іншими несприятливими умовами, строк санації, встановлений частиною шостою цієї статті, може бути продовжений на один рік.

## Лекція 9. Фінансування санації підприємств

### Зміст

- 9.1. Форми фінансової санації.
- 9.2. Визначення потреби в капіталі.
- 9.3. Забезпечення фінансової рівноваги на підприємстві.
- 9.4. Правила фінансування.

Ключові слова: *капітал, інвестиційний капітал, оборотний анітал, фінансова рівновага, фінансування, леверидж.*

Keywords: *capital, investment capital, working capital, financial equilibrium, financing, leverenzh.*

### 9.1. Форми фінансової санації.

Форми фінансування суб'єктів господарювання класифікуються за джерелами надходження капіталу та за правовим статусом інвесторів(табл. 9.1).

Таблиця 9.1 **Форми фінансування суб'єктів господарювання**

Ознака класифікації	Форми
За джерелами мобілізації фінансових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ зовнішнє фінансування;</li><li>▪ внутрішнє фінансування;</li></ul>
За правовим статусом інвесторів:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ власний;</li><li>▪ позичковий капітал.</li></ul>
За формальними ознаками	<p>два види <i>санації</i>:</p> <p>а) санація без залучення на підприємство додаткових фінансових ресурсів; У цьому випадку санація може набирати таких форм:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ зменшення номінального капіталу підприємства;</li><li>▪ конверсія власності в борг;</li><li>▪ конверсія боргу у власність;</li><li>▪ пролонгація строків сплати заборгованості;</li><li>▪ добровільне зменшення заборгованості;</li><li>▪ самофінансування.</li></ul> <p>б) санація із залученням нового фінансового капіталу:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>альтернативна санація</i>;</li><li>▪ зменшення номінального капіталу з подальшим його збільшенням (<i>двоступінчаста санація</i>);</li><li>▪ безповоротна фінансова допомога власників;</li><li>▪ безповоротна фінансова допомога персоналу;</li><li>▪ емісія облігацій конверсійної позики;</li><li>▪ з алучення додаткових позик.</li></ul>

Якщо в балансі підприємства за результатами звітного року відбито непокриті збитки минулих років (чи збитки звітного року), то має бути прийнято рішення про джерела покриття цих збитків. У цьому контексті вживається поняття “*чиста санація*”, або “*санація балансу*”.

## 9.2. Визначення потреби в капіталі.

<i>Потреба в капіталі</i>	це виражена в грошовому еквіваленті потреба підприємства у грошових та матеріальних засобах, необхідних для виконання поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги.
---------------------------	---

Щоб визначити потребу в капіталі, сукупні витрати підприємства доцільно розмежувати на дві групи:
1) витрати, пов'язані з підготовкою та організацією виробництва ( <i>капітальні витрати</i> ). Такий <i>капітал</i> називають <i>інвестиційним</i> ;
2) витрати, пов'язані з веденням та обслуговуванням виробництва ( <i>поточні витрати</i> ). Для фінансування таких витрат визначають <i>потребу в оборотному капіталі</i> .

*Оборотний капітал (оборотні кошти)* — це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції.

*Фінансовий капітал* — важлива складова економічної потужності підприємства. Загалом *економічна потужність* включає в себе два основні компоненти: *виробничу (технологічну) та фінансову потужність*. Показник *технологічної потужності* характеризує обсяг продукції, який можна виробити на наявних у підприємства основних фондах. *Фінансова потужність* підприємства показує, який обсяг виробництва товарної продукції здатне профінансувати підприємство. Технологічні потужності фінансуються за рахунок інвестиційного, а фінансова — за рахунок оборотного капіталу.

### Потреба в капіталі для проведення санації підприємства

Головною метою фінансового менеджменту у процесі <i>санації</i> підприємства є мобілізація фінансових ресурсів для виконання основних завдань:
1) відновлення (поліпшення) платоспроможності;
2) формування фінансового капіталу для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру

У першому випадку потреба в капіталі постає переважно на пасивній стороні балансу (погашення кредитів, виплата процентів, виконання податкових та інших зобов'язань), а в другому — потреба в капіталі виникає на активній стороні балансу (фінансування капітальних вкладень та поточної операційної діяльності).

*Визначення потреби в капіталі, необхідному для відновлення платоспроможності підприємства, є першочерговим завданням фінансового менеджменту на підприємстві, яке перебуває у кризі.*

Потреба у грошових коштах визначається згідно з оперативною (Crash-) програмою та платіжним календарем.

*Потреба в капіталі для проведення виробничо-технічних санаційних заходів визначається за планом капіталовкладень, а також за організаційним та фінансовим планами проекту санації.*

Обсяг необхідних фінансових ресурсів обчислюється так:

“+” обсяг потреби в інвестиційному та оборотному капіталі;

“-” очікуваний обсяг виручки від реалізації окремих об'єктів активів;

“±” від'ємний (додатний) Cash-Flow (грошовий потік), очікуваний у періоді проведення санації

Визначальним при цьому є обсяг потреби в інвестиційному та оборотному капіталі.

*Потреба в інвестиційному капіталі визначається на підставі бюджету капіталовкладень, в якому відбито виробничу програму (асортимент товарів, робіт, послуг, які планується виробляти), а також зазначено, яке саме виробниче обладнання, технічну документацію, технологію, “ноу-хау” та в кого, на яких умовах і в який термін слід придбати, суму витрат на придбання.*

Загалом на обсяги потреби в інвестиційному капіталі впливають фактори:

- виробнича програма;
- вартість машин та обладнання, які заплановано придбати;
- вартість модернізації існуючих основних фондів;
- розмір підприємства;
- правова форма організації бізнесу;
- вид діяльності (галузь);
- місце розташування підприємства;
- строк окупності інвестицій.

*Визначення потреби в оборотному капіталі для фінансування виробничого процесу є набагато складнішою проблемою, ніж розрахунок потреби в інвестиційному капіталі.*

Потреба в оборотному капіталі, необхідному для забезпечення фінансово-господарської діяльності, визначається за окремими видами оборотних активів:

- готовою продукцією;
- запасами сировини, матеріалів та напівфабрикатів;
- незавершеним виробництвом;
- витратами майбутніх періодів.

До основних факторів, які впливають на обсяг потреби в оборотних коштах, слід віднести такі:

- 1) обсяг виробництва та реалізації продукції протягом періоду, на який визначається потреба в капіталі;
- 2) умови постачання підприємства: кількість постачальників, строки поставок, форми розрахунків тощо;
- 3) організація процесу виробництва: тривалість виробничого циклу, розмір витрат, номенклатура продукції;
- 4) умови реалізації продукції: кількість споживачів готової продукції, їх віддаленість, форми розрахунків тощо.

Обсяг потреби в капіталі залежить і від ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

### **9.3. Забезпечення фінансової рівноваги на підприємстві**

*Фінансова рівновага* передбачає, що грошові надходження підприємства дорівнюють або перевищують потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань.

*Рівняння фінансової рівноваги* можна подати в такому вигляді (*базова модель*):

початковий стан резервів ліквідності + виручка від реалізації продукції + надходження від інвестиційної діяльності + надходження від фінансової діяльності = поточні виплати в рамках операційної діяльності + інвестиції + погашення заборгованості (основна сума, відсотки) + виплата дивідендів + кінцевий обсяг резервів

В процесі фінансового аналізу використовується також *модифікація базової моделі*, в якій на боці вхідних потоків замість виручки від реалізації враховується чистий прибуток та амортизація (Cash-Flow), тоді як на боці вихідних потоків не враховуються поточні виплати в межах операційної діяльності.

*Рівняння фінансової рівноваги (1 модифікація базової моделі):*

початковий стан резервів ліквідності + Cash-flow надходження від фінансової діяльності = інвестиції + погашення заборгованості (основна сума) + виплата дивідендів + формування резервів

Амортизацію та прибуток (Cash-Flow) можна розглядати як джерела самофінансування підприємства. Надходження від фінансової діяльності (кредити банків, акціонерний, пайовий капітал) формують зовнішні фінансові джерела. Якщо витрати на здійснення поточної операційної діяльності перевищують виручку від реалізації, то у підприємства виникне дефіцит оборотних коштів, який слід буде покрити за рахунок інших джерел. Враховуючи викладені аспекти, можна сформулювати ще одну модифікацію рівняння фінансової рівноваги.

*Рівняння фінансової рівноваги ( 2 модифікація базової моделі):*

Мобілізація фінансового капіталу (резерви ліквідності + самофінансування + акціонерний (пайовий) капітал + позичковий капітал = використання фінансового капіталу (інвестиції (фінансові, реальні )+ погашення заборгованості (основна сума) + виплата дивідендів + формування резервів + поповнення оборотних коштів

Використання моделей фінансової рівноваги з метою забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, що перебуває у кризі, спрямоване на збільшення вхідних грошових потоків та зменшення вихідних.

*Збільшення вхідних грошових потоків досягається за рахунок таких основних заходів:*

- 1) мобілізації внутрішніх резервів самофінансування;
- 2) рефінансування дебіторської заборгованості;
- 3) стимулювання збуту основної продукції;
- 4) залучення додаткового акціонерного (пайового) капіталу;
- 5) одержання нових позик.

*Вихідні грошові потоки зменшуються в результаті заходів:*

- 1) зменшення поточних виплат у рамках операційної діяльності (зниження собівартості продукції);
- 2) реструктуризації кредиторської заборгованості;
- 3) перегляду дивідендної політики;
- 4) заморожування інвестицій.

Система санаційних заходів, що ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді, формує *тактичний механізм фінансової стабілізації*.

#### **9.4. Правила фінансування**

Таблиця 9.2 Основні правила фінансування підприємств

Назва	Особливості
<i>Золоте правило фінансування</i>	Правило вимагає, щоб терміни, на які мобілізуються фінансові ресурси, збігалися з термінами, на які вони вкладаються в реальні чи фінансові інвестиції. Це означає, що фінансовий капітал має бути мобілізований на термін, не менший від того, на який відповідний капітал заморожується в активах підприємства, тобто в об'єктах основних та оборотних засобів.
<i>Золоте правило балансу</i>	вимагає не лише паралельності термінів фінансування та інвестування, а й додержання певних співвідношень між окремими статтями пасивів та активів.
<i>Правило вертикальної структури капіталу</i>	<i>Пов'язане з аналізом складу та структури джерел формування капіталу.</i> Прив'язування до активів, тобто до напрямків використання фінансових ресурсів підприємства, у такому разі не здійснюється.

## Лекція 10. Оцінювання вартості майна підприємства

### Зміст

- 10.1. Методичні засади оцінювання вартості майна суб'єктів господарювання.
- 10.2. Методи оцінювання вартості майна.
- 10.3. Порядок оцінювання вартості майна підприємств.

Ключові слова: *балансова вартість, ринкова вартість, капіталізована вартість, інвентаризація, аудиторська перевірка, фінансова звітність, нематеріальні активи, експертне оцінювання вартості майна.*

Keywords: *book value, market value, capitalized value, inventory, audit, financial statements, intangible assets, expert valuation of property.*

### **10.1. Методичні засади оцінювання вартості майна суб'єктів господарювання**

Необхідність оцінювання вартості підприємства, його цілісного майнового комплексу чи окремих майнових об'єктів виникає у таких основних випадках:

- під час інвестиційного аналізу, у процесі прийнятті рішень про доцільність інвестування коштів у те чи інше підприємство;
- у процесі реорганізації підприємства;
- у разі банкрутства та ліквідації підприємства;
- у разі продажу підприємства як цілісного майнового комплексу;
- у разі застави майна та при визначенні кредитоспроможності підприємства;
- у процесі санаційного аудиту при визначенні санаційної спроможності;
- під час приватизації державних підприємств.

Основу нормативно-правового та методичного забезпечення оціночної діяльності в Україні становлять такі документи:

- Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» (2001 р.);
- Методика оцінювання майна (Постанова Кабінету Міністрів України, 2003 р., № 1891 в редакції від 20 лютого 2019 р. № 224);
- Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» (Постанова Кабінету Міністрів України, 2003 р., № 1140);
- Національний стандарт № 2 «Оцінка нерухомого майна» (Постанова Кабінету Міністрів України, 2004 р. № 1442).

До основних таких принципів, яких слід дотримуватися під час оцінювання вартості підприємства, слід віднести:

- принцип заміщення;
- принцип корисності;
- принцип очікування;
- принцип зміни вартості;
- принцип ефективного використання;

- принцип розумної обережності оцінок;
- принцип альтернативності оцінок.
- 

*Залежно від об'єкта розрізняють такі види оцінювання майна:*

- експертне оцінювання цілісних майнових комплексів підприємств;
- експертне оцінювання акцій (часток) у статутному капіталі господарського товариства;
- експертне оцінювання нематеріальних активів;
- експертне оцінювання рухомого майна;
- експертне оцінювання нерухомості.

## **10.2. Методи оцінювання вартості майна**

У зарубіжній та вітчизняній практиці оцінювання вартості майна найбільшого поширення набули три методичні підходи до оцінювання вартості підприємства окремих майнових об'єктів:

— витратний (майновий) — для оцінювання об'єктів у формі цілісного майнового комплексу та у формі фінансових інтересів);

— дохідний (заснований на оцінюванні потенційних доходів, які може генерувати об'єкт оцінювання);

— ринковий (порівняльний).

Огляд найпоширеніших методів оцінювання в розрізі зазначених методичних підходів наведено в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Методи оцінювання вартості майна

Методичні підходи до оцінювання	Методи оцінювання
Витратний (майновий) підхід	Метод прямого відтворення
	Метод заміщення
	Усереднений (швейцарський) метод
Дохідний підхід	Пряма капіталізація доходу
	Дисконтування грошового потоку (DCF)
	Дисконтування економічної доданої вартості
	Зіставлення мультиплікаторів
Ринковий (порівняльний) підхід	Порівняння продажу (трансакцій)

Майнові методи оцінки ґрунтуються на визначенні вартості власних або чистих активів підприємства, які залишаються в його власності після виконання усіх зовнішніх зобов'язань.

Оцінювання вартості окремих об'єктів за майновим (або витратним) підходом ґрунтується на врахуванні принципів корисності і заміщення, що передбачає

визначення поточної вартості витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінювання з подальшим коригуванням їх на суму зносу (знецінення).

Дохідний підхід ґрунтується на врахуванні принципів найбільш ефективного використання та очікування, відповідно до яких вартість об'єкта оцінювання визначається як поточна вартість очікуваних доходів від найефективнішого використання об'єкта оцінювання у тому числі доходу від його можливого перепродажу.

Ринковий (або порівняльний) підхід ґрунтується на врахуванні принципів заміщення та попиту і пропонування. Підхід передбачає використання в процесі оцінювання ринкової інформації про купівлю-продаж аналогічних об'єктів чи про ринковий курс корпоративних прав порівнюваних підприємств.

### **10.3. Порядок оцінювання вартості майна підприємств**

У разі проведення незалежного оцінювання робота з оцінювання вартості майна підприємства включає такі етапи:

- I. Підготовчий етап.
- II. Етап укладання договору про незалежне оцінювання.
- III. Інвентаризація майна та аудиторська перевірка.
- IV. Незалежне оцінювання майна.
- V. Складання звіту про оцінювання майна та висновку про вартість об'єкта оцінювання на дату оцінювання.
- VI. Доопрацювання (актуалізація) звіту і висновку про вартість об'єкта оцінювання на нову дату (у разі потреби).

За результатами експертного оцінювання вартості майна складають звіт про експертне оцінювання з висновками експерта про оцінку вартість майна.

Звіт про експертне оцінювання має складатися з п'яти розділів.

1. Вступ.
2. Методика оцінювання та її обґрунтування.
3. Загальна характеристика та опис об'єкта експертного оцінювання.
4. Визначення вартості об'єкта експертного оцінювання.
5. Висновки експерта щодо вартості об'єкта експертного оцінювання.

До звіту входять певні додатки, головним з яких є сертифікат об'єкта експертної оцінки. У додатках мають міститися основні вихідні дані про об'єкт експертного оцінювання, копії документів стосовно прав на оцінюване майно, результати розрахунків, які не ввійшли до основного тексту звіту, інші копії документів, які бралися до уваги під час експертного оцінювання.

# Лекція 11. Державна фінансова підтримка санації підприємств

## Зміст

11.1. Зміст, форми та необхідність державної підтримки санації.

11.2. Державні органи з питань регулювання банкрутства і санації.

Ключові слова: *пряме фінансування, санація підприємства, фінансова підтримка, державна санація підприємства.*

Keywords: *direct financing, rehabilitation of the enterprise, financial support, state sanation of the enterprise*

### **11.1. Зміст та необхідність державної санаційної підтримки підприємств**

Згідно із Господарським кодексом України у разі збиткової діяльності суб'єктів господарювання держава, якщо вона визнає їх продукцію суспільно необхідною, може надавати їм дотації чи інші пільги. Беручи участь у санації підприємств, держава, як правило, прагне протидіяти спаду виробництва та зростанню безробіття.

*Держава як санатор має керуватися передовсім загальнодержавними інтересами.*

Приймаючи рішення про державне сприяння санації підприємств, відповідні органи виходять з принципу фінансової підтримки насамперед життєздатних виробничих структур, підприємств і організацій, які вже адаптувалися до нових реалій економічного життя, здатні ефективно використовувати кошти і на цій основі якнайшвидше збільшити обсяг виробництва.

Державна підтримка може здійснюватися як за рахунок коштів державного бюджету, так і за рахунок коштів місцевих бюджетів.

*Критерії відбору підприємств для надання їм цільової державної підтримки*

потенційна прибутковість;  
високий рівень менеджменту на підприємстві;  
спрямованість на використання нових, ефективних ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій;  
можливість експорту (приросту експорту) конкурентоспроможної продукції;  
заміна імпортової продукції, сировини, матеріалів вітчизняними;  
вирішення проблеми енергозабезпечення, енергозбереження, ресурсозбереження;  
збереження науково-технічного потенціалу (досліджень і розробок, що мають пріоритетне значення для країни);  
наявність ринків збуту продукції у країні та за кордоном.

боржника, власники майна, центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень зобов'язані вживати своєчасних заходів для запобігання банкрутству боржника-юридичної особи.

Специфічні питання санації сільськогосподарських підприємств вирішує Міжвідомча комісія з питань проведення санації з одночасним здійсненням реструктуризації підприємств агропромислового комплексу.

Можна назвати ще кілька організацій та установ, метою створення яких є допомога суб'єктам господарювання щодо проведення санації, проте рівень фінансового, професійного, організаційно-методичного забезпечення цих установ поки ще не забезпечує значних позитивних зрушень з питань санації вітчизняних підприємств.

### **11.2. Види і форми державної фінансової підтримки підприємств**

Вибрана санаційна стратегія визначає конкретний комплекс заходів щодо залучення фінансового капіталу із внутрішніх та зовнішніх джерел.

Неодмінною умовою одержання державної фінансової підтримки є першочергове використання всіх можливостей одержання фінансових ресурсів із децентралізованих джерел.

Централізована санаційна підтримка може здійснюватися у таких видах (Рис.11.1):

- пряме фінансування;
- непряма державна підтримка санації.

З метою вирішення проблем, пов'язаних з ліквідацією фінансової заборгованості підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних, рішенням Кабінету Міністрів України створено *Фонд стабілізації підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних*.

Положенням про фонд стабілізації визначено джерела формування і встановлено порядок використання коштів Фонду.



Рисунок 11.1 - **Види і форми державної фінансової санаційної підтримки підприємств**

До основних джерел формування та поповнення Фонду віднесено такі кошти:

- одержані у вигляді добровільних внесків суб'єктів господарювання, в тому числі іноземних,
  - передбачені з цією метою в Державному бюджеті;
  - інші, що не суперечать чинному законодавству.
- Кошти Фонду використовуються для фінансового забезпечення заходів, які мають на меті:
- реорганізацію і санацію підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних;
  - надання фінансової допомоги для поповнення обігових коштів, а також технічного переобладнання і перепрофілювання виробництва підприємств та організацій, внесених до реєстру;
  - ліквідацію підприємств та організацій, внесених до реєстру;
  - соціальний захист та перепідготовку працівників, які вивільняються внаслідок реорганізації або ліквідації підприємств та організацій, внесених до реєстру.

Фінансова допомога підприємствам за рахунок коштів фонду надається на умовах повернення або безповоротно. Вона може бути коротко- або довготерміною, надається на підставі укладеного договору.

Підприємство (організація) відповідно до договору несе відповідальність за цільове використання фінансової допомоги.

Одним із методів державної фінансової допомоги підприємствам є санаційна підтримка у вигляді *повного або часткового викупу державою корпоративних прав підприємств*, що перебувають у фінансовій скруті.

*Поряд із прямим бюджетним фінансуванням підприємств нерідко використовуються непрямі форми підтримки (приховане субсидіювання).*

До основних форм непрямої державної підтримки підприємств слід віднести такі:

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

*Залежно від напрямку економічної доктрини держави можливе використання того чи того виду санаційної підтримки підприємств фіскального характеру. Ця підтримка може набирати таких форм:*

- надання податкових пільг та податкове кредитування;
- реструктуризація заборгованості перед бюджетом та державними цільовими фондами;
- списання заборгованості перед державою;
- надання цільових податкових пільг підприємствам, які погребують санації;
- фіскальні поступки головним кредиторам підприємств, які потребують санації, з метою активізації участі кредиторів у санаційних процесах.

*Одним із непрямих методів державної санаційної підтримки підприємств є надання їм дозволу на тимчасове недотримання антимонопольного законодавства.*

В Україні широко використовуються такі форми державної підтримки підприємств, як *порука та надання урядових гарантій*.

*Головною умовою прийняття рішення щодо санації є укладання між відповідними державними органами та кредиторами договору поруки за зобов'язаннями боржника.*

*Державні гарантії* - обов'язання держави здійснити погашення боргів підприємства.

Критерії добору підприємств для надання даного виду державної підтримки
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• валютна самоокупність</li><li>• відповідність пріоритетним напрямкам іноземного кредитування</li><li>• сприяння розвитку експортного потенціалу і виробництва імпортозамінної продукції</li><li>• забезпечення критичного імпорту</li></ul> |
|---|

## Список рекомендованих джерел

### *Законодавчі та нормативні акти*

1. Господарський процесуальний кодекс України: Закон, Кодекс від 06.11.1991 № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>.
2. 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 № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>.
3. Про затвердження Національного стандарту N 1 "Загальні засади оцінки майна і майнових прав" Постанова Кабінету Міністрів України; Стандарт від 10.09.2003 № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text>.
4. Про затвердження Національного стандарту N 2 "Оцінка нерухомого майна" Постанова Кабінету Міністрів України; Стандарт від 28.10.2004 № 1442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF#Text>.
5. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174>.
6. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14>
7. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>.
8. Конституція України від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
9. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
10. Кримінальний кодекс України: Кодекс від 05.04.2001 № 2341-III. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.
11. Про іпотечні облигації: Закон України від 22.12.2005 № 3273-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3273-15#Text>.
12. Податковий кодекс України: Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
13. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон, Кодекс від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.

14. Цивільний кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

### Література

1. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Суми : СумДУ, 2022. 459 с.
2. Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159/153>
3. Ковальчук Н.О. Управління фінансовою санацією підприємства : навчально-наочний посібник. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025. 168 с.
4. Коковіхіна О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2023. 114 с
5. Управління фінансовою санацією підприємств : конспект лекцій. Луцьк : Вежа, 2021. 148 с.
6. Шевчук Я., Дудок К., Головатий О., Петелицький М., Хомин Ю. Управління фінансовою санацією підприємства. Академічні візії 2024. Вип. 29. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/970>.
7. Ясинська Д. В., Добровольська О. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-14>

### Інтернет-ресурси

1. Верховна Рада України: офіційний веб-сайт. URL : <http://rada.gov.ua>.
2. Всесвітній банк. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
3. Державна служба статистики: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Європейський Союз. URL: [https://www.eeas.europa.eu/\\_en?etrans=uk](https://www.eeas.europa.eu/_en?etrans=uk)
5. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>.
6. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського: офіційний веб-сайт. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>
7. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: офіційний веб-сайт. URL : <https://www.nssmc.gov.ua>.
8. Національний банк України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
9. Фінансовий портал МІНФІН: офіційний веб-сайт. URL <http://minfin.com.ua/> )

10. Bankruptcy Basics. United States Courts. URL:  
<https://www.uscourts.gov/servicesforms/bankruptcy/bankruptcy-basics>
11. Bankruptcy: How it Works, Types & Consequences. URL:  
<https://www.experian.com/blogs/askexperian/credit-education/>
12. The running list of 2020 retail bankruptcies. URL:  
<https://www.retaildive.com/news/>
13. What Is Bankruptcy? URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/bankruptcy.asp>

Навчальне видання

# УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

*конспект лекцій*

Укладач: **Боднар** Олена Андріївна

Відповідальний за випуск О.А. Боднар

Технічний редактор: О.А. Боднар

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 5,0

Тираж 25 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54008, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.