

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

С.О. Єрмак

**Конспект лекцій з дисципліни**  
**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Кривий Ріг**  
**2016**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

**С.О. Єрмак**

**Конспект лекцій з дисципліни  
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Ступінь: магістр

Затверджено на засіданні  
кафедри підприємництва і торгівлі  
Протокол № 5  
від “24” жовтня 2016 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № 3  
від “29” листопада 2016 р.

Кривий Ріг  
2016

УДК (005-029:338.124.4):658(042.4)

Є 72

Рецензенти:

О.Є. Бавико, д-р. екон. наук, доцент  
С.В. Волошина, канд. екон. наук, доцент

**Єрмак, С.О.**

**Є 72** Антикризове управління підприємством. Конспект лекцій [Текст] : для студ. ступеня магістр / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі; С.О. Єрмак – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2016. – 81 с.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів усіх форм навчання представлений у допомогу студентам під час підготовки до аудиторних занять, складання екзаменів (заліків) під час екзаменаційної сесії. Містить перелік нормативно-правових актів, літературних джерел.

© Єрмак С.О., 2016  
© Донецький національний  
університет економіки й торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського, 2016

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	6
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні аспекти антикризового управління підприємством</b>	7
<b>Тема 1. Сутність і методологія дослідження кризових явищ в діяльності підприємства</b>	7
1.1. Криза: сутність, природа, характер, причини та наслідки їх виникнення	7
1.2. Фази циклів суспільного відтворення, підприємства і кризи і їх прояви	9
<b>Тема 2. Антикризове управління підприємством</b>	13
2.1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством.	13
2.2. Суб'єкти антикризового управління.	15
2.3. Модель процесу антикризового управління підприємством.	16
<b>Тема 3. Оцінка фінансового стану підприємства</b>	18
3.1. Необхідність оцінки фінансового стану для раннього виявлення ознак кризового стану підприємства	18
3.2. Діагностика фінансової стійкості підприємства	19
3.3. Ліквідність балансу та оборотних активів підприємства	24
<b>Тема 4. Інститут банкрутства як механізм регулювання економіки</b>	29
4.1. Сутність, причини виникнення банкрутства	29
4.2. Види банкрутства підприємств	33
4.3. Механізм управління банкрутством підприємства	36
<b>Змістовий модуль 2. Механізми стабілізації економічної діяльності підприємства</b>	44
<b>Тема 5. Діагностика вірогідності банкрутства підприємства</b>	44
5.1. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства	44
5.2. Система оціночних показників-індикаторів загрози банкрутства	46
5.3. Методи оцінки вірогідності банкрутства підприємства	47
<b>Тема 6. Оцінка наслідків виникнення ситуації банкрутства на підприємстві</b>	52
6.1. Вихідні передумови дослідження зобов'язань неплатоспроможного	

підприємства.	52
6.2. Аналіз зобов'язань кризового підприємства в ході діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства.	56
<b>Тема 7. Потенціал виживання підприємства</b>	65
7.1. Сутність дефініції «потенціал виживання підприємства»	65
7.2. Ресурсні можливості виживання підприємства і методи їх оцінки	67
<b>Тема 8. Формування антикризової програми підприємства</b>	71
8.1. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки	71
8.2. Цільові параметри антикризової програми підприємства	72
8.3. Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства	74
8.4. Управління розробкою антикризової програми підприємства	76
<b>Тема 9. Механізми стабілізації господарсько-фінансової діяльності підприємства при загрозу банкрутства</b>	79
9.1. Внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємства	79
9.2. Санація як ключовий інструмент антикризового управління	84
<b>Список рекомендованих джерел</b>	88

## ВСТУП

Кризові явища спостерігаються всюди і є невіддільною складовою розвитку будь-якої системи — всесвіту, суспільно-політичної, економічної, виробничої систем тощо. Реформування економічної системи з середини 80-х років ХХ ст., створення сучасної системи управління в Україні на початку 90-х років супроводжувалися комплексом кризових явищ. За цей час було трансформовано форми власності підприємств, впроваджено нові методи і технології управління. Трансформаційні зміни потребують засвоєння менеджерами сучасних методів управління, формування навичок попередження чи послаблення кризових явищ, знання методів антикризового управління.

Мета пропонованого посібника — висвітлити методику і технології антикризового управління на основі досвіду подолання кризових явищ у розвинених країнах світу і Україні.

Викладений матеріал є логічним продовженням базових засад теорії і практики управлінських дисциплін. Наведені в посібнику приклади з передкризового та антикризового управління ґрунтуються на досвіді діяльності вітчизняних підприємств. Наприкінці кожного підрозділу посібника наводяться питання для самоперевірки глибини засвоєння знань.

Головною метою викладання дисципліни “Антикризове управління підприємством” є - формування знань, практичних навичок необхідних для ухвалення рішень в кризових ситуаціях і антикризового управління підприємством.

Цей курс передбачає теоретичну та практичну підготовку студентів для вирішення конкретних завдань управління діяльністю підприємства в умовах ринку. В результаті опанування цього курсу студент буде:

*знати:* причини виникнення кризових явищ в економіці та в системі управління; економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві; методику діагностики кризових ситуацій на підприємстві; основні ознаки готовності підприємства, його менеджерів і персоналу до попередження, подолання або мінімізації наслідків кризових явищ; технологію розробки стратегій і підходів до розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ; сучасні методи та інструментарію управління у кризових умовах;

*вміти:* творчо підходити до процесу оцінки і прогнозування фінансово-економічної діяльності підприємства; здійснювати вибір методологій аналізу, розробляти антикризисні програми; застосовувати методичний апарат та інструментарій економічного діагностування для оцінки санаційної можливості, потенціалу виживання підприємства, а також для визначення механізмів стабілізації господарсько-фінансової діяльності підприємства при загрозі банкрутства.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## Тема 1. Сутність і методологія дослідження кризових явищ в діяльності підприємства

- 1.1. Криза: сутність, природа, характер, причини та наслідки їх виникнення
- 1.2. Фази циклів суспільного відтворення, підприємства, кризи та їх прояви

**Рекомендована література:** [2], [3], [4], [5], [7], [9], [10], [11], [12], [13]

**Основні поняття:** криза, кризова ситуація, причини криз, фази циклів, депресія, пожвавлення, цикли Кондратьєва, цикли Ковалюка, цикли Жюглара, цикли Китчина, цикли Мітчелла, життєвий цикл кризи.

### 1.1. Криза: сутність, природа, характер, причини і наслідки їх виникнення

Соціально-економічна система (підприємство) в будь-якому вигляді і будь-якій формі, має дві тенденції свого існування: функціонування та розвиток.

**Функціонування** - це комплекс дій, спрямованих на підтримку життєдіяльності, збереження функцій, які визначають цілісність системи, якісну визначеність, сутнісні характеристики. Для забезпечення функціонування підприємство прагне до стабілізації відбуваються в ньому процесів.

**Розвиток** - це комплекс дій, спрямованих на придбання нових і усунення старих якостей в умовах мінливого середовища. Для забезпечення розвитку підприємству необхідно проведення змін процесів.

Функціонування і розвиток, як основні тенденції соціально-економічної системи (підприємства), мають протилежні спрямованості і неминуче входять один з одним в суперечність. Саме по собі наявність протиріччя не є негативним чи недопустимим. Протиріччя - це ті внутрішні питання, які вимагають свого вирішення і дозволяють підприємству знайти шлях до вдосконалення.

Разом з тим протиріччя бувають різними по гостроті і глибині, що зачіпають процеси всередині підприємства. При цьому можуть розвиватися такі протиріччя, від вирішення яких залежить саме існування підприємства. Крайньою формою загострення протиріччя на підприємстві, що загрожують його життєдіяльності, є криза.

Криза - об'єктивне явище в діяльності підприємства. Це положення базується на тому, що в основі функціонування і розвитку підприємства лежить керівна діяльність людини. Бажання ефективно управляти підприємством може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. Певною мірою це

вдається. Можна припустити, що в майбутньому людина взагалі виключить кризи з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, недолік знань, недосконалість управління.

**Криза** – це загострення протиріч в соціально-економічній системі (організації), які загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Кризи відображають не тільки протиріччя функціонування та розвитку, але можуть виникати і в самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки та кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами їх використання.

Кризи не обов'язково руйнівні - вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти, але їхнє настання викликається не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.

**Кризова ситуація - переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, в процесі якого** вона піддається впливу ззовні або зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи. Стан кризи є нетиповим, тимчасовим. Основною особливістю кризової ситуації є те, що вона несе в собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи.

**Причини криз** можуть бути різними, вони поділяються на **об'єктивні**, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також із несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і **суб'єктивні**, що відображають помилки в управлінні. Причини криз можуть носити також **природний** характер (несприятливі кліматичні явища, землетруси, повені тощо). Кризи також можуть носити і **техногенний** відбиток, пов'язаний із діяльністю людини. Причини кризи можуть бути **зовнішніми і внутрішніми**. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи розвитком світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі - з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління інноваційною й інвестиційною політикою.

Отже, небезпека кризи існує завжди, і її необхідно передбачати і прогнозувати.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і



негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію і т.д.).

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її.

## **1.2. Фази циклів суспільного відтворення, підприємства, кризи та їх прояви**

Класичний цикл суспільного відтворення складається з чотирьох фаз.

Перша фаза - **криза** (спад). Відбувається скорочення обсягу виробництва і ділової активності, падіння цін, затоварення, росте безробіття і різко збільшується кількість банкрутств. При цьому слід зазначити, що існує розбіжність в ступеня негативного впливу економічних криз на окремі галузі. У галузях, які постачають предмети повсякденного попиту, виробництво скорочується в порівняно менших масштабах. У той же час при несприятливій економічній ситуації споживачі можуть мало не повністю припинити закупівлі обладнання або побутової техніки в очікуванні кращих часів. Відповідно, падіння виробництва в металургії, важкому машинобудуванні, галузях, які зайняті виробництвом холодильників, автомобілів, і т.п., буває, як правило, більше, ніж у легкій і харчовій промисловості.

Є розбіжності в реакції на кризу монополій і немонополізованих секторів економіки. Якщо в високомонополізованих галузях в період кризи ціни майже не знижуються при різкому скороченні обсягів виробництва, то в галузях з низькою концентрацією капіталу відбувається значне падіння цін при відносно невеликому зниженні обсягів випуску продукції. Інакше кажучи, монополії, спираючись на свою економічну владу, можуть пережити кризу з набагато меншими втратами.

Друга фаза - **депресія** (стагнація). Вона являє собою фазу (від півроку до трьох років) пристосування господарського життя до нових умов і потреб, тобто фазу знаходження нової рівноваги. Для неї характерна невпевненість, безладні дії. Довіра підприємця до кон'юнктури відновлюється важко, він оглядається, не ризикуючи вкладати значні кошти в бізнес, хоча ціни і умови господарювання стабілізуються. Ця фаза характеризується в багатьох випадках падінням норми відсотка.

Третя - **пожвавлення**. Це фаза відновлення. Починаються капіталовкладення, зростають ціни, виробництво, зайнятість, процентні ставки. Пожвавлення охоплює, в першу чергу, галузі, які постачають засоби виробництва. Заохочувані успіхом інших, створюються нові підприємства. Інакше кажучи, пожвавлення завершується досягненням передкризового рівня за макроекономічними показниками. Потім починається новий, вищий, ніж колись, підйом.

Четверта - **підйом** (бум). Це фаза, при якій прискорення економічного розвитку виявляється в серії нововведень, виникненні маси нових товарів і нових підприємств, в стрімкому зростанні капіталовкладень, курсів акцій і інших цінних паперів, процентних ставок, цін і заробітної плати. І в цей же час наростає напруженість банківських балансів, збільшуються товарні запаси. Підйом, який виводить економіку на новий рівень в поступальному розвитку, підготовляє базу для нової кризи.

Початковим "поштовхом" (причиною) нової кризи є скорочення сукупного попиту, і починається спад виробництва, падіння зайнятості, зменшення доходів, скорочення пропозиції і попиту. Що ж стосується факторів, які викликають первинне скорочення сукупного попиту, то вони можуть бути самими різними:

- заміна зношеного обладнання (зменшуються закупівлі сировини, матеріалів, запчастин);
- падіння попиту на окремі види продукції;
- зростання податків і кредитних відсотків;
- порушення закону грошового обігу;
- війни;
- різні політичні події; непередбачені ситуації і т. д.

Все це може порушити сформований ринкова рівновага і дати поштовх черговій економічній кризі. З урахуванням різноманіття причин (збудників) циклічного відтворення і частих порушень традиційних фаз ученими різних напрямків пропонуються наступні **різновиди циклів**:

цикли Кондратьєва або довгохвильові цикли тривалістю 40-60 років: їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;

цикли Коваля. Їх тривалість обмежується приблизно 20 роками, а рушійними силами є зрушення в відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними або будівельними);

цикли Жюглара періодичністю 8-10 років, які є результатом взаємодії різноманітних грошово-кредитних чинників;

приватні господарські цикли, що охоплюють період від одного до 12 років і виникають у зв'язку з коливаннями інвестиційної активності;

цикли Китчина з тривалістю три роки і чотири місяці, обумовлені коливанням світових запасів золота;

цикли Мітчелла з тривалістю 40 місяців, обґрунтовувалися грошовим обігом в системі.

Велика увага в сучасних умовах учені приділяють теорії "довгих хвиль" Н.Д. Кондратьєва (1892-1938). Ще в 20-ті роки, вивчаючи питання динаміки господарської кон'юнктури в СРСР, Кондратьєв провів економічні зіставлення ряду показників, які характеризують розвиток економіки СРСР, з динамікою світового капіталістичного господарства. Дослідження привели його до обґрунтування концепції довгих хвиль "капіталістичного відтворення". Узагальнивши значний статистичний матеріал, Кондратьєв

довів, що поряд з відомими малими циклами капіталістичного відтворювальні (тривалістю 8-10 років) існують великі відтворювальні цикли середньої тривалості - 55 років. У цих циклах Кондратьєв виділив дві фази або дві хвилі, підвищувальну і знижувальну.

Досвід розвитку світової економіки показав, що Кондратьєвського "довгі хвилі" вірогідно прогнозують розвиток суспільного відтворення. Тому його теорія взята на озброєння в багатьох країнах світу і в зарубіжній соціально-економічній літературі склалося шанобливе ставлення до великих циклів.

В рамках розвитку суспільного відтворення кожне підприємство має свій життєвий цикл. Поряд з життєвим циклом підприємства криза має свій життєвий цикл, який можна уявити трьома фазами. Кожна фаза розвитку негативних тенденцій має свої особливі ознаки.

*Перша фаза - виникнення (прихована криза, криза ефективності).* Характерними ознаками цієї фази є зниження ефективності діяльності підприємства, яке проявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалості операційного і фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та ін. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім - в окремі періоди, і поступово - в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку виникають збитки покриваються за рахунок внутрішніх резервів (компенсаторних можливостей) - нерозподіленого прибутку минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

*Друга фаза - розвиток (криза платоспроможності).* Характерними ознаками цієї фази кризи є періодичний і тривалий дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою в часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати в зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за несвоєчасну сплату, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик.

*Третя фаза - завершення* - неплатоспроможність (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, при якій підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів протягом певного часу (відповідно до чинного законодавства критичний термін виконання зобов'язань складає три місяці). Це спонукає кредиторів до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство суб'єкта підприємницької діяльності.

Взаємозв'язок життєвих циклів суспільного відтворення, підприємства і кризи можна описати за допомогою таких положень:

1. Стадія розвитку суспільного відтворення впливає на стадію розвитку підприємства.
2. Стадія життєвого циклу підприємства впливає на стадію прояви кризи.
3. Етап життєвого циклу розвитку кризи зумовлює стан підприємства і необхідність реалізації антикризової стратегії.

### **Питання для самоперевірки:**

1. У чому полягає суперечність між функціонуванням і розвитком?
2. Дайте визначення «кризи» і «кризової ситуації».
3. Охарактеризуйте основні причини і наслідки криз.
4. Різновиди циклів суспільного відтворення.
5. Дайте характеристику класичному циклу суспільного відтворення та основним його фазам.
6. Життєвий цикл кризи.

## Тема 2. Антикризове управління підприємством

- 2.1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством
- 2.2. Суб'єкти антикризового управління
- 2.3. Модель процесу антикризового управління підприємством

**Рекомендована література:** [2], [3], [4], [5], [7], [9], [10], [11], [12], [13]

**Основні поняття:** антикризове управління підприємством (АУП), мета, об'єкт, підвиди антикризового управління, суб'єкти АУП, етапи АУП.

### 2.1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки.

**Метою** АУ є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

**Об'єктом антикризового управління** є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання.

В залежності від стадії (глибини) кризи виділяють наступні підвиди антикризового управління:

1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Процес антикризового управління базується на наступних положеннях теорії кризи:

- кризи явища можуть бути певним чином керованими, тобто кризи можливо передбачати, очікувати, викликати, прискорювати, запобігати, відтягувати; їх зовнішній прояв та наслідки - пом'якшувати;
- до криз можливо та необхідно готуватися;

- управління в умовах кризи потребує застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок.

Доцільність впровадження антикризового управління продовжує залишатися одним з дискусійних питань, особливо в - закордонній літературі та практиці. Так, англійські фахівці базують свою точку зору на теорії Дж. Дарвіна щодо виживання сильніших. При капіталізмі ресурси суспільства перерозподіляються через механізм банкрутства від власника неефективного до власника ефективного, який спроможний використовувати їх з максимальною віддачою для себе та суспільства. Якщо втручатись до цього механізму шляхом зменшення кількості банкрутств, чи не призведе це до зниження ефективності економіки? Отже, визнання доцільності та суспільної підтримки антикризового управління повинно бути диференційованим, тобто не варто витрачати сили та кошти на утримання від краху неефективно функціонуючих компаній.

Антикризове управління в закордонній літературі найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів.

Вітчизняні науковці стверджують, що внутрішнє антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу підприємства і розглядатися не як тимчасовий захід, а постійна складова системи менеджменту.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи:

1) залежно від впливу на початок кризового періоду:

- „наближення” - суть якої полягає у створенні умов для прискорення настання кризи, у тому числі за рахунок відповідного впливу на фактори-провокатори кризи;

- „віддалення” - яка передбачає створення передумов для відстрочки прояву кризи (перенесення тяжкості втрат на майбутні періоди);

- „невтручання” - у перебігу якої відсутні управлінські зусилля, спрямовані на початок кризового періоду;

2) залежно від впливу на кінцевий результат:

- „запобігання виникненню” - сутність якої полягає в підготовці та реалізації таких управлінських заходів, які унеможливають виникнення кризових явищ;

- „стабілізація положення” - при реалізації якої головна увага приділяється забезпеченню керованості системи в перебігу проходження кризового стану;

- „приспосовування” - сутність якої полягає в забезпеченні мінімізації зовнішніх негативних впливів та використання переваг позитивних впливів;
  - „вихід з кризи” - метою якої є завершення кризового періоду незалежно від його наслідків, у тому числі негативних;
- 3) залежно від характеру поведінки протягом кризового періоду:
- „сприяння розгортанню” - сутність якої полягає в реалізації спеціальних дій та заходів, спрямованих на найбільш швидке визрівання протиріч, що обумовили виникнення кризи, та активізацію їх прояву;
  - „нейтралітету” - сутність якої полягає в неприйнятті будь-яких управлінських заходів, а лише в накопиченні ресурсів;
  - „боротьба з негативними проявами та наслідками” — при реалізації цієї концепції антикризове управління орієнтується на переборення кризи;
- 4) залежно від об'єкта управлінських зусиль:
- „наслідки кризи” - при використанні якої антикризове управління орієнтоване на наслідки розгортання кризи з метою їх мінімізації;
  - „причини кризи” - при використанні якої антикризове управління спрямовується на локалізацію або усунення причин виникнення кризи;
  - „тривалість кризи” - метою якої визнається скорочення терміну проходження кризи;
  - комбіноване антикризове управління, яке передбачає використання різноманітного інструментарію залежно від об'єкта управлінських зусиль;
- 5) залежно від залучення зовнішніх ресурсів та фахівців:
- зовнішнє антикризове управління, яке здійснюється за ініціативою зовнішніх агентів (кредиторів, держави тощо) та з залученням зовнішніх ресурсів;
  - внутрішнє антикризове управління, яке здійснюється виключно за ініціативою власників та керівництва підприємства та базується на використанні внутрішніх ресурсів та резервів;
  - комбіноване антикризове управління, в перебігу якого використовуються різноманітні джерела ресурсів.

## 2.2. Суб'єкти антикризового управління

Суб'єктами антикризового управління підприємством як управляючої підсистеми є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Виділяють вісім груп суб'єктів антикризового процесу.

1. Власник підприємства самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців. Таке становище характерно для малих та середніх підприємств з обмеженою чисельністю апарату управління або взагалі без нього.

2. Економіст-фінансист (фінансовий директор, заступник з економічних питань тощо) підприємства найчастіше реалізує коло завдань антикризового управління в умовах обмеженості адміністративного апарату.

3. Функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства спеціалізується тільки на антикризовому управлінні.

Як свідчить закордонний досвід, великі потужні корпорації обов'язково мають в своєму штаті фахівців з ризик-менеджменту, до функцій яких входить антикризове управління. Їх головним призначенням визнається постійний моніторинг за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.

4. Функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової фірми залучається на підприємство на платній основі для реалізації завдань антикризового управління. Недоліком зовнішніх фахівців - вони не знають повною мірою специфіки окремого підприємства; обмежуються консультативною та навчальною діяльністю.

5. Державні та відомчі органи з-поміж спеціалістів Агентства з питань банкрутства, відомчих комісій з реструктуризації здійснюють антикризове управління державними неплатоспроможними та збитковими підприємствами, що занесені до Реєстру неплатоспроможних підприємств або включені до галузевих планів реструктуризації.

6. Представники кредиторів залучаються до антикризового процесу з ініціативи кредиторів, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства - це вимушений захід, спрямований на повернення боргів. Завдання антикризового управління в цьому випадку, як правило, обмежуються тактичними діями, спрямованими, по-перше, на недопущення порушення справи про банкрутство, по-друге, на акумуляцію грошових коштів, достатніх для розрахунків з кредиторами.

7. Представники санаторів (інвесторів) залучаються до антикризового процесу при підготовці та проведенні санації підприємства. У перебігу цієї діяльності вони здійснюють оцінку ринкової вартості підприємства, його інвестиційної привабливості вивчають ресурсні та інші наявні можливості для нормалізації життєздатності підприємства (потенціал виживання), беруть безпосередню участь у розробці плану санації, аналізують наявні або генерують власні санаційні пропозиції (антикризову програму підприємства), беруть безпосередню участь у підготовці та реалізації окремих антикризових заходів.

8. Специфічним суб'єктом антикризового управління є арбітражний керуючий, затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства.

### **2.3. Модель процесу антикризового управління підприємством**

Антикризове управління підприємством має здійснюватися поетапно та передбачати послідовність дій.



1 етап - діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства. Вона може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами.

2 етап - визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже - визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.

3 етап - визначення суб'єкта антикризової діяльності. Визначається суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

4 етап - оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

5 етап - оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств - товарні ресурси).

6 етап - розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу.

У складі програми зазвичай виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.

### **Питання для самоперевірки:**

1. У чому сутність антикризового управління підприємством?
2. Що є метою та об'єктом АУП?
3. Доцільність впровадження антикризового управління?
4. Концепції (моделі) здійснення АУ відносно до окремих параметрів кризи?
5. Охарактеризуйте основні групи суб'єктів антикризового процесу.
6. Розкрийте зміст основних етапів АУП.

### Тема 3. Оцінка фінансового стану підприємства

- 3.1. Необхідність оцінки фінансового стану для раннього виявлення ознак кризового стану підприємства
- 3.2. Діагностика фінансової стійкості підприємства
- 3.3. Ліквідність балансу та оборотних активів підприємства

**Рекомендована література:** [1], [2], [4], [9], [12]

**Основні поняття:** антикризова стійкість, фінансовий стан, фінансова стійкість підприємства, кредитоспроможність, власний оборотний капітал, робочий капітал, нормальні джерела формування запасів і витрат, відносні показники фінансової стійкості, платоспроможність, ліквідність підприємства.

#### **3.1. Необхідність оцінки фінансового стану для раннього виявлення ознак кризового стану підприємства**

Антикризове управління зміцненням фінансового стану вимагає діагностування діяльності підприємства для раннього виявлення ознак його кризового статків. Під **антикризовою стійкістю** розуміється здатність підприємства повертатися в стан економічної рівноваги, після того, як воно було виведено з нього негативними впливами, викликаними кризою.

Діагностика антикризового управління зміцненням фінансового стану включає в себе діагностику:

- фінансової стійкості;
- платоспроможності;
- ймовірності банкрутства;
- потенціалу кадрового складу;
- адаптації організаційних структур до мінливих умов;
- інформаційної культури співробітників;
- зміни науково-технічного потенціалу підприємства і галузі;
- впливу правового поля на діяльність підприємства в цілому і його співробітників;
- зміни екологічної ситуації та її впливу на діяльність підприємства;
- вирішення проблем безпеки;
- економічної ситуації на підприємстві.

Ознаки кризи в діяльності підприємства виявляються, перш за все, в показниках оцінки фінансового стану, і, в першу чергу, показниках фінансової стійкості та ліквідності (платоспроможності).

**Фінансовий стан** - комплексне поняття, яке характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства, це характеристика його конкурентоспроможності (тобто платоспроможності, кредитоспроможності), виконання зобов'язань перед державою та іншими господарюючими об'єктами.

Рух будь-яких товарно-матеріальних цінностей і трудових ресурсів супроводжується утворенням і витрачанням грошових коштів, а це означає, що фінансовий стан господарського об'єкта відображає всі сторони діяльності та його аналіз дуже важливий.

За сферою доступності всю інформацію, необхідну для здійснення фінансового аналізу, можна розділити на відкриту і закрити (секретну).

Відкрита - це інформація, що міститься в бухгалтерській і статистичній звітності (тому що вона виходить за межі господарюючого суб'єкта).

З іншого боку, кожен господарюючий суб'єкт розробляє свої планові показники, нормативи, норми, ліміти, тарифи, систему їх оцінки та регулювання фінансової діяльності. Ця інформація складає його комерційну таємницю, і іноді "ноу-хау".

Фінансовий аналіз починається з розрахунку групи фінансових відносних показників (коефіцієнтів), призначених для виявлення щодо сильних і слабких місць підприємства в порівнянні з іншими конкурентами цієї ж галузі та показу ками, чи будуть в перспективі позиції підприємства змінюватися на краще або погіршуватися.

### **3.2. Діагностика фінансової стійкості підприємства**

Запорукою виживаності і основою стабільності положення підприємства служить його стійкість. На стійкість підприємства впливають різні фактори:

- положення підприємства на товарному ринку;
- виробництво і випуск дешевої, що користується попитом;
- його потенціал в діловому співробітництві;
- ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів;
- наявність неплатоспроможних дебіторів;
- ефективність господарських і фінансових операцій і т.п.

Така різноманітність факторів поділяє і саму стійкість за видами. Так, стосовно до підприємства вона може бути:

в залежності від факторів, що впливають на неї

- внутрішньої
- зовнішньої
- загальної (цінової)
- фінансової.

1. Внутрішня стійкість - це такий загальний фінансовий стан підприємства, при якому забезпечується стабільно високий результат його функціонування. В основі її досягнення лежить принцип активного реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх факторів.

2. Зовнішня стійкість підприємства обумовлена стабільністю економічного середовища, в рамках якої здійснюється його діяльність. Вона досягається відповідною системою управління ринковою економікою в масштабах всієї країни.

3. Загальна стійкість підприємства - це такий рух грошових потоків, що забезпечує постійне перевищення надходження коштів (доходів) над їх витратами (витратами).

4. Фінансова стійкість є відображенням стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування грошовими коштами підприємства і шляхом ефективного їх використання сприяє безперебійному процесу виробництва і реалізації продукції. Тому фінансова стійкість формується в процесі всієї виробничо-господарської діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства.

Вищою формою стійкості підприємства є його здатність розвиватися в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього підприємство повинно володіти гнучкою структурою фінансових ресурсів і при необхідності мати можливість залучати позикові й капітал, тобто бути кредитоспроможним.

**Кредитоспроможним** є підприємство при наявності в нього передумов для одержання кредиту і спроможності своєчасно повернути взятую позику зі сплатою належних відсотків за рахунок прибутку йди інших фінансових ресурсів.

Для підтримки фінансової стійкості важливий не тільки ріст абсолютної величини прибутку, але і рентабельності. Слід пам'ятати, що висока прибутковість пов'язана з більш високим ризиком, а це означає, що замість отримання доходу підприємство може зазнати значних збитків і навіть стати неплатоспроможним.

**Фінансова стійкість підприємства** - це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, яке забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

Фінансова стійкість підприємства може оцінюватися як з точки зору тактичних завдань, так і відповідно до генеральної стратегії розвитку підприємства.

**Тактичні завдання фінансового забезпечення** діяльності підприємства полягають в достатності джерел фінансування поточної діяльності, тобто достатності коштів для формування в необхідних розмірах запасів сировини, матеріалів і товарів та покриття витрат виробництва і обігу підприємства.

Всі показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства ділять на абсолютні (агрегатні) і відносні.

Абсолютні показники фінансової стійкості є показники, що визначаються шляхом порівняння мінімальної потреби підприємства в фінансових ресурсах для поточної діяльності і обсягу джерел коштів, н а спрямованих на ці цілі.

Для цього визначаються наступні показники:

**Запаси і витрати (ЗВ)** - виробничих потужностей для потреб підприємства, частина

оборотних активів підприємства (запаси товарно-матеріальних цінностей ( $Z_{\text{ТМЦ}}$ ) і витрат виробництва та обігу ( $I_3$ ) по формуванню цих запасів:

$$ЗВ = Z_{\text{ТМЦ}} + I_3$$

Для характеристики джерел формування запасів і витрат визначають три основні показники їх наявності.

1. **Власний оборотний капітал (ВОК)**, як різниця між власним капіталом (ВК) і необоротними активами (НОА). Цей показник характеризує чистий оборотний капітал. Його збільшення в порівнянні з попереднім періодом свідчить про подальший розвиток діяльності підприємства. У формалізованому вигляді власний оборотний капітал можна записати:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НОА}$$

2. **Робочий капітал (РК)** - визначається шляхом збільшення власного оборотного капіталу на суму довгострокових зобов'язань, вкладених в оборотні активи ( $Z_{\text{кд}}^{\text{оА}}$ )

$$\text{РК} = \text{ВОК} + Z_{\text{кд}}^{\text{оА}}$$

3. **Нормальні джерела формування запасів і поточних витрат (НДФ)** - розглядається як джерело фінансових ресурсів для формування запасів і витрат підприємства:

$$\text{НДФ} = \text{РК} + \text{КБК} + \text{КЗ}_\tau - \text{НФЗ}$$

або

$$\text{НДФ} = \text{ВОК} + Z_{\text{кд}}^{\text{оА}} + \text{КБК} + \text{КЗ}_\tau - \text{НФЗ}$$

де КБК - короткострокові банківські кредити під поточні потреби і товари,  $\text{КЗ}_\tau$  - кредиторська заборгованість по товарних операціях, НФЗ - непогашені фінансові зобов'язання (прострочені).

Трьом показникам наявності джерел формування запасів і витрат відповідають три показника забезпеченості запасів джерелами їх формування:

1. **Надлишок (+) або недолік (-) власного оборотного капіталу ( $\nabla \text{ВОК}$ ):**

$$\nabla \text{ВОК} = \text{ВОК} - ЗВ,$$

2. **Надлишок (+) або недолік (-) робочого капіталу ( $\nabla \text{РК}$ ):**

$$\nabla \text{РК} = \text{РК} - ЗВ$$

### 3. Надлишок (+) або недолік (-) нормальних джерел формування запасів і поточних витрат ( $\nabla$ НДФ):

$$\nabla \text{НДФ} = \text{НДФ} - \text{ЗВ}$$

Для характеристики фінансової ситуації на підприємстві розрізняють чотири типи фінансової стійкості:

Перший - **абсолютна стійкість** фінансового стану, що зустрічається в справжніх умовах розвитку економіки України вкрай рідко, задається умовою:

$$\text{ЗВ} < \text{ВСК},$$

тобто власний оборотний капітал повністю покриває виробничі потреби. Це означає, що підприємство не вміє зарозуміти гроші і не використовує переваги фінансового Леверіджа, тому можливості розширення діяльності підприємства визначаються виключно власними джерелами фінансування.

Другий - **нормальна стійкість** фінансового стану підприємства, що гарантує його платоспроможність, відповідає наступній умові:

$$\text{ЗВ} = \text{НДФ}.$$

Дана ситуація характеризується залученням позикового капіталу (без внутрішньої кредиторської заборгованості) для покриття виробничих потреб не тільки нормальних, а й обов'язок протермінованої заборгованості призначеної для покриття інвестиційних потреб підприємства, простроченої заборгованості і т.п.

Третій - **нестійкий фінансовий стан**, що характеризується порушенням платоспроможності, при якому зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел собственого капіталу і збільшення ВСК:

$$\text{ЗВ} > \text{НДФ}.$$

Фінансова нестійкість вважається допустимою, якщо величина залучаємої їх для формування запасів і витрат короткострокових кредитів і іншого позикового капіталу не перевищує сумарної вартості сировини, матеріалів і готової продукції або товарних запасів, тобто якщо виконується умова:

$$\begin{aligned} \text{З}_з + \text{З}_м (+ \text{З}_т) &\geq \text{КБК} + \text{КЗ}_т, \\ \text{З}_нп + \text{З}_рвп &\leq \text{РК} \end{aligned}$$

де  $\text{З}_з$  - запаси сировини, матеріалів;

$\text{З}_дп$  - запаси готової продукції, товарів;

$\text{З}_нп$  - незавершене виробництво про;

З<sub>РБП</sub> - витрати майбутніх періодів.

Четвертий - критична фінансова стійкість (кризовий фінансовий стан), при якій підприємство знаходиться на межі банкрутства. Для цього виду характерно систематичне залучення для фінансування поточних виробничих потреб простроченої заборгованості грошові кошти, короткострокові цінні папери і дебіторська заборгованість не покривають навіть його кредиторської заборгованості і прострочених позик:

ЗВ >> НДФ

Відносні показники оцінки фінансової стійкості представлені фінансовими коефіцієнтами (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Відносні показники фінансової стійкості

Найменування показника	Формула для розрахунку	Характеристика показника	Рекомендовані значення
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	$Do_{зк} = \frac{ВОК}{ОА}$	Характеризує ступінь забезпеченості ВОК, необхідну для фінансової стійкості	> 0,1
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних-них запасів (Зм) (товарних запасів) власними оборотним капіталом	$Kz_m = \frac{ВОК}{Зм}$	Показує, в якій мірі матеріальні витрати (товарні запаси) покриті власним оборотним капіталом і підприємство не потребує залучення позикових ого капіталу	0,6 - 0,8
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$Km = \frac{ВОК}{ПК}$	Показує, наскільки мобільні власні джерела коштів з фінансової точки зору: чим більше, тим краще фінансовий стан	0,5
Індекс постійного активу	$Kп = \frac{НОА}{ВК}$	Показує частку необоротних активів у власному капіталі	0,5

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу	$K_{дпз} = \frac{Зкд}{ВК + Зкд}$	Оцінює, наскільки інтенсивно підприємство використовує позиковий капітал для оновлення та розширення виробництва	0,5
Коефіцієнт покриття інвестицій	$K_{пн} = \frac{СК + Зкд}{К}$	Характеризує частку власного капіталу і довгострокових зобов'язань у загальній сумі капіталу підприємства	0,9-0,75
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$K_{а} = \frac{ВК}{К}$	Показує частку зобов'язань, яку підприємство може покрити за рахунок власного капіталу.	> 0,5
Коефіцієнт загальної заборгованості (фінансової залежності)	$K_{оз} = \frac{ЗК}{К}$	Показує суму боргу на одиницю капіталу підприємства	<0,5
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	$K_{спв} = \frac{ЗК}{СК}$	Зростання в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від залученого капіталу	<1
Коефіцієнт фінансової стійкості (фінансування, коефіцієнт фінансового левериджу)	$K_{ФС} = \frac{ВК}{ПК}$	Показує наявність власного капіталу на одиницю позикового капіталу, що забезпечує при необхідності його повернення кредиторам	$ВК > ПК$

### 3.3. Ліквідність балансу та оборотних активів підприємства

**Платоспроможність** - це здатність своєчасно повністю виконувати свої платіжні зобов'язання, що випливають з торгових, кредитних і інших операцій платіжного характеру.

Для підтвердження платоспроможності перевіряють:



а) наявність грошових коштів на розрахункових рахунках, валютних рахунках, короткострокові фінансові вкладення.

б) відсутність простроченої заборгованості і затримки платежів;

в) несвоєчасне погашення кредитів, а також тривале безперервне користування кредитами.

Низька платоспроможність може бути як випадкової, тимчасової, тривалої і хронічною. Причинами цього можуть бути:

- недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами;
- невиконання плану реалізації продукції;
- нераціональна структура оборотних активів ;
- несвоєчасне надходження платежів від контрактів;
- товари на відповідальному зберіганні та ін.

Зазначені причини можуть бути наслідком:

1) низької конкурентоспроможності та продукції підприємств, яка виражається в низьких споживчих характеристиках товарів і в високих цінах;

2) несвоєчасного надходження Державного бюджету і виручки при продажу ліквідної продукції;

3) низької питомої ваги грошової складової у виручці від реалізації продукції в зв'язку з бартерними характером товарних відносин між підприємствами;

4) дебіторської ой заборгованості і держави за замовлену, але неоплачену продукцію. Вона стає не тільки вилученим з обігу капіталом, а й нав'язаним підприємству майном, яке перетворюється в об'єкт складування, охорони і становить значну частку в податок на майно;

5) витрата за змістом відомчого житлового фонду, що залишився на підприємстві, які є великим навантаженням на фінансовий організм підприємства;

6) заборгованості і підприємств перед організаціями-монополістами, що продають електроенергію, газ, тепло і воду;

7) невикористовуваних виробничих, адміністративних і побутових приміщень, які звільнилися із-за скорочення виробництва і також перетворилися в фінансове навантаження.

**Ліквідність підприємства** - це здатність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів у міру настання їх строку. Підприємство, оборотний капітал якого складається переважно з грошових активів і короткострокової дебіторської заборгованості, зазвичай вважається більш ліквідним, ніж підприємство, оборотний капітал якого складається переважно з запасів.

Всі активи підприємства в залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення на засіб платежу (грошові активи), можна умовно поділити на такі групи :

**1. Абсолютноліквідні активи (АЛА)** - суми по всіх статтях грошових активів, які можуть бути використані для виконання поточних

розрахунків негайно (грошові активи та їх еквіваленти, векселі отримані, поточні фінансові інвестиції (цінні папери).

2. **Середнеліквідні (швидкореалізовані) активи (СЛА)** - активи, для обертання яких у наявні активи потрібен певний час (запаси готової продукції, товарів, що користуються попитом, дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші оборотні активи).

Разом узяті абсолютноліквідні і середнеліквідні активи називають достатньоліквідними активами (ДЛА).

$$ДЛА = АЛА + СЛА$$

3. **Повільно реалізованих активів (МЛА)** - найменш ліквідні активи (запаси готової продукції, товарів, що не користуються попитом, дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються більш ніж через 12 місяців після звітної дати), абстрактні від основного призначення оборотні активи)

4. **Трудноліквідні активи (ТЛА)** - в цю групу включають активи, які призначені для використання в господарській діяльності протягом відносно тривалого періоду часу, тобто статті I розділу активу балансу «Необоротні активи».

Перші три групи активів (найбільш ліквідні, середнеліквідні і повільно реалізованих активів) протягом поточного господарського періоду можуть постійно змінюватися і відносяться до поточних активів підприємства (ОА).

$$ОА = АЛА + СЛА + МЛА$$

Пасиви балансу по мірі зростання строків погашення зобов'язань групуються наступним чином.

1. **Найбільш термінові зобов'язання (ТЗ)** - кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги, розрахунки за поточними зобов'язаннями (заборгованість по заробітній платі працівникам і службовцям, прострочення оплати податків та інших обов'язкових відрахувань до бюджету, заборгованість перед банками або іншими кредиторами).

2. **Короткострокові пасиви (КСП)** - короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати

Найбільш термінові зобов'язання і короткострокові пасиви разом узяті називають поточними зобов'язаннями (ПЗ або ПКк).

$$ПКк = ТЗ + КСП$$

3. **Довгострокові пасиви (ПКд)** - довгострокові кредити та інші довгострокові пасиви).

Поточні та довгострокові зобов'язання разом узяті називають зовнішніми зобов'язаннями.

**4. Постійні пасиви (ВК)** - власний капітал підприємства.

Підприємство вважається ліквідним, якщо його оборотні активи (поточні активи) перевищують її короткострокові (поточні) зобов'язання. Підприємство може бути ліквідним в більшій або меншій мірі. Для оцінки реального ступеня ліквідності підприємства необхідно провести аналіз ліквідності його балансу.

Ліквідність балансу підприємства визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких в гроші відповідає терміну погашення зобов'язань.

Для визначення ліквідності балансу слід зіставити підсумки по кожній групі активів і пасивів.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови:

$$АЛА \gg ТЗ$$

$$СЛА \gg КСП$$

$$МЛА \gg ПКд$$

$$ТЛА \ll ВК$$

Якщо виконуються перші три нерівності, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується остання нерівність, що має глибокий економічний сенс: наявність у підприємства власного оборотного капіталу, тобто дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Показники ліквідності застосовуються для оцінки спроможності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Вони дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на даний момент, але і в разі надзвичайних подій.

Загальним показником ліквідності підприємства виступає **коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)** (загального покриття). Він висловлює ту частину платежів, яку підприємство може здійснити, мобілізувати оборотні активи (ОА). При його розрахунках використовується наступна формула:

$$Кзл = ОА : ЗКК$$

Теоретичне значення  $Кзл = 2$ , але як гарантія для кредиторів цей коефіцієнт не може бути менше 1 ( $Кол > 1$ ), тому що тільки при такому співвідношенні забезпечується повна гарантія повернення кредиту та оплата інших зобов'язань.

**Коефіцієнт проміжної ліквідності (Кпл)**. При його розрахунках використовуються в повному обсязі оборотні активи, а тільки ті, які забезпечують достатню ліквідність, а саме досить ліквідні активи (ДЛА). Формула для розрахунку наступна:

$$Кпл = ДЛА : ЗКК$$

Він допомагає оцінити можливість погашення підприємством поточних зобов'язань у разі його критичного стану, коли не буде можливості продати всі запаси.

При стійкому фінансовому становищі підприємства теоретичне значення цього коефіцієнта рекомендується на рівні 0,7 - 0,8. Якщо КПЛ нижче, то це означає, що оборотних активів недостатньо для забезпечення нормальної діяльності.

З метою подальшої конкретизації вивчення ліквідності підприємства визначимо ту частину платежів, які можуть бути погашені найближчим часом (негайно). Неповільність (терміновість) платежів забезпечується тільки абсолютноліквідними активами (АЛ а). **Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)** - визначається відношенням найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань:

$$\text{Кал} = \text{АЛК} : \text{ЗКК}$$

Для успішної діяльності підприємства досить мати абсолютну ліквідність на рівні 0,2-0,25.

Критичний стан із платіжними засобами може бути виявлено за допомогою **коефіцієнта термінової (миттєвої) ліквідності (Ктл)**, який визначається як відношення абсолютноліквідних активів не з усіма поточними зобов'язаннями, а тільки з найбільш терміновими.

$$\text{Ктл} = \text{АЛК} : \text{СО}$$

Цей коефіцієнт характеризує рівень забезпеченості найбільш термінових зобов'язань платіжними засобами. Рекомендоване його значення більше 1 ( $\text{Ктл} > 1$ ). Якщо Ктл менше 1, це означає нестачу оборотних активів навіть для забезпечення найбільш термінових зобов'язань, і як наслідок - банкрутство. Низький коефіцієнт термінової ліквідності вказує на можливість, і навіть невідворотність фінансового краху для підприємства.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Дайте визначення фінансовому стану підприємства та основні елементи діагностики управління його зміцненням.
2. Що розуміють під антикризовою стійкістю підприємства?
3. Види стійкості підприємства в залежності від факторів, що впливають на неї.
4. Дайте визначення фінансової стійкості підприємства.
5. Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства.
6. Відносні показники фінансової стійкості підприємства.
7. Ліквідність підприємства і основні показники, що її характеризують.

## Тема 4. Інститут банкрутства як механізм регулювання економіки

4.1. Сутність, причини виникнення банкрутства

4.2. Види банкрутства підприємств

4.3. Механізм управління банкрутством підприємства

**Рекомендована література:** [1], [2], [3], [4], [5], [6], [8], [13], [14]

**Основні поняття:** банкрутство, боржник, кредитор, стадії провадження справи про банкрутство, види банкрутства, механізм управління банкрутством, методи управління банкрутством, важелі управління банкрутством, фінансове оздоровлення, санація, конкурсне виробництво, мирова угода.

### 4.1. Сутність, причини виникнення банкрутства

Термін "**банкрутство**" (від іт. *banco* лава, стіл, і *rotto* повержений, зламаний; натяк на старовинний звичай в Італії ламати столи ринкових обмінників грошей, коли вони виявлялися неспроможними і не могли виконати своїх зобов'язань). Під ним розуміють неспроможність або відмову юридичної чи фізичної особи платити кредиторам за своїми борговими зобов'язаннями з мотивів відсутності коштів.

Цивільне Законодавство УРСР 20-х років визнавало можливість припинення діяльності юридичної особи за рішенням суду внаслідок неплатоспроможності, коли її власних коштів не вистачало для покриття боргів.

Але згодом, за роки існування радянської влади інститут банкрутства було ліквідовано, оскільки приватної власності на засоби виробництва не існувало, а борги державних чи колективних підприємств держава часто скасовувала. Лише у 1992 р. з прийняттям ЗУ "Про банкрутство" інститут банкрутства було відроджено.

В світовій практиці законодавство про банкрутство розвивалось за двома принципово різними напрямками.

Один з них ґрунтувався на принципах британської моделі, коли банкрутство розглядалося як спосіб повернення боргів кредиторам за рахунок основних, оборотних і всіх інших наявних коштів шляхом ліквідації боржника-банкрута.

Другий напрямок в закладений американській моделі. Основна мета тут полягає в тому, щоб через санацію реабілітувати компанію, відновити її платоспроможність.

В сучасних умовах в законодавстві розвинутих ринкових держав прослідковується тенденція до зближення і інтеграції обох напрямків.

Прийнята в червні 1999 року нова редакція Закону "Про банкрутство" забезпечила просування вперед у становленні в Україні цієї життєво важливої інституції. Сама назва Закону "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" свідчить про зміни орієнтації

Закону на державному рівні. Це віддзеркалилось і на законодавчому визначенні терміну **банкрутства** - визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

У новій редакції Закону перевага надається не карним функціям банкрутства (ліквідація та розподіл), а реорганізаційним, спрямованим на збереження кожного суб'єкта господарювання, відродження його потенціалу.

*Основні цілі інституту банкрутства наступні:*

1. Стимулювання розвитку бізнесу (підприємництва) і зростання ефективності економіки.

2. Контроль господарських відносин між окремими суб'єктами ринку, забезпечення рівності прав, обов'язків і відповідальності.

3. Очищення ринку від недієздатних учасників.

4. Справедливий розподіл грошових коштів, отриманих від продажу майна банкрута, між його кредиторами.

5. Створення умов для відродження бізнесу у випадку доцільності і бажання власників підприємства.

Законодавство в сфері банкрутства належить до основоположних правових актів регулювання підприємницькою діяльності і повинно, виходячи з сучасних уявлень про його стратегічну мету, виконувати такі дві **основні функції**, а саме слугувати:

1. Механізмом припинення непродуктивного використання активів підприємств, що виявилися неспроможними вести свій власний бізнес, остаточного сплатення боргу кредиторам та зупинення відповідальності по боргах. Забезпечується механізмом ліквідації підприємства, що передбачає розпродаж активів або бізнесу в цілому і розподіл виручених коштів між кредиторами.

2. Механізмом реабілітації підприємств, які хоча й опинилися на межі банкрутства, проте мають резерви для подальшої роботи як самостійні компанії і можуть уникнути ліквідації, а також мають потенціал для оздоровлення бізнесу. Забезпечується механізмом реорганізації.

*Ознаками інституту банкрутства є:*

1. Застосування інституту за загальним правилом в сфері підприємницької діяльності.

2. Встановлюється господарським судом як факт, що має певні наслідки.

3. Зміст цього факту - неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності у повній мірі розрахуватися по своїх боргах (неплатоспроможність).

4. Неплатоспроможність боржника має бути стійкою і не піддаватися усуненню попри здійсненим судовим заходам по відновленню платоспроможності суб'єкта.

*Матеріально-правовими умовами* порушення провадження у справі про банкрутство є стійка (понад 3 місяці) і значна (на суму не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати) неплатоспроможність.

*Процесуально-правовими умовами* порушення провадження у справі про банкрутство є надання боржником або кредитором до господарського суду (за місцезнаходженням боржника) заяви про порушення справи про банкрутство з комплектом передбачених законом документів.

Сторонами в справі про банкрутство є боржник (банкрут) і кредитори.

**Боржник** - суб'єкт підприємницької діяльності, неспроможний виконати перед кредиторами свої грошові зобов'язання, які сукупно складають не менше 300 мінімальних розмірів ЗП, протягом 3 місяців після настання встановленого строку їх сплати.

Боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена судом, іменується **банкрутом або суб'єктом банкрутства**.

Суб'єктами банкрутства не можуть бути:

- відокремлені структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення);
- казенні підприємства;
- комерційні підприємства, майно за якими закріплене на праві оперативного управління з прийнятим на засіданні органу місцевого самоврядування відповідними рішеннями;
- в частині санації та ліквідації - державні підприємства, майно яких не підлягає приватизації.

**Кредитор** - юридична або фізична особа, яка має у встановленому порядку документально підтвержені вимоги щодо грошових зобов'язанні до боржника, щодо виплати заборгованості по заробітній платі працівника, а також органи державної податкової служби та інші державні органи, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю сплати податків та зборів.

Не можуть бути стороною у справі про банкрутство:

- кредитори, вимоги яких повністю забезпечені заставою;
- кредитори, вимоги яких задоволені; вимоги яких відповідно до Закону вважається погашеними у зв'язку з досягненням згоди про їх припинення, у тому числі заміну або припинення зобов'язання.

За своїм становищем кредитори поділяються на: 1) ініціаторів процесу про банкрутство (їхні вимоги, що подаються лише господарському суду, мають бути безспірними: визнані боржниками, підтвержені виконавчими чи розрахунковими документами, за якими відповідно до законодавства здійснюється списання коштів з рахунків боржника); 2) тих, які вступають в процес після публікації оголошення про порушення справи про банкрутство (їхні вимоги подаються як господарському суду, так і боржнику, мають бути обґрунтованими, але не обов'язково безспірними).

*Органи кредиторів:* збори кредиторів та комітет кредиторів.

Крім сторін, **учасниками провадження** у справі про банкрутство є:

- *арбітражний керуючий* (розпорядник майном, керуючий санацією, ліквідатор);
- *власник майна боржника* (орган, уповноважений управляти майном);
- *Фонд державного майна України і державний орган з питань банкрутства* - у разі порушення провадження щодо державних підприємств-боржників, або підприємств, частка державного майна в статутному фонді яких перевищує 50 відсотків;
- *представник органу місцевого самоврядування* — щодо комунальних підприємств-боржників;
- *представник працівників боржника.*

**Стадії провадження у справі про банкрутство:**

1. Порушення провадження у справі про банкрутство відбувається протягом 5 днів з дня надходження відповідної заяви передбачених законом документів.

Ухвала про порушення провадження у справі про банкрутство направляється зацікавленим особам (сторонам, державному органу з питань банкрутства)

Наслідки порушення провадження у справі про банкрутство:

- вводиться процедура розпорядження майном боржника;
- вживаються заходи щодо забезпечення грошових вимог кредиторів;
- призначається дата проведення підготовчого засідання суду;
- боржник зобов'язується надати відгук на заяву про порушення справи про банкрутство.

2. Підготовче засідання суду в процесі провадження у справі про банкрутство за участю сторін і має на меті визначення обґрунтованості вимог кредиторів і боржника (якщо такі будуть) на підставі оцінки наданих документів і пояснень сторін.

За результатами виноситься ухвала, якою:

- на заявника покладається обов'язок надати до офіційних друкованих органів оголошення про порушення справи про банкрутство;
- припиняється процес приватизації. Ухвалою визначаються:
- розмір вимог кредиторів, які подали заяву про порушення справи про банкрутство;
- дата складання розпорядником майна реєстру вимог кредиторів;
- дата попереднього засідання суду;
- дата скликання перших загальних зборів кредиторів;
- дата засідання суду, на якому буде винесено ухвалу про санацію боржника або про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури або про припинення провадження у справі про банкрутство.

3. Виявлення кредиторів та осіб, що мають намір взяти участь у санації боржника, відбувається протягом одного місяця після опублікування в офіційних друкованих виданнях оголошення про порушення справи про банкрутство.



4. Попереднє засідання проводиться у строк, визначений ухвалою підготовчого засідання; на ньому розглядається реєстр вимог кредиторів і вимоги, не включені до цього реєстру; за результатами засідання виносяться ухвала, в якій зазначається розмір виданих судом вимог кредиторів.

5. Визнання боржника банкрутом. Якщо внаслідок проведення спеціальних судових процедур не була відновлена платоспроможність боржника, суд визнає боржника банкрутом і відкриває ліквідаційну процедуру.

Внаслідок такого визначення з дати прийняття відповідної постанови господарського суду:

- завершується підприємницька діяльність банкрута;
- вважається таким, що настав, строк виконання усіх грошових зобов'язань банкрута;
- припиняється нарахування неустойки (пені, штрафу), процентів по всіх видах заборгованості банкрута;
- укладання угод, пов'язаних з відчуженням майна банкрута чи передачею його майна третім особам, допускається лише в порядку ліквідаційної процедури;
- припиняються повноваження органів управління та власника (власників) майна банкрута, якщо цього не було зроблено раніше;
- в офіційних друкованих виданнях публікуються відомості про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;
- призначається ліквідатор і формується ліквідаційна комісія, на яку покладається безпосереднє здійснення ліквідаційної процедури.

## **4.2. Види банкрутства підприємств**

Існує кілька різновидів банкрутства підприємств, які можна класифікувати за різними ознаками.

**У законодавчій і фінансовій практиці** виділяють наступні його види:

1. Реальне банкрутство. Цей вид банкрутства характеризує повну нездатність підприємства відновити в майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність в силу реальних втрат використовуваного капіталу. Катастрофічний рівень втрат капіталу не дозволяє такому підприємству здійснювати ефективну господарську діяльність, внаслідок чого воно юридично оголошується банкрутом.

2. Технічне банкрутство. Використовуваний термін характеризує стан неплатоспроможності підприємства, викликане суттєвою простроченням його дебіторської заборгованості. При цьому розмір дебіторської заборгованості перевищує розмір кредиторської заборгованості підприємства, а сума його активів значно перевершує обсяг його фінансових зобов'язань. Технічне банкрутство при ефективному антикризовому управлінні підприємством, включаючи його санування, зазвичай не призводить до його юридичній банкрутства.

3. Кримінальне банкрутство. Це інструмент несумлінного заволодіння власністю. У будь-якій країні з ринковою економікою банкрутство є одним з інструментів природного процесу реструктурування економіки. Однак в українських умовах банкрутство підприємств стало самостійним видом кримінального бізнесу.

Кримінальне банкрутство включає в себе:

- *навмисне* (навмисне) банкрутство - характеризує перед навмисне створення (або збільшення) керівником або власником підприємства його неплатоспроможності; нанесення ними економічного збитку підприємства в особистих інтересах або в інтересах інших осіб; явно некомпетентне фінансове управління. виявити лені факти умисного банкрутства переслідуються в кримінальному порядку;

- *фіктивне* банкрутство - характеризує завідувач неправдиве оголошення підприємством про свою неспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання від них відстрочки (розстрочки) виконання своїх кредитних зобов'язань або знижки з суми кредитної заборгованості. Такі дії також переслідуються в кримінальному порядку.

- *неправомірні дії* при банкрутстві.

Кримінальні банкрутства є феноменом з декількома невідомими, які слід виявити і обґрунтувати для того, щоб відповідальність за ним могла наступити. Господарська діяльність будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності є багатоплановою, отримання та надання кредитів і укладення угод не завжди виявляються вигідними і вдалими операціями. Так як чітких рецептів вигідного бізнесу не існує, то не можна законодавчо встановити однозначні обов'язкові рамки підприємницької діяльності. У зв'язку з цим іноді важко буває встановити навмисність тих чи інших дій господарюючих суб'єктів при банкрутстві, які спричинили нанесення великої шкоди. Крім того, злочинними дії підприємців в сфері банкрутства стають лише при наявності причинного зв'язку між самими діями і їх наслідками, що виражаються в майновому збитку.

Сумнівними з точки зору кримінальності є банкрутства підприємств, в недалекому минулому благополучних в економічному і фінансовому відношенні; унікальних підприємств оборонного комплексу, що володіють рідкісними розробками і технологіями; підприємств, після банкрутства дістаються своєю багаторічному конкурентів .

Банкрутства з **точки зору організації управління ним** розрізняють :

Банкрутство суб'єкта підприємницької діяльності може кваліфікуватися як випадкове, якщо боржник став неплатоспроможним не з власної вини, а внаслідок непередбачених обставин. Як, наприклад, стихійне лихо, затримки в розрахунках, неплатоспроможність, банкрутство його боржників тощо. Банкрутство, що виникло в результаті непередбачених причин, не повинно спричиняти кримінальної відповідальності

Просте банкрутство - банкрутство, що виникло через необережність, в результаті дії причин, що відносяться безпосередньо до господарювання

суб'єкта: надмірні витрати як власне для себе, так і за торговельними операціями (наприклад, на рекламу) або на благодійні цілі; невиконання звичайних заходів обережності, необхідних для збереження свого майна (наприклад, незастрахованість його вчасно перевезень або легковажність у веденні справ).

Злочинне банкрутство - це банкрутство боржника, що виникло в результаті його навмисних корисливих дій, пов'язаних зі штучним створенням ситуації неплатоспроможності або її приховуванням, або оголошенням про свою неплатоспроможність при наявності фактичної можливості погасити заборгованість.

Просте і злочинне банкрутство - злочин, яке підлягає кримінальній відповідальності. Для економіки України на сучасному етапі характерні всі три виділені види банкрутства.

**З причин виникнення** розрізняють наступні види банкрутства:

Банкрутство бізнесу, або банкрутство, пов'язане з неефективним управлінням підприємством, маркетинговою стратегією або використанням наявних ресурсів.

Банкрутство власника або банкрутство, викликане, в першу чергу, недоліком у власника інвестиційних ресурсів, необхідних для здійснення розширеного, а іноді і простого відтворення при наявності нормальних основних фондів і трудових ресурсів, розумної маркетингової політики і затребуваності продукції, що випускається.

Банкрутство виробництва - коли під впливом перших двох факторів або в силу застарілого обладнання, або через жорстку конкуренцію з боку вітчизняних і зарубіжних виробників підприємство виробляє неконкурентоспроможну продукцію і цей стан підприємства практично непереборно шляхом зміни керівника або інвестиційними вливаннями без часткового або повного репрофілювання виробництва.

Недобросовісний менеджмент - банкрутство, дуже характерне для сучасних українських підприємств. До цього розряду належать дії керівництва підприємства, пов'язані зі злісним ухиленням від виконання зобов'язань.

Залежно від того, які **фактори** (зовнішні або внутрішні) стали корінною причиною неспроможності підприємств, в економіці розрізняють наступні види банкрутства.

- специфічне банкрутство підприємства, яке функціонує в збалансованій економіці, що виникло через суб'єктивні причини, коли дане підприємство не змогло виконати взяті на себе зобов'язання;

- масове банкрутство підприємств, що функціонують в умовах кризового стану економіки, коли вони не здатні вирішувати економічні завдання в перспективі.

Відповідно до чинного законодавства особами, що ініціюють арбітражне провадження у справах про банкрутство, можуть бути як кредитори, так і сам боржник. Отже, можна виділити наступні види банкрутства:

Примусове (за заявою кредиторів або прокурора).  
Ініціативне (за заявою самого боржника).

### **4.3. Механізм управління банкрутством підприємства**

Під **механізмом управління банкрутством** слід розуміти систему, що визначає порядок здійснення управління процесом банкрутства суб'єктів.

Механізм управління банкрутством включає 5 взаємопов'язаних елементів: методи, важелі, правове, нормативне, інформаційне забезпечення.

**Методи управління банкрутством** - це способи впливу на процес банкрутства. Виходячи з норм законодавства України, слід виділяти два способи:

- 1) позасудовий
- 2) судовий.

Під **важелями управління банкрутством** слід розуміти прийоми, дії, методи. Отже, такими важелями будуть наступні законодавчо встановлені процедури:

- 1) при позасудовому управлінні
  - попередження банкрутства: через ведення реєстру неплатоспроможних підприємств; проведення аналізу фінансово-майнового стану підприємств;
  - розробка планів санації та реструктуризації і організація їх проведення;
  - формування фонду стабілізації внесених до реєстру неплатоспроможних підприємств і розподіл його коштів;
- 2) при судовому управлінні
  - розпорядження майном боржника;
  - ліквідація;
  - санація, реструктуризація неспроможних боржників;
  - мирова угода;
  - кримінальне покарання відповідно до статті 156 частини 2, 3, 4 КК України.

**Правове забезпечення функціонування механізму управління банкрутством** включає в себе законодавчі акти, укази, постанови, накази та інші правові документи.

**Нормативне забезпечення функціонування механізму управління банкрутством** - це інструкції, методичні вказівки та роз'яснення, методики.

Слід зазначити, що недоліки діючого законодавства компенсувалися роз'ясненнями Президії Вищого арбітражного суду України, тексти, яких за обсягом майже в 10 разів перевищували сам закон.

**Методичне забезпечення** включає методики, розроблені Агентством з питань банкрутства, які носять внутрішньовідомчий характер і стосуються проведення Агентством і його структурними підрозділами заходів, пов'язаних із санацією боржників, внесених до реєстру неплатоспроможних підприємств, ведення якого входить в коло його обов'язків.

Агентством розроблено методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Зазначений документ покликаний допомогти встановити факт фінансової неспроможності підприємств на основі цілого ряду критеріїв (показників) з метою внесення цього суб'єкта до реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій. Однак, система показників і коефіцієнтів, що входить в методику, не дає змоги реально встановити факт фінансової неспроможності або загрози такої, не кажучи вже про встановлення факту банкрутства, що має велике значення в цілях прийняття управлінських рішень.

**Інформаційне забезпечення** функціонування механізму управління банкрутством - це сукупність інформації:

1) щодо забезпечення управління (довідки банку, висновку про фінансово-майновий стан боржника на підставі проведеного аудиту, або запрошених судом експертів, письмові пояснення та довідки боржників та ін.)

2) по організації управління (заяви про порушення справи про банкрутство, ухвали і постанови суду, протоколи зборів кредиторів та ін.).

Обмін інформацією між органами управління банкрутством практично відсутня, якщо не брати до уваги, що арбітражні суди на свій розсуд можуть запитувати розпорядників майном і незалежних ліквідаторів для реалізації відповідних своїх рішень у Агентства з питань банкрутства. Причини відсутності інформаційних зав'язків криються, по-перше, в невідрегульованості самого механізму управління банкрутством і, по-друге, в недостатній методичній забезпеченості для отримання корисної інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення за межами повноважень одного органу.

В управлінні банкрутством використовуються наступні методи :

1) судові методи в частині роботи арбітражного суду є домінуючими в Україні, а практика використання судових методів для припинення зловживань, злочинів і корупції з цих питань повністю відсутня, що робить скрутним її аналіз і вивчення;

2) позасудові методи, які повинні здійснюватися Агентством з питань банкрутства, реалізуються слабо;

3) вихідною точкою в прийнятті управлінського рішення щодо банкрутства боржника має служити виявлення фінансової неспроможності

4) встановлення факту банкрутства, що може бути реалізовано за допомогою організації обліку неплатоспроможних боржників і раціоналізації методичного та інформаційного апарату механізму банкрутства.

При вивченні діяльності з управління банкрутством можна виділити ряд аспектів або підходів, але найбільш поширеним є функціональний. Функціональний аспект відображає загальний підхід до проблеми управління та включає наступні функції управління: 1) регулювання; 2) облік; 3) аналіз; 4) планування; 5) організація; 6) контроль.

Реалізація функції регулювання покладено на органи державної законодавчої влади і має на увазі формування нормативно-правової бази управління банкрутством. Формування ж внутривідомчої нормативної бази покладається і на Агентство з питань банкрутства. Реалізація функцій обліку та аналізу покладено на Агентство з питань банкрутства. Функція планування є специфічною функцій в управлінні банкрутством. Її реалізація має на увазі не планування доведення підприємств до стану неплатоспроможності, а прогнозування можливої кількості банкрутів, наслідків визнання банкрутом підприємств, визначення необхідного складу і кількості фахівців з питань банкрутства. Ця функція лише частково реалізується Агентством. Арбітражні і народні суди реалізують функцію організації збудження і розгляду справ про банкрутство суб'єкта господарювання з подальшим прийняттям рішень щодо боржника і дій його посадових осіб. Реалізація контрольної функції законодавчо покладається на органи, які приймають рішення, тобто на суди і на Агентство в рамках його повноважень при виконанні покладених на нього обов'язків.

Різного роду відхилення від представленої схеми призводять на практиці до того, що механізм банкрутства працює з перебоями. Підприємства, що мають тимчасові труднощі, визнаються банкрутами, тобто юридична оцінка не є еквівалентною економічної; прийняті судом рішення не виконуються або виконуються дуже повільно, або оскаржуються у Вищому арбітражному суді з метою перегляду прийнятого рішення.

### **За процедурою розрізняють наступні стадії управління банкрутством:**

- 1.Спостереження.
- 2.Фінансове оздоровлення (або санація підприємства).
- 3.Зовнішнє управління.
- 4.Конкурсне виробництво.

На кожній із зазначених стадій, аж до прийняття судом рішення про визнання боржника банкрутом і виключення запису про підприємстві-боржнику з реєстру юридичних осіб може бути укладена мирова угода.

#### **1. Спостереження і досудова санація**

Під спостереженням розуміється така процедура банкрутства, яка застосовується до підприємства-боржника і починає діяти з моменту прийняття арбітражним судом заяви про визнання боржника банкрутом. Застосовується для тих підприємств, для яких досудова санація не була проведена.

Мета спостереження полягає в забезпеченні збереження майна підприємства, а також проведення аналізу фінансового стану та прийняття рішення про подальшу фінансово-господарської діяльності боржника. Тобто заходи спрямовані на визначення економічного стану неплатоспроможного підприємства.

Введення спостереження не є підставою для відсторонення керівника боржника та інших органів управління боржника, які продовжують здійснювати свої повноваження з обмеженнями.

На стадії спостереження призначається тимчасовий керуючий, який діє спільно з керівництвом підприємства-боржника. Тимчасовий керуючий зобов'язаний проводити аналіз фінансового стану боржника; виявляти кредиторів боржника; вести реєстр вимог кредиторів; повідомляти кредиторів про введення спостереження; скликати і проводити перші збори кредиторів.

На підставі рішення перших зборів кредиторів арбітражний суд виносить своє рішення. Це може бути:

- рішення про введення фінансового оздоровлення або зовнішнього управління;
- визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;
- затвердження мирової угоди та припинення справи про банкрутство.

У разі, якщо першим зборами кредиторів прийнято рішення про звернення до арбітражного суду з клопотанням про майбутнє запровадження зовнішнього управління або про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, арбітражний суд може винести ухвалу про введення фінансового оздоровлення за умови надання клопотання засновників (учасників) боржника, власника майна боржника - унітарного підприємства, уповноваженого державного органу, а також третьої особи або третіх осіб і надання банківської гарантії в якості забезпечення виконання зобов'язань боржника відповідно до графіка погашення заборгованості.

Також підприємство може добровільно за своєю ініціативою звернутися за зовнішньою допомогою, тобто до моменту порушення справи про банкрутство, з метою вжиття заходів з відновлення своєї платоспроможності. Такі заходи носять назву досудової санації, тобто процес оздоровлення підприємства-боржника.

## 2. Фінансове оздоровлення (санація)

*Фінансове оздоровлення* - це процедура банкрутства, яка застосовується до боржника для відновлення його платоспроможності та погашення заборгованості відповідно до графіка погашення заборгованості. Як правило, фінансове оздоровлення може бути введено на строк не більше ніж 2 роки.

Вводиться фінансове оздоровлення арбітражним судом на підставі рішення зборів кредиторів. В ухвалі суду про введення фінансового оздоровлення повинен вказуватися термін фінансового оздоровлення, а також міститися графік погашення заборгованості, затверджений судом.

В ході фінансового оздоровлення органи управління боржника здійснюють свої повноваження з обмеженнями. Одночасно з винесенням ухвали про введення фінансового оздоровлення суд стверджує адміністративного керуючого.

У разі погашення боржником всіх вимог кредиторів, передбачених графіком погашення заборгованості, до закінчення встановленого

арбітражним судом строку фінансового оздоровлення боржник подає звіт про дострокове закінчення фінансового оздоровлення.

Якщо боржникові не вдалося достроково розплатитися з кредиторами, то не пізніше ніж за місяць до закінчення встановленого строку фінансового оздоровлення боржник зобов'язаний надати адміністративному керуючому звіт про результати проведення фінансового оздоровлення. До звіту боржника повинні бути прикладені:

- балансу боржника на останню звітну дату;
- звіт про прибутки і про збитки боржника;
- документи, що підтверджують погашення вимог кредиторів.

За підсумками розгляду результатів фінансового оздоровлення, а також скарг кредиторів арбітражний суд приймає один з судових актів:

- визначення про припинення провадження у справі про банкрутство у разі, якщо непогашена заборгованість відсутня і скарги кредиторів визнані необґрунтованими;
- визначення про майбутнє запровадження зовнішнього управління у разі наявності можливості відновити платоспроможність боржника;
- рішення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури в разі відсутності підстав для введення зовнішнього управління і за наявності ознак банкрутства.

### 3. Зовнішнє управління

*Зовнішнє управління* - це процедура банкрутства, яка застосовується до боржника з метою відновлення його платоспроможності. Воно вводиться арбітражним судом на підставі рішення зборів кредиторів не більше, ніж на 18 місяців. Цей термін може бути продовжений арбітражним судом ще на 6 місяців або ж скорочено за клопотанням зборів кредиторів або розпорядника майна. Сукупний термін фінансового оздоровлення і зовнішнього управління не може перевищувати два роки. Тому в тому випадку, якщо з дня введення фінансового оздоровлення пройшло вже 18 місяців, арбітражний суд не може винести ухвалу про введення зовнішнього управління.

Суд призначає арбітражного керуючого, в обов'язки якого входить ряд заходів по відновленню платоспроможності та фінансової стійкості підприємства-боржника. Заходи, здійснювані арбітражним керуючим, узгоджені і відповідають затвердженій зборами кредиторів програмі дій.

У разі введення на підприємстві зовнішнього управління, керівник підприємства-боржника звільняється з посади, передає арбітражному керуючому всі справи. Протягом терміну дії зовнішнього управління майном підприємства-боржника вступає в силу мораторій на задоволення вимог кредиторів.

Арбітражний керуючий зобов'язаний надавати необхідну інформацію на вимогу кредиторів про хід роботи по відновленню платоспроможності підприємства.



Колишнє керівництво підприємством протягом трьох днів з моменту призначення розпорядника майна зобов'язано передати йому бухгалтерську та іншу документацію, печатки, штампи, а також всі матеріальні цінності.

На розпорядника майна лягає обов'язок за організацію ведення бухгалтерського, фінансового, статистичного обліку та звітності. Він повинен вести реєстр вимог кредиторів і заявляти заперечення з приводу вимог кредиторів до боржника. Крім того, йому доведеться вживати заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості.

Зовнішній керуючий має право:

1) Розпоряджатися майном боржника відповідно до плану зовнішнього управління.

У процесі зовнішнього управління вільно можуть відбуватися тільки угоди, які передбачені в плані зовнішнього управління. Інші угоди (наприклад, отримання і видача позики, видача поруки або гарантії, відступлення права вимоги, переведення боргу, відчуження або придбання акцій і часток, установа довірчого управління) зовнішній керуючий може здійснювати тільки після узгодження з зборами кредиторів або комітетом кредиторів.

2) Укладати від імені боржника мирову угоду.

3) Заявляти відмови від виконання договорів боржника.

4) Вимагати визнання арбітражним судом недійсними угод і рішень, укладених або виконаних боржником до дати введення зовнішнього управління.

#### 4. Конкурсне виробництво

*Конкурсне виробництво* - це процедура банкрутства, яка застосовується до боржника, визнаного банкрутом, з метою пропорційного задоволення вимог кредиторів. Конкурсне виробництво вводиться строком на один рік.

В ході цієї процедури банкрутства засновники підприємства або інші особи мають право задовольнити всі вимоги кредиторів відповідно до реєстру вимог кредиторів. У цьому випадку на підставі звіту конкурсного керуючого арбітражний суд виносить ухвалу про припинення провадження у справі про банкрутство.

Якщо арбітражний суд визнає боржника банкрутом, то одночасно він стверджує конкурсного керуючого, який діє до закінчення конкурсного виробництва.

Протягом 10-ти днів після свого призначення конкурсний керуючий направляє в ЗМІ для опублікування відомості про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

У цей період конкурсний керуючий здійснює повноваження керівника боржника. Він може розпоряджатися майном, звільняти працівників боржника, а в разі необхідності, відмовлятися від виконання угод або вимагати визнання угод боржника недійсними.

Протягом місяця з дати введення конкурсного виробництва керуючий повинен попередити всіх працівників боржника про майбутнє звільнення.

Після того, як керуючий прийме у провадження майно боржника, він повинен провести інвентаризацію цього майна і запросити незалежного оцінювача для його оцінки. В ході конкурсного виробництва керуючий вживає заходів для збереження майна боржника, а також для виявлення та повернення його майна, що знаходиться у третіх осіб.

Коли розрахунки з кредиторами завершені, конкурсний управляючий представляє в арбітражного суду звіт про результати проведення конкурсного виробництва.

До звіту конкурсний керуючий повинен додати:

- документи, що підтверджують продаж майна боржника;
- реєстр вимог кредиторів із зазначенням розміру погашених вимог;
- документи, що підтверджують погашення вимог кредиторів.

Процес конкурсного виробництва обов'язково призводить до примусової ліквідації підприємства. Ліквідованим підприємство вважається з моменту виключення його з відповідного державного реєстру.

#### 5. Мирова угода

*Мирова угода* - це процедура банкрутства, яка застосовується на будь-якій стадії розгляду справи про банкрутство для припинення провадження у справі про банкрутство шляхом досягнення угоди між боржником і кредиторами. Боржник може укласти мирову угоду з конкурсними кредиторами або уповноваженими органами на будь-якій стадії розгляду арбітражним судом справи про банкрутство.

Мирова угода укладається в письмовій формі. У ньому вказуються порядок і строки виконання зобов'язань боржника в грошовій формі, положення про припинення зобов'язань боржника шляхом надання відступного, обміну вимог на частки в статутному капіталі боржника, акції, новації зобов'язання, прощення боргу і інші способи припинення зобов'язань.

Через п'ять днів після укладення мирової угоди воно подається на затвердження до арбітражного суду. Однак суд може затвердити мирову угоду лише в тому випадку, якщо боржник погасив заборгованості за вимогами кредиторів першої та другої черги.

До заяви про затвердження мирової угоди боржник повинен додати:

- текст мирової угоди;
- протокол зборів кредиторів, що прийняв рішення про укладення мирової угоди;
- список всіх відомих конкурсних кредиторів та уповноважених органів, які не заявили своїх вимог до боржника, з зазначенням їх адрес і сум заборгованості;
- реєстр вимог кредиторів;
- документи, що підтверджують погашення заборгованості за вимогами кредиторів першої та другої черг;
- рішення органів управління боржника - юридичної особи;
- заперечення в письмовій формі конкурсних кредиторів та уповноважених органів, які голосували проти укладення мирової угоди або

не брали участі в голосуванні з питання про укладення мирової угоди, при наявності таких заперечень.

В односторонньому порядку мирова угода не може бути розірвано, за певних умов воно може бути розірвано арбітражним судом. У таких випадках провадження у справі про визнання підприємства неспроможним (банкрутом) поновлюється.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Охарактеризуйте сутність терміну «банкрутство» та історію його походження.
2. Які основні цілі інституту банкрутства?
3. Назвіть основні ознаки інституту банкрутства.
4. Охарактеризуйте основні сторони в справі про банкрутство.
5. Назвіть основні стадії провадження у справі про банкрутство.
6. Дайте характеристику основних видів банкрутства.
7. Що включає в себе правове, нормативне, методичне та інформаційне забезпечення функціонування механізму управління банкрутством?
8. Назвіть основні стадії управління банкрутством за процедурою.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНІЗМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 5. Діагностика вірогідності банкрутства підприємства**

5.1. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства

5.2. Система оціночних показників-індикаторів загрози банкрутства

5.3. Методи оцінки вірогідності банкрутства підприємства

**Рекомендована література:** [1], [2], [3], [4], [5], [6], [8], [13], [14]

**Основні поняття:** методичні підходи до діагностики загрози банкрутства, показники-індикатори кризи, коефіцієнт Бівера, модель Альтмана, модель Спрінгейта, модель Ліса, модель Таффлера, модель Конана і Гольдера, універсальна дискримінантна функція, поточна неплатоспроможність, критична неплатоспроможність, надкритична неплатоспроможність.

#### **5.1. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства**

Класифікація методичні підходів:

1. Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики поділяються на:

- державні (обов'язкові)
- наукові (рекомендаційні).

Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Агентством з питань банкрутства, іншими державними органами та є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких визначено („Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій» та „Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства").

Наукові методики діагностики кризи і загрози банкрутства підприємства розроблюються та пропонуються для практичного використання фахівцями - фінансовими аналітиками, спеціалістами з антикризового управління. Вони використовуються на вибір та за потреби.

2. Залежно від напрямку дослідження (орієнтовані на дослідження таких сфер діяльності підприємства):

- 1) фінансово-майновий стан;
- 2) результати господарської діяльності підприємств з окремих напрямів (операційної, фінансової, інвестиційної);
- 3) організація управління підприємством;

4) ресурсний потенціал підприємств;

5) комбінований підхід (збалансована система діагностичних показників у розрізі різних аспектів діяльності підприємства, наприклад ресурсна, клієнтська, фінансова, менеджерська складова).

3. Залежно від джерел інформації, які використовуються для розрахунку кількісних показників, виокремлюються методичні підходи, що базуються на використанні:

1) виключно затверджених форм фінансової та статистичної звітності підприємств;

2) поєднання інформації форм фінансової та статистичної звітності з матеріалами оперативного та управлінського обліку підприємств.

4. Залежно від методики визначення оціночних показників

1) коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок та використання різноманітних коефіцієнтів (коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової автономії, прибутковості тощо);

2) індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження у часі (темп зростання, приросту тощо);

3) агрегатний підхід, суть якого полягає в обчисленні оціночних агрегатів - абсолютних оціночних показників, що розраховуються за спеціальними методиками, наприклад нормальні джерела фінансування запасів, нетто-результат експлуатації інвестицій, результат господарсько-фінансової діяльності тощо;.

5. Залежно від методики дослідження оціночних показників:

- динамічний (ретроспективний) аналіз певних показників, який передбачає їх вивчення в динаміці;

- порівняльний аналіз, зіставлення фактично досягнутого значення показника із середньогалузевим або середнім по групі аналогічних підприємств;

- еталонний аналіз, передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначено як допустима (критична) межа його зміни.

**Методи формування узагальнюючого уявлення про стан підприємства:**

1) індексний метод, при використанні якого окремі оціночні показники переводяться в індекси шляхом порівняння з еталонними значеннями, попередньо досягнутими показниками або показниками інших підприємств, з подальшим розрахунком інтегрального індексу;

2) бальний метод, сутність якого полягає у присвоєнні кожному оціночному показникові певної кількості балів відповідно до його фактичного значення за спеціально розробленою шкалою оцінювання; залежно від суми набраних балів формується загальний висновок відносно глибини кризи;

3) графічний метод, застосування якого передбачає побудову деякого „поля оцінювання”, його поділ на певні зони, які відповідають певному рівню

ризикі банкрутства та знаходження положення конкретного підприємства в межах певних зон;

4) статистичний метод, який для отримання узагальнюючого висновку передбачає використання спеціально розроблених економіко-математичних моделей (Z-рахунку та йому подібних).

## **5.2. Система оціночних показників-індикаторів загрози банкрутства**

Якість діагностики загрози банкрутства визначається насамперед набором оціночних показників (об'єктів дослідження), що використовуються для отримання експертного висновку.

Найбільшого поширення набув коефіцієнтний підхід, в перебігу якого об'єктами дослідження виступають різноманітні коефіцієнти - відносні показники, що розраховуються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників господарсько-фінансової діяльності підприємств.

У складі показників експрес-діагностики залежно від виду звітності, що використовуються, можна відокремити наступні аналітичні підсистеми:

1) показники, які розраховуються щоквартально та за підсумками року виключно на базі даних фінансової звітності;

2) показники, розрахунок яких базується на спільному використанні форм фінансової та статистичної звітності, яка містить інформацію про обсяг простроченої кредиторської заборгованості підприємства;

3) показники, які розраховуються на базі податкової звітності.

Виходячи з функціонального спрямування, показники-індикатори кризи традиційно об'єднуються у 4-ти підгрупи:

1) стан ліквідності (Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності, Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності), Проміжний коефіцієнт покриття (швидкої ліквідності), Рівень операційної платоспроможності, Рівень ліквідності простроченої заборгованості)

2) структура капіталу (Коефіцієнт забезпеченості власними коштами, Рівень простроченої заборгованості, Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності), Коефіцієнт заборгованості, Коефіцієнт фінансового левериджу, Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості)

3) оборотність (Оборотність обігових коштів, Оборотно-матеріальних запасів, Оборотно-дебіторської заборгованості, Тривалість операційного циклу, Оборотно-кредиторської заборгованості, Тривалість фінансового циклу),

4) рентабельність (Рентабельність власного капіталу, Рентабельність активів, Рентабельність продаж, Рентабельність операційних витрат)

Для підприємств, акції яких котуються на фондовій біржі, доцільним є використання і 5-ої підгрупи показників за функціональним спрямуванням – «ринкової активності».

Залежно від призначення (сфери застосування) показники поділяють на:

- Поточної загрози банкрутства - дає змогу оцінити загрозу порушення передбачених законодавством про банкрутство термінів виконання фінансових зобов'язань (задоволення претензій кредиторів) за рахунок наявних високоліквідних активів або наявність передумов для ініціювання судових процедур (з боку кредиторів - наявність заборгованості, термін сплати якої минув, з боку самого підприємства - поточна збитковість та часткова втрата власного капіталу). До складу цієї групи доцільно включати показники, що мають еталонний мінімум або критичне значення.

- майбутньої загрози банкрутства - може здійснюватися за допомогою дослідження динаміки показників структури капіталу, оборотності та прибутковості за ряд періодів.

### 5.3. Методи оцінки вірогідності банкрутства підприємства

Важливою умовою застосування антикризових дій є ідентифікація кризових явищ.

1. Коефіцієнт Бівера. Він розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових та поточних зобов'язань.

$$K_6 = (\text{ЧП} - \text{А}) / \text{ДЗ} + \text{ПЗ}$$

де  $K_6$  — коефіцієнт Бівера; ЧП — чистий прибуток; А — амортизація;

ДЗ — довгострокові зобов'язання;

ПЗ — поточні зобов'язання.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є такий фінансовий стан підприємства, коли протягом тривалого проміжку часу (1,5—2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2.

1. Багатофакторна модель Е. Альтмана, відома також під назвою «розрахунок  $Z$  — показника», має такий вигляд:

$$Z = 1,2 A + 1,4 B + 3,3 C + 0,6 V + 1,0 E,$$

де А — середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів;

В — чистий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

С — чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / середньорічна вартість активів;

В — ринкова вартість акцій / середньорічна величина зобов'язань;

Е — виручка (валовий доход) / середньорічна вартість активів.

Значення показника  $Z$  пов'язане з імовірністю виникнення кризового стану і банкрутства. Якщо  $Z < 1,8$  — ймовірність дуже висока;  $1,81 < Z < 2,70$  — висока;  $2,71 < Z < 2,99$  — можлива;  $Z > 3,00$  — дуже низька.

2. Прогнозувати кризову ситуацію та банкрутство можна, використовуючи чотирифакторну модель Спрінгейта:

$$Z = 1,03 A + 3,07 B + 0,66 C + 0,4 B,$$

де  $A$  — середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів;

$B$  — прибуток (збиток) до сплати податків та процентів / середньорічна вартість активів;

$C$  — прибуток (збиток) до сплати податків / середньорічна величина поточних зобов'язань;

$B$  — виручка від реалізації / середньорічна вартість активів;

Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92 %, проте з часом цей показник зменшується. Якщо  $Z < 0,862$ , то підприємство з достовірністю 92 % є потенційним банкрутом, якщо навпаки — то має стабільний фінансовий стан.

3. Тести на ймовірність кризового стану Ліса ( $Z_L$ ):

$$Z_L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4,$$

де  $X_1, X_2, X_3, X_4$  — коефіцієнти:

$X_1$  — середньорічна вартість оборотних активів/ середньорічна вартість активів;

$X_2$  — валовий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

$X_3$  — нерозподілений прибуток (непокритий збиток) / середньорічна вартість активів;

$X_4$  — середньорічна вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань.

Граничне значення:  $Z_n = 0,037$ .

4. Тести на ймовірність кризового стану Таффлера ( $Z_T$ ):

$$Z_T = 0,03 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4,$$

де  $X_1$  — валовий прибуток (збиток) / середньорічна величина короткострокових зобов'язань;

$X_2$  — середньорічна вартість оборотних активів / середньорічна величина зобов'язань;

$X_3$  — середньорічна величина короткострокових зобов'язань / середньорічна вартість активів;

$X_4$  — чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / середньорічна вартість активів. Якщо  $Z_T > 0,3$ , то підприємство має гарну довгострокову перспективу діяльності; при  $Z_T < 0,2$  — існує ймовірність банкрутства.



5. Показник діагностики платоспроможності Конана і Гольдера — розраховується за формулою:

$$Z_{\text{КГ}} = 0,16 X_1 + 0,22 X_2 + 0,87 X_3 + 0,10 X_4 + 0,24 X_5,$$

де —  $X_1$  — середньорічна величина дебіторської заборгованості та грошових коштів / середньорічна вартість активів;

$X_2$  — середньорічна вартість необоротних активів/ середньорічна вартість активів;

$X_3$ , — фінансові витрати / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;

$X_4$ , — витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи / дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$X_5$  - валовий прибуток (збиток) / середньорічна величина зобов'язань.

6. Універсальна дискримінантна функція — її побудовано згідно з кількома методиками прогнозування кризового стану:

$$Z = 1,5K_1 + 0,08K_2 + 10K_3 + 5K_4 + 0,3K_5 + 0,1K_6,$$

де —  $K_1$  — cash-flow (чистий прибуток + амортизація) / середньорічна величина зобов'язань;

$K_2$  — середньорічна вартість активів / середньорічна величина зобов'язань;

$K_3$  — чистий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

$K_4$  — чистий прибуток (збиток) / чистий дохід (виручка) від реалізації;

$K_5$  — середньорічна величина виробничих запасів / чистий дохід (виручка) від реалізації;

$K_6$  — чистий дохід (виручка) від реалізації / середньорічна вартість активів.

Значення  $Z$  — показника можна інтерпретувати так:

$Z > 2$  — підприємство вважається фінансове стійким, і йому не загрожує кризова ситуація;

$1 < Z \leq 2$  — фінансова рівновага підприємства порушена, але за умови переходу на антикризові заходи банкрутство йому не загрожує;

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

$Z \leq 0$  — підприємство є напівбанкрутом.

Підприємство визнається неспроможним (банкрутом) **лише за рішенням господарського суду**. Зовнішньою ознакою такої неспроможності є неплатоспроможність, що й дає підставу кредиторам подати заяву до господарського суду. Категорію «неплатоспроможність підприємства» неможливо оцінювати однозначно. Нездатність боржника задовольнити у

встановлений термін пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом ще не є неплатоспроможністю (а тим більше банкрутством), а є лише зовнішньою ознакою.

Ступені неплатоспроможності можуть бути різними.

*Перший* характеризується нестачею грошових засобів та зростанням кредиторської заборгованості.

*Другий* ступінь — наявністю в балансі підприємства банківських кредитів, не погашених у строк.

*Третій* характеризується простроченою заборгованістю перед постачальниками та підрядчиками.

*Четвертий* ступінь виникає тоді, коли з'являється прострочена заборгованість перед бюджетом та фінансовими органами.

Відповідно «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» встановлено поточну, критичну та надкритичну неплатоспроможність.

**Поточна неплатоспроможність** — це фінансовий стан підприємства, коли на певний момент через випадковий збіг обставин у підприємства недостатньо високоліквідних активів для погашення поточних зобов'язань. Поточну неплатоспроможність ( $P_n$ ) характеризує, різниця між сумою грошових засобів, їх еквівалентів, інших високоліквідних активів та сумою поточних зобов'язань і обчислюється за формулою:

$$P_n = D_{\text{фi}} + P_{\text{фi}} + \Gamma_{\text{к}} - P_{\text{з}};$$

де  $D_{\text{фi}}$  — довгострокові фінансові інвестиції;

$P_{\text{фi}}$  — поточні фінансові інвестиції;

$\Gamma_{\text{к}}$  — грошові кошти та їх еквіваленти;

$P_{\text{з}}$  — поточні зобов'язання.

Якщо одержаний результат від'ємний, то це свідчить про поточну неплатоспроможність господарюючого суб'єкта.

**Критична неплатоспроможність** — це такий фінансовий стан підприємства, коли присутні ознаки поточної неплатоспроможності, коефіцієнт покриття становлять менше ніж 1,5, а коефіцієнт забезпечення власними засобами — менше ніж 0,1. Якщо в кінці звітного кварталу хоча б один з названих показників перевищує нормативне значення або спостерігається їх зростання, перевага повинна надаватись позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації в процесі провадження справи про банкрутство.

Якщо за результатами року коефіцієнт покриття менше одиниці і підприємство не одержало прибутку, то такий фінансовий стан має ознаки **надкритичної неплатоспроможності**. Наявність ознак надкритичної неплатоспроможності відповідає фінансовому стану підприємства, коли воно, відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності

боржника або визнання його банкрутом», зобов'язане звернутись у місячний термін до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство, тобто коли задоволення вимог одного або декількох кредиторів призведе до неможливості погашення зобов'язань у повному обсязі перед іншими кредиторами.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Охарактеризуйте методичні підходи діагностики кризового стану та загрози банкрутства за різними ознаками.
2. Опишіть основні методи формування узагальнюючого уявлення про стан підприємства.
3. Дайте характеристику основним групам показників-індикаторів загрози банкрутства.
4. Які моделі використовуються для оцінки вірогідності банкрутства підприємства?
5. Які ступені неплатоспроможності підприємства ви знаєте?
6. Охарактеризуйте ситуацію поточної неплатоспроможності на підприємстві.
7. Охарактеризуйте ситуацію критичної неплатоспроможності на підприємстві.
8. Охарактеризуйте ситуацію надкритичної неплатоспроможності на підприємстві.

## **Тема 6. Оцінка наслідків виникнення ситуації банкрутства на підприємстві**

6.1. Вихідні передумови дослідження зобов'язань неплатоспроможного підприємства

6.2. Аналіз зобов'язань кризового підприємства в ході діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства

**Рекомендована література:** [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [13], [14]

**Основні поняття:** господарські зобов'язання, внутрішні зобов'язання, зовнішні зобов'язання, спокійна заборгованість, нейтральна заборгованість, загрозна заборгованість, замовне банкрутство.

### **6.1. Вихідні передумови дослідження зобов'язань неплатоспроможного підприємства**

Відповідно до Господарського кодексу України [ст.173] підприємство має **господарські зобов'язання**.

Основними видами господарських зобов'язань є:

- майново-господарські зобов'язання (по відношенню до господарських дій);

- організаційно-господарські зобов'язання (по відношенню до управлінсько-державних дій, які виникають в процесі управління між суб'єктом господарювання та суб'єктом організаційно-господарських повноважень (власником);

- соціально - комунальні зобов'язання (по відношенню до створення спеціальних робочих місць для осіб з обмеженою працездатністю та організації їх професійної підготовки);

- публічні зобов'язання (відповідно до яких суб'єкт господарювання зобов'язаний проводити діяльність, визначену в статутних документах, і не надавати переваг а окремим споживачам).

Характеристика кожного виду зобов'язань, особливості їх виникнення визначені Господарським кодексом.

У процесі здійснення господарсько-фінансової діяльності підприємство вступає в правовідносини з різноманітними контрагентами, учасниками господарських відносин:

податковими органами,

банками,

іншими підприємствами-постачальниками товарів (матеріальних ресурсів, послуг),

споживачами продукції.

У процесі цих відносин відповідно до Цивільного Кодексу України та зобов'язального права [гл.47, ст.509] у підприємства виникають майново-

господарські зобов'язання, згідно з якими одна сторона (боржник) повинна вчинити на користь другої сторони (кредитора) певну дію:

- в певний термін передати майно, виконати роботу, надати послугу, сплатити гроші і т.п. або утриматися від певної дії, а кредитор має право вимагати від боржника виконання його організацією

- здійснити грошові платежі, поставити товар, виконати послугу на користь іншої особи. Юридичні та фізичні особи, щодо яких виникають зобов'язання, можуть, з економічної точки зору, розглядатися як кредитори підприємства.

Можливі зобов'язання підприємства можна класифікувати за різними ознаками.

**I. Залежно від часу погашення в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності зобов'язання підприємства діляться на:**

- поточні;
- довгострокові;
- забезпеченні;
- непередбачені зобов'язання.

**II. Залежно від місця формування зобов'язання підприємства класифікуються на зовнішні і внутрішні.**

*зовнішні зобов'язання* підприємства - це:

1. Зобов'язання перед фіскальною системою - виникають і повинні виконуватися в установленому податковим законодавством порядку застосування (зобов'язання по сплаті податків, штрафів, пені перед бюджетами, платежів до позабюджетних фондів та ін.).

2. Зобов'язання перед фінансово-кредитною системою - зобов'язань а перед банками, фінансовими компаніями в разі, якщо підприємство взяло кредит у грошовій формі або у вигляді цінних паперів на підставі кредитного договору.

3. Зобов'язання перед господарськими партнерами за поставлені ними матеріальні ресурси, товари, виконані роботи або надані послуги; ці зобов'язання виникають в обсягах і в терміни, які визначені за згодою сторін у відповідних господарських угодах.

*Внутрішні зобов'язання* підприємства - це зобов'язання перед працівниками підприємства (по оплаті праці, виплат е премій, відпусток, пенсійного забезпечення) і власниками (учасниками, акціонерами) з приводу виплати дивідендів, викупу акцій, паїв і т. п.

**III. виходячи з матеріально-речової форми погашення, зобов'язання характеризуються як:**

1. грошові зобов'язання, які відшкодовуються шляхом перерахування (сплати) певної суми грошових коштів;

2. зобов'язання в натурі, які відшкодовуються шляхом здійснення окремих операцій (поставка продукції, виконання робіт, послуг і т.п.).

3. залікові (взаємні) зобов'язання, які передбачають наявність зобов'язань та вимог на відшкодування іншого зобов'язання тим же суб'єктом господарювання.

Зобов'язання в натуральному вигляді і залікові зобов'язання знаходять відображення в бухгалтерському обліку і звітності підприємств як доходи майбутніх періодів (р №5, ф.№1 "Баланс").

IV. Залежно від механізму формування обсягів зобов'язань підприємства може розглядатися як сума трьох складових:

1. основна сума боргу, яка визначається як обсяг фінансових ресурсів, котрі було надано підприємству або скільки воно повинно сплатити за договірними умовами;

2. сума по обслуговуванню боргу, яка виникає лише за зобов'язаннями перед фінансово-кредитною системою набуває виду відсотків за кредит;

3. економічні (штрафні) санкції, перед договірними умовами за невиконання в зазначений термін договору і взятих на себе зобов'язань.

Необхідно відзначити, що штрафні санкції можуть виникати не тільки за грошовими зобов'язаннями, але і в разі невиконання зобов'язань в натуральному вигляді. Залежно від особливостей визначення та порядку нарахування розрізняють такі види економічних санкцій, як штраф, пеня і неустойка.

Обсяг зобов'язань підприємства на певну дату не обмежується кількісною оцінкою, відображеної в пасиві балансу.

Виходячи з діючих нормативних вимог до організації бухгалтерського обліку, в балансі підприємства відображаються лише обсяг грошових зобов'язань у вигляді основної суми боргу перед фінансово-кредитними установами і заборгованість за різними видами розрахунків, перед розсуд діючими договорами або (для податків і обов'язкових платежів) встановленим порядком сплати платежів, яка документально підтверджена (для отриманих претензій).

Сума інших видів зобов'язань не знаходить відображення в балансі та повинна визначатися окремо на підставі первинних документів або даних аналітичного (управлінського обліку).

V. Залежно від *термінів настання сплати* зобов'язання підприємства поділяються на три групи:

- ◆ термін виконання яких не настав (відшкодування можливо в наступному місяці, наступному кварталі, в поточному році, в майбутніх періодах);
- ◆ термін виконання яких настав, але не перевищує строку позовної давності (3 роки);
- ◆ з терміном несплати, котрий перевищує строк позовної давності.

Така класифікація зобов'язань дає можливість визначити ступінь їх терміновості, оцінити склад зобов'язань в залежності від термінів їх здійснення, тривалості невиконання зобов'язань, а також є підставою для розробки графіка обслуговування і погашення зобов'язань у планів му період е.

VI. Залежно від *майнового забезпечення* можуть бути виділені такі види зобов'язань:

- ◆ зобов'язань а, забезпечені договором застави а (прикладом цього виду зобов'язань є зобов'язання по обслуговуванню банківських позик; в разі неповернення кредиту в договірний термін банк отримує право реалізувати об'єкт застави і використовувати отримані кошти для задоволення своїх позовних вимог);
- ◆ зобов'язання, які забезпечені майновими цінностями (наприклад, в торгівлі цей вид зобов'язань виникає в зв'язку з прийомом товарів під реалізацію, на відповідальне зберігання, з отриманням давальницької сировини для його подальшої переробки і т. п.; відповідно до умов договору відмічені цінності в разі їх не реалізації можуть бути повернуті їх власнику;
- ◆ незабезпечені зобов'язання (в разі банкрутства підприємства вони задовольняються за рахунок ліквідаційної маси (виручки від продажу активів)).

Групуються до а зобов'язань підприємства з цього класифікаційною ознакою є необхідною передумовою для оцінки можливостей їх погашення і ступеня виконання зобов'язань перед окремими кредиторами.

VII. Залежно від *терміновості погашення* зобов'язання підприємства поділяються:

- *першочергові* - зобов'язання, невиконання яких може призупинити господарсько-фінансову діяльність підприємства, істотно погіршити імідж і ділову репутацію підприємства, привести до значних фінансових витрат (в результаті накладення штрафів за порушення термінів сплати) або спричинити виникнення ситуації банкрутства з усіма негативними наслідками. У складі першочергових зобов'язань може бути виділена група зобов'язань "підвищеної небезпеки", до яких відносять податкові зобов'язання (в результаті ризику податкової застави майна підприємства і блокування руху коштів на рахунках) і зобов'язання, позови за якими знаходяться на різних етапах позасудового і судового регулювання;

- *другорядні* - зобов'язання підприємства, за якими за недотримання термінів сплати негативні наслідки відсутні або несуттєві.

VIII. Залежно від *ймовірності ініціювання судових процедур* стягнення боргів в складі заборгованості підприємства можуть бути виділені такі групи: "спокійна", "нейтральна" і "загрозлива" заборгованість.

До "*спокійної*" відносяться такі види заборгованості:

- перед контрагентами, пов'язаними господарськими зв'язками з підприємством;
- заборгованість перед контрагентами, чиє фінансове становище не дозволяє почати судові процедури або які не мають відповідного досвіду судового стягнення боргів;

- розмір якої є незначним у порівнянні з обсягами господарсько-фінансової діяльності контрагента;
- заборгованість перед персоналом (при низькій активності або відсутності профспілки).

*"Нейтральною"* можна вважати заборгованість перед контрагентами, які мають давні і тісні відносини з підприємством, борги перед яким і попередньо погашалися у встановлені терміни, які зацікавлені у співпраці з підприємством, незважаючи на його кризовий стан і поточну неплатоспроможність.

До групи *"загрозливою"* заборгованості відноситься заборгованість, яка характеризується одним з таких ознак:

- у контрагентів існує стратегічна зацікавленість в банкрутстві даного підприємства;
- контрагенти фактично почали судове врегулювання відносин (прийшла претензія, позовна заява, визначено час судового засідання, отримано судові рішення і т. п. ).

Запропоновані принципи класифікації зобов'язань підприємства є найбільш значущими, повинні використовуватися в процесі аналізу боргів кризового стану і підготовки заходів по реструктуризації заборгованості.

## **6.2. Аналіз зобов'язань кризового підприємства в ході діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства**

В ході діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства важливе значення має визначення **обсягу зобов'язань, які підлягають погашенню.**

Законом "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" визначено умови порушення справи про банкрутство підприємства:

**1. Наявність по відношенню до кредитора грошових зобов'язань, тобто зобов'язань боржника виплатити кредитору певну грошову суму відповідно до цивільно-правового договору та на інших підставах, передбачених цивільним законодавством України. В склад грошових зобов'язань боржника не зараховуються**

- недоїмка (пеня та штраф), визначена на дату подання заяви до господарського суду,
- зобов'язання, які виникли в результаті заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян,
- зобов'язання з виплати авторської винагороди,
- зобов'язання перед засновниками (учасниками) боржника, - юридичної особи, що виникли з результаті такої участі.

Склад і розмір грошових зобов'язань, в тому числі розмір заборгованості за передані товари, виконані роботи та надані послуги, сума кредитів з урахуванням відсотків, які зобов'язаний сплатити боржник, визначаються на



день подачі в господарський суд заяви про порушення справи про банкрутство.

**2. Прозорість вимог кредиторів про виконання грошових зобов'язань**, т. е. вимоги кредиторів, визнані боржником, інші вимоги кредиторів повинні бути підтверджені виконавчими документами чи розрахунковими документами, за якими відповідно до законодавством здійснюється списання коштів з рахунків боржника.

**3. Відповідність розміру грошових зобов'язань законодавчо певного мінімального обсягу** - сукупно вони повинні представляти Проте триста мінімальних розмірів заробітної плати (тобто 1004 грн. × 300 = 301200 грн).

**4. Невиконання зобов'язань в законодавчо визначений критичний термін** - протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку, що має бути підтверджено документально (до заяви кредитора про порушення справи про банкрутство додається

- копія неоплаченого розрахункового документа, відповідно до законодавства здійснюється списання коштів з рахунків боржника, з підтвердженням банківською установою боржника про прийнятті цього документа до виконання із зазначенням дати прийняття,

- виконавчих документів (виконавчий лист, виконавчий напис нотаріуса і т. П. )

- інших документів, які підтверджують визнання боржником вимог кредиторів).

**Кредиторами підприємства** відповідно до Закону визнаються:

- юридичні або фізичні особи, які мають у встановленому порядку підтверджені документами вимоги про грошове зобов'язання ах до боржнику;
- працівники підприємства - по виплат е заборгованості по заробітній платі;
- органи державної податкової служби та інші державні органи, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю справляння податків і зборів (обов'язкових платежів).

**Кредитори підприємства** мають різні права по відношенню до підприємству-боржнику, що дозволяє **класифікувати** їх:

**1. Залежно від можливості ініціювати справу про банкрутство** підприємства розрізняють ініціюють кредиторів і змушені х кредиторів.

**ініціювали** визнаються **кредитори**, заборгованість перед якими на момент порушення справи про банкрутство має ознаки, що дозволяють порушити справу про банкрутство, т. е. по відношенню до яким підприємство має безперечний борг в розмірі не менше 301,2 тис. грн, який не погашено протягом 3-х місяців.

**вимушеними кредиторами** визнаються всі інші кредитори, заборгованість перед якими до порушення справи про банкрутство не прострочена, т. е. термін виконання зобов'язань не настав або не перевищує 3-х місяців. Вони мають право подавати заяви з

грошовими вимогами до боржника тільки після публікації оголошення про порушення справи про банкрутство в офіційному друкованому органі незалежно від настання терміну виконання зобов'язань.

## 2. В залежності від **характеру участі в процедурі банкрутств**:

*конкурсні кредитори* - вимоги яких до боржника виникли в зв'язку з порушенням справ а про банкрутство та вимоги, яких не забезпечені заставою майна боржника. До конкурсних кредиторів відносяться також кредитори, вимоги яких до боржника виникли в результаті правонаступництва за умови виникнення таких вимог в зв'язку з порушенням справи про банкрутство. конкурсні кредитори відповідно до ст.14 Закону протягом тридцяти днів від дня публікації в офіційному друкованому органі оголошення про порушення справи про банкрутство зобов'язані подати до господарського суду письмові заяви з вимогами до боржника, а також документи, що їх підтверджують. Вимоги конкурсних кредиторів, які заявлені після закінчення строку, встановленого для їх подання, або не запроваджені взагалі - не розглядаються і вважаються погашеними, про що господарський суд зазначає в ухвалі, якою затверджує реєстр вимог кредиторів. Зазначений строк є граничним і поновленню не підлягає.

Конкурсні кредитори, вимоги яких визнані боржником і господарським судом, включаються до реєстру вимог кредиторів і відповідно мають право брати участь з правом вирішального голосу в зборах кредиторів, тобто приймати всі рішення п про "долю е " підприємства і його активів.

*Поточні кредитори* - вимоги , яких до боржника виникли після порушення справи про банкрутство.

## 3. В залежності від **забезпеченості вимог** кредиторів поділяються на:

- *забезпечених*, вимоги яких забезпечені заставою майна боржника; в ліквідаційній процедурі вимоги кредиторів цієї групи задовольняються в першу чергу;

- *незабезпечених*, вимоги яких задовольняються в звичайному порядку в залежності від приналежності до груп черговості, певним законодавчо.

**До складу банкотних зобов'язань** крім бухгалтерської заборгованості підприємства додаткового включаються такі види.

**1. Зобов'язання перед засновниками (учасниками)**, які в звітності відображаються в розділі 1 пасиву балансу, «Власний капітал» і підлягають погашенню в ході ліквідаційної процедури в останню чергу. Зобов'язання погашаються тільки в разі подання відповідної заяви з певним обсягом вимог.

## **2. Додаткові зобов'язання за розрахунками з персоналом.**

Проведення ліквідаційної процедури передбачає звільнення працівників підприємства-банкрута. Бухгалтерські дані відображають лише наявну заборгованість по заробітній платі і не включають в свій склад компенсацію за невикористану відпустку та інші компенсаційні виплати (наприклад, при розірванні контракту з ініціативи адміністрації), які в

обов'язковому порядку здійснюються при звільненні працівників. Обсяг цих зобов'язань необхідно розрахувати додатково.

Звільнення працівників з ініціативи ліквідатора здійснюється відповідно до вимог закону "Про зайнятість населення" [ст.26], який передбачає інформування про звільнення за один місяць до звільнення і виплати вихідної допомоги в розмірі 2-х середньомісячних заробітних плат. Виконання цих вимог вимагає додаткового нарахування 3-х місячної заробітної плати працівникам підприємства.

Можлива також ситуація неодночасного звільнення працівників підприємства-банкрута. Мінімальна кількість персоналу, необхідного для охорони об'єкта, завершення технологічного процесу, роботи бухгалтерії (матеріально-відповідальні особи) і т.п. Звільняються пізніше. За час їх роботи їм додатково нараховується заробітна плата виходячи з встановлених окладів або за трудовими угодами.

Додаткове нарахування заробітної плати тягне і додатковими є платежі в фонд і соціального страхування, розмір яких визначається на загальних підставах.

**3. Обсяг зобов'язань, які виникли в результаті заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, розмір яких визначається на основі Порядку капіталізації платежів для задоволення вимог, що виникли по зобов'язанням підприємства-банкрута перед громадянами внаслідок заподіяння шкоди їх життю і здоров'ю, затвердженого Кабінетом Міністрів України від 6 травня 2000 року № 765 .**

Капіталізація платежів здійснюється по кожній особі у з урахуванням заборгованості за попередні роки та необхідності виплати майбутніх платежів. Під час розрахунку сум цих платежів повинні враховуватися заробітна плата потерпілого, відсоток втрати професійної працездатності, витрати по догляду за потерпілим, на реабілітацію, протезування, придбання транспортних засобів і види соціальної допомоги відповідно до медичного висновку, необхідність сплати одноразової допомоги у зв'язку з травмою або професійним захворюванням, які можуть призвести до смерті потерпілого, а також інших виплат, передбаченим законодавством.

Капіталізація платежів розраховується на період, який визначається як різниця між середньою тривалістю життя для чоловіків і жінок в країні і їх віком на момент здійснення капіталізації.

До суми платежів, які підлягають капіталізації, включається заборгованість підприємства-банкрута за виплатами, пов'язаними із зобов'язаннями цього підприємства відшкодувати шкоду, заподіяну життю і здоров'ю громадян: одноразова допомога, щомісяця виплати втраченого заробітку, витрат по догляду за потерпілим і по лікарняним листам.

**4. Додаткові фінансові витрати, пов'язані з кредитуванням підприємства-банкрута.** Якщо в момент звільнення працівників підприємства відсутні кошти для проведення

розрахунків з ним і, арбітражний керуючий (ліквідатор) може взяти в комерційному банку спеціальний кредит, відсотки за користування яким також включаються до складу зобов'язань, які підлягають погашенню.

**5. Додаткові податкові платежі, пов'язані з реалізацією активів і продовженням господарсько-фінансової діяльності.**

Продаж майна підприємства-банкрута також обумовлює виникнення додаткових податкових зобов'язань з податку на додану вартість і податку на прибуток, які повинні бути враховані в складі зобов'язань, які підлягають погашенню.

До моменту реалізації відповідних активів і звільнення працівників підприємство продовжує бути платником податків відповідних і зборів (податок на землю, податок на власників транспортних засобів, комунальний податок і т. П. ), обсяг яких також слід розрахувати додатково.

**6. Витрати, пов'язані з ліквідацією підприємства як юридичної особи.** Ліквідація підприємства як юридичної особи також вимагає відповідних фінансових витрат, які увійдуть до складу витрат, пов'язаних з роботою ліквідаційної комісії, і підлягатимуть першочерговому погашенню.

Розрахунок розміру цих витрат може здійснюватися:

1) методом техніко-економічних розрахунків відповідно до кожного елементу витрат, перед розсуд чинним порядком ліквідації підприємства: закриття всіх банківських рахунків, документальна перевірка підприємства податковим органом, здача до відповідних органів внутрішніх справ печаток і штампів, здача в архів документів, які підлягають довгостроковому зберіганню, скасування державної реєстрації підприємства та виключення його з державного реєстру;

2) аналоговим методом на основі цін пропозиції юридичних і консалтингових фірм, які надають відповідні послуги, або на основі інформації про обсяг витрат на підприємствах-аналогах.

**7. Витрати на проведення ліквідаційної процедури.** До складу зобов'язань, які підлягають погашенню в ході проведення ліквідаційної процедури, входять також витрати, пов'язані з порушенням справи про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії.

Основними елементами цих витрат є:

• витрати на оплату державного мита за позовною заявою про порушення справи про банкрутство, а також по заяві кредиторів, які звертаються з майновими вимогами до боржника після оголошення про порушення справи про банкрутство - 5 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, що становить  $911 \times 5 = 4555$  грн.;

• витрати на оплату державного мита для нотаріального засвідчення угод по купівлі-продажу активів; ставка державного мита диференційований а по видам дій (як правило, 1% від суми договору, але не

менше одного неоподаткованого мінімуму доходів громадян за кожен угоду (об'єкт));

- витрати заявника на публікацію оголошення про порушення справи про банкрутство;

- витрати на публікацію в офіційних друкованих органах інформації про порядок продажу майна банкрута;

- витрати на публікацію в засобах масової інформації про поновлення провадження у справі про банкрутство у зв'язку з визнанням мирової угоди недійсною;

- витрати арбітражного керуючого (розпорядника майном, керуючого санацією, ліквідатора, пов'язані з утриманням і збереженням майнових активів банкрута;

- витрати кредиторів на проведення аудиту, якщо аудит проводився за рішенням господарського суду за рахунок їх коштів;

- витрати на оплату праці арбітражних керуючих (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора); відповідно до Закону оплата послуг арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) за кожен місяць здійснення ним своїх повноважень встановлюється та виплачується в розмірі, встановленому комітетом кредиторів і затвердженому господарським судом, але не менше двох мінімальних заробітних плати і не більше середньомісячної заробітної плати керівника-боржника за останні дванадцять місяців його роботи перед порушенням справи про банкрутство. За рішенням комітету кредиторів може передбачатися додаткова винагорода у вигляді певного відсоток а (як правило, до 5%) від обсягу відшкодованої заборгованості або проданих активів.

Розмір цих витрат прогнозується методом техніко-економічних розрахунків (в розрізі окремих видів витрат) або аналоговим методом.

Таким чином, банкрутні зобов'язання, які підлягають погашенню в ході ліквідаційної процедури, істотно більше у порівнянні з об'ємом бухгалтерських зобов'язань підприємства.

**Аналіз зобов'язань кризового підприємства в ході діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства** проводиться в структурно-логічній послідовності.

**1 етап - проведення інвентаризації господарських договорів підприємства, стану виконання і розрахунків по них.** Інформаційною базою для проведення цієї роботи є реєстр укладених договорів. Формується повний перелік всіх господарських договорів, відповідно до яких підприємство має певні зобов'язання, визначається їх вид (перерахування грошей, виконання робіт, надання послуг, поставка продукції), термін виконання, для прострочених - термін невиконання та стан розрахунків (якщо мало місце часткове виконання), повна інформація про кредитора.

**2 етап - проведення інвентаризації стану виконання податкових та інших обов'язкових платежів.** Інформаційною базою цієї роботи є аналіз податкової

звітності підприємства, а також актів податкових перевірок підприємства, в яких відбивається обсяг поточної заборгованості, податкового боргу відповідно до Закону му України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" .

**3 етап - розрахунок обсягу зобов'язань, які виникнуть після порушення справи про банкрутство і почала проведення ліквідаційної процедури**. По кожному "новому" зобов'язанням здійснюється детальний прорахунок його достовірного розміру.

**4 етап - створення картотеки кредиторів**. На цьому етапі роботи узагальнюється інформація про обсяг ах зобов'язань підприємства; перевіряється законність і обґрунтованість вимог окремих кредиторів; виявляються угоди, які мають ознаки шахрайства та доведення до банкрутства, узагальнюється інформація про конкурсні і поточних кредитор ах підприємства. З урахуванням результатів проведеної роботи складається реєстр кредиторів, вимоги яких є законними, підкріплені документально і будуть визнані господарським судом як такі, що підлягають погашенню.

**5 етап - оцінка загального обсягу зобов'язань і аналіз їх складу за різними класифікаційними ознаками** -

статус зобов'язання (внутрішнє, зовнішнє)

статус кредитора (господарські партнери, працівники, фіскальні органи, фінансово-кредитні установи, власники),

Терміновість ь виконання (поточні, прострочені),

майнового забезпечення (забезпечені, незабезпечені),

форм а погашення (грошові, майнові, в натурі),

складовими боргу (основна сума, процентні платежі, економічні санкції)

і т . п .

**6 етап - аналіз складу кредиторів і ймовірності ініціювання судових процедур стягнення боргів**. На цьому етапі роботи слід з вчити персональний склад кредиторів, перед якими підприємство має прострочені грошові зобов'язання ( які ініціюють кредиторів) і групуються заборгованості перед ними в підгрупи в залежності від достовірності ініціювання судових процедур (спокійна, нейтральна і загрозна). У складі загрознаю заборгованості слід додатково з вчити можливість вжиття заходів для оцінки загрози виникнення ситуації "замовного" банкрутства і завчасного е го запобігання.

**7 етап - аналіз концентрації заборгованості**. Проведення цієї роботи дозволяє спрогнозувати розподіл сил на зборах кредиторів, в залежності від рішення про "долю" підприємства від позиції певної групи або одного кредитора. З цією метою розраховується коефіцієнт концентрації Лоренца:

$$K_{\text{конц}} = (f_i - q_i) / 2$$

де  $f_i$  - питома вага і-групи кредиторів в обсязі заборгованості підприємства;

- $q_i$  - питома вага  $i$ - групи кредиторів в загальній чисельності кредиторів підприємства;
- $i$  - номер групи кредиторів, до якої відноситься досліджувана заборгованість.

Якщо  $K_{\text{конц}} \geq 0,2$ , то існує потенційна загроза ініціювання ситуації банкрутства, джерелом якої є надмірна концентрація боргу і висока залежність від одного-двох кредиторів .

**8 етап** - ранжування зобов'язань по черговості їх погашення (відповідно до законодавства).

Відповідно до вимог ст.31 Закону "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" кошти, отримані від продажу майна банкрута, спрямовуються на **задоволення вимог кредиторів у такій черговості** .

1. *В першу чергу* задовольняються:

- а) вимоги, забезпечені заставою;
- б) виплата вихідної допомоги звільненим працівникам підприємства-банкрута, в тому числі відшкодування кредиту, отриманого на ці цілі;
- в) витрати Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, які пов'язані з набуттям ними прав кредитора по відношенню до банку, - у розмірі всієї суми відшкодування закладами фізичних осіб;
- г) витрати, пов'язані з порушенням справ а про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії.

2. *У другу чергу* задовольняються вимоги, що виникли по зобов'язанням підприємства - банкрута перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком віз ня внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства), зобов'язань, що виникли в результаті заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, а також вимоги громадян-довірителів (вкладників) довірчих товариств або інших суб'єктів підприємницької діяльності, які використовували майно (кошти) довірителів (вкладників).

3. *У третю чергу* задовольняються вимоги п про сплат е податків і зборів (обов'язкових платежів).

4. *У четверту чергу* задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, у тому числі і вимоги кредиторів, які виникли по зобов'язанням при процедурі розпорядження майном боржника чи при процедурі санації боржника.

5. *У п'яту чергу* задовольняються вимоги п про повернення ю внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства.

6. *У шосту чергу* задовольняються інші вимоги.

Проведений таким чином аналіз зобов'язань підприємства є необхідною передумовою для прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства,

виявлення загрози ініціювання ситуації банкрутства і "замовного" банкрутства.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Назвіть основні види господарських зобов'язань.
2. Класифікація зобов'язань підприємства.
3. Охарактеризуйте групи зобов'язань підприємства в залежності від міста формування.
4. Охарактеризуйте групи зобов'язань підприємства в залежності від матеріально-речової форми погашення.
5. Охарактеризуйте групи зобов'язань підприємства в залежності від механізму формування їхніх обсягів.
6. Охарактеризуйте групи зобов'язань підприємства в залежності від термінів настання сплати.
7. Охарактеризуйте групи зобов'язань підприємства в залежності від майнового забезпечення.
8. Охарактеризуйте групи зобов'язань підприємства в залежності від терміновості погашення.
9. Охарактеризуйте групи зобов'язань підприємства в залежності від імовірності ініціювання судових процедур.
10. Умови порушення справи про банкрутство.
11. Основні етапи аналізу зобов'язань кризового підприємства в ході діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства.
12. Черговість задоволення вимог кредиторів.



## Тема 7. Потенціал виживання підприємства

7.1. Сутність дефініції «потенціал виживання підприємства»

7.2. Ресурсні можливості виживання підприємства і методи їх оцінки

Рекомендована література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [14]

**Основні поняття:** виживання підприємства, стратегічний потенціал, конкурентоспроможний потенціал, потенціал виживання

### 7.1. Сутність дефініції «потенціал виживання підприємства»

Діагностика банкрутства повинна передбачати не тільки оцінку ймовірності настання цього стану, але і визначення внутрішніх сил протистояння, які є на підприємства і завдяки активізації яких ситуація може бути у краще на.

Однією з **головних цілей** розробки стратегії діяльності будь-якого підприємства, незалежно від стану (кризові є чи ні) і стадії життєвого циклу, на якому воно знаходиться, є виживання (самозбереження) і розвиток, яке забезпечує створення достатнього «запасу» стійкості для успішного його функціонування.

**Виживання (самозбереження) підприємства** розглядається як наявна можливість розвитку ситуації за позитивним сценарієм, наслідком якого є нормалізація стану підприємства, відновлення є його конкурентоспроможності та забезпечення ефективного ведення господарства. Для характеристики здатності підприємства до реалізації цієї можливості використовується спеціальний термін - "потенціал виживання".

В цілому **потенціал** - це сукупність наявних засобів і можливостей. Залежно від мети оцінки в економічній літературі використовуються різні види потенціалу - виробничий, соціально-економічний, стратегічний, кадровий, ринковий, ресурсний, конкурентоспроможний і т. п.

**Стратегічний потенціал підприємства** розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні і мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливості кордонів функціонування в майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

**Ринковий потенціал** - це сукупність засобів і можливостей підприємства в реалізації ринкової діяльності, використанні підприємством всіх передових розробок маркетингу. **Ринковий потенціал підприємства** є інтегральною характеристикою ресурсного забезпечення підприємства і складається з наступних елементів:

методологічний (інструментальний) ринковий потенціал;  
потенціал людських (трудових) ресурсів;

потенціал матеріальних ресурсів підприємства;  
потенціал ринкових інформаційних ресурсів.

**Конкурентоспроможний потенціал** підприємства - це сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку.

Термін "потенціал" також використовується для характеристики можливостей підприємства по окремих напрямках діяльності або для виконання окремих завдань.

Наприклад, **потенціал можливостей пристосування**, форми існування якого досить різноманітні. Цей потенціал може перебувати:

- в сфері фінансування (у формі невикористаних можливостей фінансування, якими можна скористатися в разі необхідності),
- у виробничій сфері (у вигляді можливостей щодо скорочення виробничих витрат),
- в сфері фінансових інвестицій (сукупність можливостей вивільнених коштів за рахунок виходу з інвестиційних проектів).

Здатність до виживання об'єктивно притаманна будь-якому підприємству, оскільки всі відкриті динамічні системи в своєму розвитку рухаються до стану рівноваги. Однак сила цієї здатності може істотно зменшитися або навіть досягти нульового рівня, якщо підприємство не буде відповідати вимогам, які визначені теорією систем. До таких **вимог** відносять:

- наявність впорядкованої цілісності, яка є результатом динамічної взаємодії окремих елементів підприємства як системи технічних, технологічних, економічних, організаційних, соціальних, екологічних, зовнішніх, внутрішніх, функціональних і інших чинників. Це дозволяє реалізувати найважливіша ознака цілісності: ціле є більше, ніж сума елементів, має більшу ефективність, кращі якості;
- здатність до самоадаптації (стабілізації) для збереження стійкості динамічного балансу як в межах самої системи, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем;
- здатність до самоорганізації, під якою розуміється вміння перетворювати внутрішні обмеження, досягати нових, більш сталих станів, які залишаються стійкими до впливу зовнішнього середовища. Самоорганізація це більш складне явище, ніж самостабілізація, яка пов'язана не просто з пристосуванням до змін зовнішнього середовища, а й зі здатністю долати внутрішні обмеження на якісно новій основі, тобто здатність до самоорганізації дає можливість реалізувати можливості еволюції в більш життєздатні (стійкі) системи;
- здатність до протидії зростанню ентропії в розвитку системи, проявом якої є збільшення ролі випадковості, зменшення можливості впорядкованості, самої стабілізації, самоорганізації, які виникають в процесі життєдіяльності системи, особливо при розширенні меж її діяльності;

- здатність до інновацій (змін). У процесі розвитку будь-якої системи діє основний закон зниження віддачі, ефективності будь-якого економічного явища, його проявом є зниження ефективності використання капіталу, виробничих фондів, зниження прибутків, тощо. Життєздатність системи обумовлюється її здатністю отримувати додаткову «енергію» із зовнішнього середовища, яка відтягує наступ ентропії, змінює систему. Це може бути реорганізація її економічної структури, залучення додаткового капіталу, нових учасників, здійснення модернізації обладнання, зміна технологій, організаційна перебудова, і т. п.

**Виживання підприємства** визначається як такий стан його розвитку, яке допускає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища при збереженні основних законів розвитку: цілеспрямованість, динамізм і керованість. **Здатність до виживання підприємства** являє собою результативну оцінку трьох типів стійкості: зовнішня, внутрішня і успадкована, притаманні цій господарській системі.

## 7.2. Ресурсні передумови виживання підприємства та методи їх оцінки

Початковим етапом дослідження потенціалу виживання підприємства є дослідження стану та складу а ресурсів, які є в його розпорядженні на момент оцінювання.

Основними **видами ресурсів**, які використовуються на підприємстві, є:

- *технічні ресурси* (особливості виробничого обладнання, інвентарю, використовуваних матеріалів і ін.);
- *технологічні ресурси* (динамічність технологічних змін та інновацій, наявність конкурентоспроможних ідей, наукових розробок);
- *кадрові ресурси* (кваліфікаційний і демографічний склад робітників, їх можливість реалізувати цілі і завдання підприємства);
- *просторові ресурси* (характер виробничих приміщень, території підприємства, комунікацій, можливість розширення та ін.);
- *ресурси організаційної структури* системи управління (характер та гнучкість керівної системи, швидкість проходження рішень керівництва та ін.);
- *інформаційні ресурси* (характер інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, можливості її розширення та ін.);
- *фінансові ресурси* (стан активів, їх ліквідність, можливість і обсяги отримання кредитів і т.п.);
- *матеріальні ресурси* (сировина, матеріали, товари) - можливі обсяги і умови їх закупівлі, встановлені господарські зв'язки з постачальниками, асортимент товарної пропозиції, його широта, глибина, оновлюваність, відповідність попиту і т.п.

Останнім часом до ресурсів підприємства відносять також *здатність до підприємницької діяльності, підприємливість господарюючих суб'єктів*. Хоча цей фактор не може бути матеріально і кількісно визначено, саме він відіграє вирішальну роль в успіхах підприємства, обумовлює ефективність використання його матеріальних і фінансових ресурсів.

**Конкурентоспроможність** окремого підприємства на певному сегменті товарного або регіонального ринку повинна розглядатися як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг по питанню формування і використання ресурсного потенціалу, досягнуто го завдяки цьому якості задоволення попиту і ефективності функціонування господарської системи.

**Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства здійснюється в наступній послідовності :**

**1 етап** - виявлення конкурентів підприємства на певному сегменті ринку.

Підприємства для признання їх конкурентами повинні відповідати таким ознакам:

- єдиний регіональний ринок діяльності або його певний сегмент-район діяльності, визначений в межах міста, району чи області;
- відповідність номенклатури продукції, яка виробляється ( в торгівлі - асортиментної структури товарообігу до широти і глибини асортименту товарів і пропоновані торговельні послуги);
- порівнянність фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку.

**II етап** - збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів.

Інформація, необхідна для оцінки конкурентоспроможності підприємства, може бути отримана різними способами :

1) шляхом отримання об'єктивної кількісної інформації про основні результати господарсько-фінансової діяльності підприємств - конкурент про в . I Джерелом її отримання можуть бути форми бухгалтерської, статистичної або податкової звітності; кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку, які виконані відповідними науково - дослідними установами; матеріали галузевої та спеціальної преси, спеціально замовлені дослідження;

2) шляхом збору суб'єктивної якісної інформації про діяльність підприємств-конкурентів, стратегії і тактик і їх діяльності; така інформація може бути отримана в результаті проведення соціологічних опитувань, вибіркового спостережень, залучення експертів і т.п., А повнота збору інформації та широта використаних джерел є запорукою об'єктивності висновків, які будуть отримані на базі її обробки.

**III етап** - формування системи оціночних показників конкурентоспроможності підприємств.

Формування переліку оціночних показників конкурентоспроможності є найбільш складним етапом роботи .

Наприклад, основними критеріями і напрямками оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств можуть бути :

1) торгово-виробнича діяльність: обсяг і склад товарообігу, перелік і обсяг торгових наданих послуг; виробнича потужність торгового підприємства (загальна торговельна площа, помножена на число годин роботи); стан торгової мережі (розміщення, доступність); обсяг, склад витрат і рівень звернення; товарне забезпечення обороту (обсяг надходження товарів, товарні запаси та їх відповідність, нормативам, ритмічність поставки та ні.); організація торгових процесів і обслуговування споживачів, прогресивність методів обслуговування, характер організації, торгово-технологічних процесів;

2) фінансова діяльність: обсяг і структура капіталу, його вартість; рентабельність діяльності і використання капіталу; фінансове становище і платоспроможність підприємства; обсяг і склад оборотного капіталу і його використання; тривалість операційного циклу та його окремих елементів; структура та напрямки використання фінансових ресурсів підприємства; рівень і ритмічність виплати дивідендів і інше; обсяг і склад інвестиційних вкладень;

3) кадрова робота: забезпеченість робочою силою (укомплектованість штатів та їх відповідність потребам); продуктивність і ефективність праці; рівень заробітної плати та соціальних виплат, їх відповідність ринковому рівню; стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини) і т.п.;

4) комерційна діяльність: асортиментна і цінова політика; рекламна діяльність: організація господарських зв'язків, їх стабільність і ефективність; характер комерційних угод і їх ефективність; політика формування торговельних надбавок; конкурентоспроможність реалізованої продукції (торгова марка, швидкість реалізації) і ін.;

5) організаційна та управлінська діяльність: система планування, оперативне управління, професійний рівень керівників і фахівців, раціональність організаційної структури, інформаційне забезпечення і технологія управління, тощо.

Кожен напрямок оцінки конкурентоспроможності передбачає дослідження певної системи факторів і оціночних показників.

**IV етап** - обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися різними методами. Найбільш поширеними є: метод різниць, рангів, балів, графічний метод, інтегральний, метод суб'єктивних оцінок.

**V етап** - визначення еталонного підприємства і дослідження складових його ресурсного потенціалу.

Під еталонним підприємством розуміється підприємство, яке має найбільші конкурентні переваги серед групи оцінюваних підприємств. Оскільки одним з факторів конкурентних переваг є склад і

ступінь використання ресурсного потенціалу, то об'єктом подальшого дослідження повинен стати ресурсний потенціал, яким воно володіє.

З метою дослідження ресурсного потенціалу еталонного підприємства слід провести ідентифікацію його системи ресурсів, оцінити якісні показники, які визначають процеси їх формування та використання.

**VI етап** - оцінка якості ресурсного потенціалу підприємства та його достатності для виживання.

Кількісна відносна характеристика ресурсних передумов виживання підприємства може бути отримана шляхом порівняння складу ресурсів оцінюваного підприємства з еталонним підприємством.

Ця робота може здійснюватися експертним методом. Його використання передбачає необхідність передньої розробки карти оцінювання ресурсів, яка повинна містити перелік ресурсів, їх найважливіші ознаки та встановлені ранги значущості окремих видів ресурсів, для забезпечення життєздатності підприємства. Для більшої об'єктивності визначення вартості я рангів значущості окремих видів ресурсів доцільно використовувати метод ієрархій, розроблений А.Сааті.

Ресурсні передумови виживання оцінюються шляхом розрахунку узагальнюючого показника якості ресурсів підприємства по формулі:

$$\text{РПВ } j = \sum (\text{£ Р } i \times d_i)$$

г де £ Р і - якість і-го виду ресурсів j-підприємства в порівнянні з підприємством-еталоном;

d<sub>i</sub> - ранг значимості і-го виду ресурсів, установлений експертним шляхом.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Дайте визначення стратегічного потенціалу підприємства.
2. Дайте визначення ринкового потенціалу підприємства.
3. Що являє собою конкурентоспроможний потенціал підприємства?
4. Яким вимогам повинне відповідати підприємство, здатне до виживання?
5. Назвіть послідовність оцінки ресурсних передумов виживання підприємства.

## **Тема 8. Формування антикризової програми підприємства**

8.1. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки

8.2. Цільові параметри антикризової програми підприємства

8.3. Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства

8.4. Управління розробкою антикризової програми підприємства

**Рекомендована література:** [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [13], [14]

**Основні поняття:** програма антикризових заходів, план антикризових заходів, реструктуризація, фінансове оздоровлення, санація, антикризова програма.

### **8.1. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки**

Процес виведення підприємства з кризового стану має бути належним чином організований та скоординований. Основними концептуальними документами, які мають розроблятися на кризовому підприємстві є **програма і план антикризових заходів.**

**Програма антикризових заходів** - це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану. Програма антикризових заходів має бути укрупненою та розроблюватися в цілому по підприємству.

Програма антикризових заходів розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

**План антикризових заходів** розроблюється на підставі програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації в детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства, який має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення нормальних умов господарювання підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;

- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;
- передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

#### **Структура програми антикризових заходів:**

1. Загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблем, які потребують розв'язання.
2. Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових показників.
3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні).
4. Перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань по підрозділах та виконавцях).
5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (плану) (якщо планові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат).
6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, в тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів.
7. Форми та механізм контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми (плану).

## **8.2. Цільові параметри антикризової програми підприємства**

**Реструктуризація** передбачає послідовне втілення в життя низки організаційно-економічних, правових, технічних, технологічних, інформаційних заходів, спрямованих на ліквідацію суперечностей між потребами ринку, змінами у зовнішньому оточенні та внутрішнім середовищем підприємства, діючою на підприємстві системою форм та методів управління.

#### **Типи реструктуризації залежно від мети її проведення:**

- санаційна (відновлювальна) реструктуризація, яка використовується у передкризовому чи кризовому стані підприємства та має на меті вихід з нього;



- адаптаційна (прогресивна) реструктуризація, що здійснюється за відсутності кризових явищ як таких, але за умови наявності негативних тенденцій, пов'язаних з невідповідністю підприємства потребам ринку;
- випереджаюча реструктуризація, яку здійснюють успішні підприємства для посилення своїх ключових компетенцій та конкурентних переваг.

**Фінансове оздоровлення (санация, санаційна реструктуризація)** є лише окремим випадком проведення реструктуризації, одним з можливих, орієнтованим на розв'язання специфічних управлінських завдань - виведення підприємства з кризового стану, стабілізацію господарської системи та недопущення її ліквідації.

Відмінні особливості санаційної реструктуризації від інших її видів:

- а) наявність жорсткого часового обмеження, особливо при глибокій кризі;
- б) обмеженість ресурсів та труднощі в залученні додаткових ресурсів, які обумовлюються вкрай низькою інвестиційною та кредитною привабливістю кризового неплатоспроможного підприємства;
- в) орієнтація переважно на інструменти та засоби оперативної реструктуризації, які сприяють отриманню максимально швидкого ефекту та не потребують значних інвестицій;
- г) санаційна реструктуризація розглядається як проектне завдання (тимчасове, обмежене певним обсягом ресурсів), інші види реструктуризації визнаються інструментом управління, який має увійти до загальної культури управління та використовуватися постійно.

**Система кількісних показників-критеріїв, досягнення яких має бути забезпечене в перебігу реалізації антикризової програми.**

Систему цільових показників необхідно розглядати як сукупність двох підсистем: результативної та забезпечувальної.

*Результативна підсистема* має характеризувати досягнуті результати фінансового оздоровлення підприємства і потребує включення до її складу таких показників як:

- обсяг чистого грошового потоку;
- обсяг залишку грошових коштів на рахунках;
- обсяг балансового прибутку за результатами господарської діяльності;
- обсяг власних обігових коштів;
- обсяг кредитів та кредиторської заборгованості, термін сплати якої настав;
- коефіцієнт фінансової стійкості (співвідношення власного та позикового капіталу).

*Підсистема забезпечувальних показників*, має характеризувати створення передумов для досягнення результатів фінансового оздоровлення. До її складу включають такі показники:

- рівень доходів від операційної та інших видів діяльності;
- рівень умовно-змінних витрат на здійснення операційної діяльності;
- запас фінансової міцності (або межа безпеки підприємства);

- обсяг залучення "нових" кредитів та кредиторської заборгованості;
- обсяг додаткового зростання власного капіталу.

Антикризова програма підприємства повинна містити конкретний перелік кількісних показників, які мають бути досягнуті, та встановлювати їх цільові значення на окремі часові періоди.

### **8.3. Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства**

Залежно від функціональної спрямованості санаційних заходів виділяють окремі функціональні політики, які пов'язані загальним спрямуванням здійснюваних заходів.

Доцільним є виділення:

1) *маркетингової політики* неплатоспроможного підприємства, яка являє собою комплекс заходів, пов'язаних з поліпшенням продукції, підвищенням конкурентоспроможності підприємства щодо асортименту, цін та якості. До складу антикризових дій, як правило, включають: поглиблене вивчення ринку з метою пошуку своєї індивідуальної групи споживачів; заходи щодо підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції (товарів, робіт, послуг) у рамках виробничих (технологічних) можливостей підприємства; особливу цінову тактику на період перебування підприємства в кризі, що спрямована на розширення обсягів збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування витрат виробництва та обігу тощо;

2) *антикризової інвестиційної політики*, в перебігу якої розроблюються інвестиційні заходи щодо виведення підприємства зі стану кризи. Ці заходи можуть передбачати, по-перше, переуступку прав власності (продаж паїв та акцій зовнішнім інвесторам) для отримання грошових надходжень; по-друге, заходи щодо припинення або виходу з інвестиційних проектів, що реалізуються;

3) *виробничий менеджмент неплатоспроможного підприємства*, в рамках якого розробляється та реалізується комплекс заходів, які забезпечують виведення підприємства зі стану неплатоспроможності, як складової частини операційного менеджменту (управління виробництвом або продажем). Такими заходами є удосконалення управління виробничим (технологічним) процесом, зміна технологічної основи виробництва, удосконалення асортименту продукції (товарів) з метою виключення неприбуткових видів, впровадження інноваційних рішень у виробничий процес тощо;

4) *управління персоналом неплатоспроможного підприємства*, в рамках якого здійснюється оцінка кадрового потенціалу, діагностика системи управління; здатності персоналу до інновацій, проводиться раціоналізація кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень або пошуку та залучення необхідних фахівців зі сторони, розробляються заходи та інструменти підвищення ефективності управління, орієнтовані на

нетрадиційні рішення, ініціативу та творчість працівників з метою зростання обсягів та прибутковості діяльності, нормалізації грошового обороту тощо.

Антикризові заходи можуть бути розділені за окремими видами діяльності підприємства, що дає змогу виокремити підгрупи операційних, інвестиційних та фінансових антикризових заходів.

*Операційні антикризові заходи охоплюють два основних напрями зусиль:*

- зростання операційних надходжень;
- скорочення поточних витрат.

До складу першої підгрупи слід віднести заходи, спрямовані на підвищення ефективності основної господарської діяльності підприємства шляхом коригування номенклатури продукції (робіт, послуг), товарної та регіональної диверсифікації діяльності, зміни цільової орієнтації на певний сегмент ринку або вид продукції, підвищення ефективності системи збуту, використання виробничих ресурсів тощо.

Невідкладні заходи щодо зниження витрат, як правило, передбачають скорочення робочих місць пропорційно до скорочення обсягів продажу; зниження поточних витрат пропорційно до скорочення обсягів продажу; скорочення додаткових витрат по другорядних проектах; зниження закупівель товарів (матеріалів) до мінімального рівня.

Разові заходи орієнтовані на ліквідацію "центрів витрат", що досягається за рахунок скорочення посад на корпоративному рівні і в підрозділах: ліквідації окремих функціональних служб чи територіальних підрозділів, продажу частини активів та окремих підрозділів як цілісних майнових комплексів,

Постійні заходи зі скорочення витрат передбачають систематичні зусилля щодо підвищення продуктивності праці, забезпечення якості продукції, розвитку довгострокових відносин з постачальниками, підвищення ефективності використання ресурсів тощо.

*Інвестиційні антикризові заходи можуть передбачати протилежні за напрямом дії:*

1. Вкладання коштів у різні види майнових та немайнових цінностей (в основні засоби, обігові активи; в розробку нових товарів і маркетингових стратегій; створення та придбання нематеріальних активів тощо), які здійснюються щодо посилення конкурентоспроможності підприємства, його виробничих та фінансових можливостей.

2. Вивільнення коштів із раніше реалізованих проектів, які визнані неефективними або не відповідають поточному стану справ, для усунення поточних ліквідних ускладнень підприємства.

*Фінансові антикризові заходи передбачають формування раціональної структури капіталу, джерел та умов залучення власних та позикових ресурсів, а також оптимізацію напрямів використання отриманого прибутку.*

## 8.4. Управління розробкою антикризової програми підприємства

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами в найкоротші терміни.

*Управління розробкою антикризової програми* визначається як цілеспрямована діяльність з визначення оптимальної кількості антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства.

Основними *принципами формування антикризової програми* мають бути визнані такі:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватися на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх ; усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсами підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору і антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства, необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю не реалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства,

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

Відповідно до визначених вимог *формування антикризової програми підприємства* слід розглядати як керований процес, який передбачає проведення таких *етапів роботи*:

1 етап - формування робочої групи з числа зацікавлених осіб, підбір експертів;

2 етап - розробка плану-графіка проведення підготовчих робіт;

3 етап - проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, визначення причин існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток;

4 етап - розробка альтернатив фінансового оздоровлення, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків;

5 етап - колегіальне обговорення сутності, наслідків та доцільності окремих висунутих альтернатив на засіданні групи експертів;

6 етап - підготовка експертного висновку з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення;

7 етап - здійснення процедури вибору раціональних альтернатив, підготовка проекту антикризової програми;

8 етап - узгодження проекту антикризової програми з зацікавленими особами - кредиторами, власниками, органами державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог та статусу підприємства);

9 етап - прийняття антикризової програми та доведення її положень до функціональних підрозділів та виконавців.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Дайте характеристику програмі і плану антикризових заходів.
2. Назвіть структуру програми антикризових заходів.
3. Реструктуризація та її типи залежно від мети проведення.
4. Охарактеризуйте операційні антикризові заходи.
5. Охарактеризуйте інвестиційні антикризові заходи.
6. Охарактеризуйте фінансові антикризові заходи.
7. Назвіть основні принципи формування антикризової програми.
8. Основні етапи формування антикризової програми підприємства.

## **Тема 9. Механізми стабілізації господарсько-фінансової діяльності підприємства при загрозі банкрутства**

9.1. Внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємства

9.2. Санація як ключовий інструмент антикризового управління

**Рекомендована література:** [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [13], [14]

**Основні поняття:** оперативний механізм фінансової стабілізації, тактичний механізм фінансової стабілізації, стратегічний механізм фінансової стабілізації, зовнішня санація, внутрішня санація

### **9.1. Внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємства**

Основна роль в системі антикризового управління підприємством відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку.

**Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації:**

**1) Усунення несплатоспроможності.** В який б ступені не оцінювався за результатами діагностики банкрутства масштаб кризового стану підприємства, найбільш невідкладним завданням в системі заходів фінансової його стабілізації є відновлення здатності до здійснення платежів по своїх невідкладних фінансових зобов'язаннях з тим, щоб попередити виникнення процедури банкрутства.

**2) Відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги).** Хоча несплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок здійснення ряду аварійних фінансових операцій, причини, що генерують несплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства. Це дозволить усунути загрозу банкрутства не тільки в короткостроковому, а й в більш тривалому проміжку часу.

**3) Забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковому періоді.** Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли підприємство забезпечило довгострокове фінансову рівновагу в процесі свого майбутнього економічного розвитку, тобто створило передумови стабільного зниження вартості використовуваного капіталу і постійного зростання своєї ринкової вартості. Це завдання вимагає прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення певних коректив в окремі параметри фінансової стратегії підприємства. Скоригований з урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи стійкого зростання його операційної діяльності

при одночасній нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому періоді.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її внутрішні механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято поділяти на *оперативні й, тактичний і стратегічний*.

**Оперативний механізм фінансової стабілізації**, заснований на принципі "відсікання зайвого", представляє собою захисну реакцію підприємства на неблагоприємне фінансовий розвиток і не передбачає будь-яких наступальних управлінських рішень.

**Принцип "відсікання зайвого"**, що лежить в основі цього механізму, визначає необхідність скорочення розмірів як поточних потреб (що викликають відповідні фінансові зобов'язання), так і окремих видів ліквідних активів (з метою їх термінової конверсії в грошову форму).

**Основним змістом** оперативного механізму фінансової стабілізації є забезпечення збалансування грошових активів і короткострокових фінансових зобов'язань підприємства, що досягається різними методами в залежності від диктуються умов реального фінансового стану підприємства.

**Оперативний механізм фінансової стабілізації** являє собою систему заходів, спрямовану,

з одного боку, на зменшення розміру поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства в короткостроковому періоді,

з іншого боку, - на збільшення суми грошових активів, що забезпечують термінове погашення цих зобов'язань.

Вибір відповідного напрямку оперативного механізму фінансової стабілізації диктується характером реальної неплатоспроможності підприємства, індикатором якої служить *коефіцієнт чистої поточної платоспроможності* (Кол<sub>ч</sub>). На відміну від раніше розглянутого традиційного коефіцієнта поточної платоспроможності підприємства (коефіцієнт загальної ліквідності), він вимагає додаткового коректування (яка визначається кризовим фінансовим станом підприємства) як складу оборотних активів, так і складу короткострокових фінансових зобов'язань.

Зі складу оборотних активів виключається наступна неліквідна (в короткостроковому періоді) їх частина:

- безнадійна дебіторська заборгованість;
- неліквідні запаси товарно-матеріальних цінностей до основних засобів;
- витрати майбутніх періодів.

Зі складу короткострокових фінансових зобов'язань виключається наступна внутрішня їх частина, яка може бути перенесена на період завершення фінансової стабілізації:

- розрахунки за нарахованими дивідендами і відсотками, підлягає виплаті;
- розрахунки з дочірніми підприємствами (філіями).



Прискорена ліквідність оборотних активів, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних основних заходів:

- ліквідації портфеля короткострокових фінансових послуг України вкладень;
- прискорення інкасації дебіторської заборгованості.
- зниження періоду надання товарного (комерційного) кредиту;
- збільшення розміру цінової знижки при здійсненні готівкового розрахунку за реалізовану продукцію.
- зниження розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей;
- уцінки малоліквідні видів запасів товарно - матеріальних цінностей до рівня ціни попиту з обеспеченням подальшої їх реалізації та інших.

Прискорене часткове дезінвестування необоротних активів, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних основних заходів:

- реалізації висок до ліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля;
- проведення операцій зворотного лізингу, в процесі яких раніше придбані у власність основні засоби продаються лізингодавцю з одночасним м енним оформленням договору їх фінансового лізингу;
- прискореної продажу невикористаного обладнання за цінами попиту на відповідному ринку;
- оренди обладнання, раніше планованого до придбання в процесі оновлення Основних фондів і інших.

Прискорене скорочення розміру короткострокового позикового капіталу, що забезпечує зниження обсягу негативного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних основних заходів:

- пролонгації короткострокових фінансових кредитів;
- реструктуризації портфеля короткострокових фінансових кредитів з перекладом окремих з них в довгострокові;
- збільшення періоду надається постачальниками товарного (комерційного) кредиту;
- відстрочки розрахунків за окремими формами внутрішньої кредиторської заборгованості підприємства і інших.

*Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо усунуто поточна неплатоспроможність підприємства, тобто обсяг надходження грошових виплатних коштів перевищив обсяг невідкладних фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді. Це означає, що загроза банкрутства підприємства в поточному відрізку часу ліквідована, хоча і носить відкладений характер.*

**Тактичний механізм фінансової стабілізації** являє собою систему заходів, спрямованих на досягнення точки фінансової рівноваги підприємства в майбутньому періоді. Принципова модель фінансової рівноваги підприємства має такий вигляд:

$$\text{Пч}_{\text{про}} + \text{АМО} + \Delta \text{АК} + \Delta \text{СФРп} = \Delta \text{Іск} + \text{ДВФ} + \text{ПУП} + \text{СП} + \Delta \text{РФ},$$

де ЧПо - чистий операційний прибуток підприємства;

АМО - сума амортизаційних відрахувань;

$\Delta \text{АК}$  - сума приросту акціонерного (пайового) капіталу при додатковій емісії акції (збільшенні розмірів пайових внесків до статуту ний фонд);

$\Delta \text{СФРп}$  - приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел; приріст обсягу інвестицій, фінансуємих за рахунок власних джерел;

$\Delta \text{Позов}$  - приріст обсягу інвестицій, що фінансуються за рахунок власних джерел;

ДВ - сума дивідендного фонду (фонду виплат відсотків власникам підприємства на вкладений капітал);

ПУП - обсяг програми участі найманих працівників в прибутку (виплат за рахунок прибутку);

СП - обсяг соціальних, екологічних та інших зовнішніх програм підприємства, що фінансуються за рахунок прибутку;

$\Delta \text{РФ}$  - приріст сум ми резервного (страхового) фонду підприємства.

Як видно з наведеної формули, ліву її частину складають всі джерела формування власних фінансових ресурсів підприємства, а праву - відповідно всі напрямки використання цих ресурсів. Тому в спрощено м вигляді модель фінансової рівноваги підприємства, до досягнення якої підприємство прагне в кризовій ситуації, може бути представлена в наступному вигляді:

$$\text{СФР}_{\text{ог}} = \text{СФР}_{\text{оп}},$$

де  $\text{СФР}_{\text{ог}}$  - можливий обсяг генерування власних фінансових ресурсів підприємства;

$\text{СФР}_{\text{оп}}$  - необхідний обсяг споживання власних фінансових ресурсів підприємства.

Які б заходи не приймалися в процесі використання тактичного механізму фінансової стабілізації підприємства, всі вони повинні бути спрямовані на забезпечення нерівності:  $\text{СФР}_{\text{ог}} > \text{СФР}_{\text{оп}}$ . Однак в реальній практиці можливості істотного збільшення обсягу генерування власних фінансових ресурсів (лівої частини нерівності) в умовах кризового розвитку обмежені. Тому основним напрямком забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємством в кризових умовах є скорочення обсягу споживання власних фінансових ресурсів (правої частини нерівності). Таке скорочення пов'язане зі зменшенням обсягу як операційної, так і

інвестиційної діяльності підприємства і тому характеризується терміном "стиснення підприємства".

Стиснення підприємства в процесі забезпечення вищенаведеного нерівності має супроводжуватися заходами щодо забезпечення приросту власних фінансових ресурсів. Чим більшою мірою підприємство зможе забезпечити позитивний розрив відповідних грошових потоків цієї нерівності, тим швидше воно досягне точки фінансової рівноваги в процесі виходу з кризового стану.

*Збільшення обсягу генерування власних фінансових ресурсів*, що забезпечує зростання лівої частини нерівності, досягається за рахунок наступних основних заходів:

- оптимізації цінової політики підприємства, що забезпечує додатковий обсяг операційного доходу;
- скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт і т.п.);
- зниження рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; підвищення продуктивності праці і т.п.);
- здійснення ефективної податкової політики, що забезпечує мінімізацію податкових платежів по відношенню до суми доходу і прибутку підприємства (спрямованої на зростання суми чистого прибутку підприємства);
- проведення прискореної амортизації активної частини основних коштів з зростання обсягу амортизаційного потоку;
- своєчасної реалізації вибуває в зв'язку з високим зносом або невикористаного майна ;
- здійснення ефективної емісійної політики за рахунок додаткової емісії акцій (або залучення додаткового пайового капіталу) та інших.

*Скорочення необхідного обсягу споживання власних фінансових ресурсів*, що забезпечує зниження лівій частині нерівності, досягається за рахунок наступних основних заходів:

- зниження інвестиційної активності підприємства в усіх основних її формах;
- забезпечення відновлення операційних позаоборотних активів переважно за рахунок їх оренди (лізінгу);
- здійснення дивідендної політики, адекватної кризового фінансового розвитку підприємства з метою збільшення чистого прибутку, що спрямовується на виробничий розвиток;
- скорочення обсягу програми участі найманих працівників в прибутку (в період кризового розвитку повинні бути істотно знижені суми преміальних виплат за рахунок цього джерела);

- відмови від зовнішніх соціальних та інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок його прибутку;
- зниження розмірів відрахувань до резервного і інші страхові фонди, здійснюваних за рахунок прибутку і інші.

*Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо підприємство вийшло на рубеж фінансової рівноваги, Що передбачається цільовими показниками фінансової структури капіталу і забезпечує достатню його фінансову стійкість.*

**Стратегічний механізм фінансової стабілізації** являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, що забезпечує оптимізацію необхідних фінансових параметрів, підлеглу цілям прискорення всього економічного зростання підприємства.

**Стратегічний механізм фінансової стабілізації** являє собою систему заходів, спрямованих на підтримку досягнутого фінансової рівноваги підприємства в тривалому періоді. Цей механізм базується на використанні моделі стійкого економічного зростання підприємства, забезпечуваного основними параметрами його фінансової стратегії.

Модель сталого економічного зростання має різні математичні варіанти в залежності від використовуваних базових показників фінансової стратегії підприємства. Одна ко, враховуючи, що всі ці базові показники кількісно і функціонально взаємопов'язані, результати розрахунку основного шуканого показника - можливого для даного підприємства темпу приросту обсягу реалізації продукції (тобто обсягу операційної його діяльності) - залишаються незмінними.

Виходячи з цих висновків в параметри фінансової стратегії підприємства в процесі антикризового управління і в ході подальшого його розвитку вносяться необхідні корективи, що задаються можливими темпами приросту обсягу реалізації продукції.

*Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо в результаті прискорення темпів сталого економічного зростання підприємства забезпечується відповідне зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі.*

## **9.2. Санація як ключовий інструмент антикризового управління**

Санація (фінансове оздоровлення) підприємства є складним, багатоаспектним завданням, яке може вирішуватися в різних умовах та передбачати різні за кількісними та якісними параметрами дії (заходи, інструменти).

**Залежно від характеру антикризових заходів** можуть визначатися окремі типи поведінки підприємства, що характеризуються особливим набором антикризових заходів:

- захисна тактика (оперативні антикризові заходи);
- наступальна тактика (стратегічні антикризові заходи).

"Захисна" тактика орієнтована на пом'якшення часового обмеження антикризового процесу та отримання додаткового часу для проведення більш дійових заходів щодо нормалізації становища. Вона охоплює: заходи, що не потребують значних витрат та зусиль, дають швидкий, але тимчасовий ефект: скорочення всіх видів витрат, закриття і розпродаж підрозділів, устаткування, скорочення освоєної частини ринку збуту продукції, розпродаж продукції за зниженими цінами.

"Наступальна" тактика, навпаки, передбачає активні стратегічні дії, пов'язані, наприклад, із такими заходами, як модернізація устаткування, впровадження нових технологій, підвищення (зниження) цін, пошук нових ринків збуту, реалізація прогресивної стратегічної концепції маркетингу. Вони вживаються за наявності часу та коштів, дають можливість досягти стійкого ефекту фінансового оздоровлення.

**Залежно від суб'єктів антикризового процесу**, які беруть участь у проведенні окремих заходів, доцільно виділяти зовнішню та внутрішню санації.

Зовнішня санація в обов'язковому порядку потребує пошуку та узгодження її умов зі сторонніми учасниками: кредиторами, партнерами, інвесторами. Основні її види - це:

1. Санація підприємства, спрямована на *реорганізацію боргу* (без зміни статусу підприємства, його організаційно-правової форми, складу власників). Основними формами такої санації можуть бути:

- погашення боргу підприємства за рахунок цільового банківського кредиту (отримання нових кредитів);
- випуск облігацій під гарантію санатора;
- погашення боргу підприємства за рахунок бюджету;
- переказ боргу на іншу юридичну особу (гаранта).

2. Санація підприємства спрямована на *реорганізацію підприємства*. Така форма санації здійснюється за більш глибокого кризового стану та передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства та переліку його власників. Можливими формами проведення реорганізації підприємства можуть бути:

- злиття;
- поглинання;
- виділення, поділ;
- перетворення на відкрите акціонерне товариство;
- передача в оренду;
- приватизація.

3. Санація підприємства шляхом *його продажу як цілісного майнового комплексу*. Ця форма санації має розглядатися як остання спроба порятунку накопиченого потенціалу підприємства за рахунок передачі його новим, "ефективним" власникам, здатним розрахуватися по боргах та відновити функціонування підприємства відповідно до ринкових умов господарювання.

*Внутрішня санація* може здійснюватися силами самого підприємства або вимагати згоди його кредиторів.

Заходи, що спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства *та не потребують участі кредиторів*, можуть мати різну цільову спрямованість, їх доцільно поділити на заходи:

- а) щодо відновлення боргової платоспроможності;
- б) щодо відновлення поточної платоспроможності.

Санаційні заходи щодо відновлення боргової платоспроможності пов'язані з пошуком власних джерел грошових коштів за рахунок іммобілізації матеріальних активів підприємства, в обсягах та термінах, необхідних для розрахунку по зобов'язаннях.

Джерелом отримання грошових надходжень може бути:

- 1) реалізація частини основних фондів (насамперед законсервованих, частково вільних; за їх недостатності - частини основних фондів, що можуть бути вивільнені з технологічного процесу підприємства без відчутних змін його продуктивності);
- 2) продаж об'єктів незавершеною будівництва;
- 3) вихід з інвестиційних проектів фінансового та інноваційного спрямування;
- 4) рефінансування дебіторської заборгованості;
- 5) розпродаж товарно-матеріальних запасів тощо.

Такі санаційні заходи називають реструктуризацією балансу підприємства - потенційного банкрута, їх реалізація не змінює загального обсягу активу балансу (його валюти), і пов'язане лише зі зміною матеріально-уречевленої форми наявних активів.

*Заходи, спрямовані на відновлення поточної платоспроможності*, мають на меті створення або відновлення механізмів генерації грошових коштів в обсягах, достатніх для розрахунків з кредиторами та фінансування поточних витрат. Вони можуть здійснюватися за такими напрямками як:

- 1) забезпечення зростання обсягів діяльності;
- 2) забезпечення підвищення доходності господарської діяльності;
- 3) пошук та мобілізація резервів економії витрат на здійснення діяльності.

Внутрішня санація підприємства *за участю його кредиторів* може проводитися у формі укладення різноманітних мирових угод з кредиторами. Об'єктом угоди може бути: термін плати за зобов'язаннями; норма позикового відсотка; механізм нарахування процентів за позикою; розмір та механізм штрафних санкцій; форма погашення боргів (взаємозалік, погашення матеріальними цінностями) тощо.

Враховуючи фактор фінансового забезпечення, визнається доцільним виокремлення таких **форм санації**:

1. *Санація на базі використання коштів та ресурсів самого підприємства.* Цей вид санації може передбачати покриття збитків за рахунок власного капіталу підприємства (використання для покриття

заборгованості фінансових резервів, скорочення відрахувань до резервних фондів) або реструктуризації реальних активів підприємства (у зв'язку з продажем частини товарно-матеріальних запасів, майнових та фінансових активів).

2. *Санація за рахунок власників підприємства.* У цьому разі отримання необхідних коштів для виконання зобов'язань може здійснюватися:

- 1) шляхом збільшення статутного фонду за рахунок коштів власників;
- 2) шляхом продажу частини акцій на фондовій біржі, позабіржовому ринку або зацікавленим особам;
- 3) шляхом надання власниками тимчасової фінансової допомоги підприємству.

3. *Санація за рахунок коштів кредиторів.* Ця форма санації може проводитися шляхом використання різних методичних прийомів, основними з яких є: різноманітні форми реструктуризації боргу; передача тимчасового управління кредиторам чи їх уповноваженій особі; емісія облігацій підприємства; отримання нових кредитів та позик.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації.
2. Сутність оперативного механізму фінансової стабілізації.
3. Сутність тактичного механізму фінансової стабілізації.
4. Сутність стратегічного механізму фінансової стабілізації.
5. Дайте характеристику зовнішньої санації.
6. Дайте характеристику внутрішньої санації.
7. Які заходи, спрямовані на відновлення поточної платоспроможності?
8. Основні форми санації.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Базова

1. Фролова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: Навч. посіб. / Л.В. Фролова, О.О. Никитенко, С.О. Єрмак, Л.В. Івкова. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2007. - 158 с. (укр.мов.).
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
3. Данилко В.К. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій / В.К. Данилко, Г.Ю. Ткачук. – Житомир: Жит. держ. технолог. ун-т, 2015. – 83 с.
4. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. для вищ. навч. закл. екон. і менедж. спец. / Г. А. Дорошук, Н. М. Дащенко ; М-во освіти і науки України . — Л. : Новий Світ-2000, 2010 . — 332 с.

### Допоміжна

5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.О. Василенко . — К. : ЦУЛ, 2003 . — 504с.
6. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С.Я. Салига [та ін.] ; ЗІДМУ . — К. : Центр навчальної літератури, 2005 . — 208с.
7. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк . — К. : Знання , 2007 . — 335с.
8. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблій; Нац. ун-т "Львів. політехніка" . — К. : Кондор, 2007 . — 272с.
9. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. В. Кривов'язюк ; Волин. ін-т економіки та менедж. , Луц. держ. техн. ун-т . — К. : Кондор, 2008 .
10. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура/ М.Д. Аистова [ и др.] ; ред. Г.А. Александров . — М. : БЕК, 2002 . — 544с.
11. Баринов В.А. Антикризисное управление: учеб. пособие для студ. экон. спец. / В.А. Баринов . — М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002 . — 520с.
12. Татарников Е. А. Антикризисное управление предприятием. Ответы на экзаменационные вопросы / Е. А. Татарников, Н.А. Новикова. — М. : Экзамен, 2005 . — 256с.
13. Антикризисный менеджмент/ Под редакцией проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 2009. – 368 с.
14. Лещенко М.Л. Оздоровлення підприємств в умовах кризи: навчальний посібник / МЛ. Лещенко. - Житомир: ЖІТІ, 2008. – 312 с.



## Інформаційні ресурси

15. Електронна бібліотека – <http://nashol.com/2012062265660/antikrizisnoe-upravleniebelyaev-a-a-korotkov-e-m-2011.html>
16. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
17. Державна система розкриття інформації про емітенти цінних паперів [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/emitents>
18. База даних компаній України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.kompass.ua>
19. Портал української промисловості [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.minprom.com.ua>
20. Електронна бібліотека – <http://www.razym.ru/biz/menedgment/>
21. Інформпортал «Корпоративный менеджмент» – <http://www.cfin.ru/management>
22. Електронна бібліотека – <http://www.xcomp.biz/>

**Навчальне видання**

*Єрмак Світлана Олександрівна*

Кафедра підприємництва і торгівлі

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ  
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 5,0.

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
50042, Дніпропетровська обл.,  
м. Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.