

---

---

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
“ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”**

**М.К.КОЛІСНИК,  
П.Г. ІЛЬЧУК, П.І. ВІБЛИЙ**

**ФІНАНСОВА САНАЦІЯ  
І АНТИКРИЗОВЕ  
УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Навчальний посібник*

---

---

**Київ  
КОНДОР**

**2007**

---

---

ББК 65.22  
Ф 45

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів навчальних закладів  
(Лист МОНУ №14/18.2-467 від 27.02.2006 р.)*

**Рецензенти:**

**О.Є. Кузьмін** – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки і менеджменту Національного університету “Львівська політехніка”;

**І.В. Алексеєв** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Національного університету “Львівська політехніка”

**В.Б. Войцеховський** – доктор економічних наук, професор Інституту регіональних досліджень НАН України.

**Мізюк Б.М.** – доктор економічних наук, професор, завідувачий кафедрою менеджменту Львівської комерційної академії.

**Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І.**

**Ô 45** **Фінансова санація і антикризове управління підприємством:**  
Навчальний посібник – К.: Кондор, 2007. – 272 с.

ISBN 966-351-047-1

У навчальному посібнику, підготовленому відповідно до робочих навчальних програм навчальних курсів “Фінансова санація і банкрутство підприємств” та “Антикризове управління фінансами підприємств”, розкрито сутність фінансової санації підприємств, порядок її здійснення, принципи антикризового управління підприємствами, завдання санаційного аудиту і контролінгу, охарактеризовано фінансові джерела санації підприємства, розглянуто економіко-правові аспекти санації та банкрутства підприємств тощо.

Матеріал викладено з урахуванням чинного законодавства і практики його застосування в Україні. Подано тлумачення основних понять і термінів.

Призначений для студентів і магістрів економічних вузів, аспірантів, викладачів, практичних працівників промислового і фінансово-кредитного сектору економіки.

ААЕ 65.22

© Колісник М.К., Ільчук П.Г.,  
Віблій П.І., 2005

ISBN 966-351-047-1

© Кондор, 2005

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Мета та завдання дисципліни, її місце в навчальному процесі.....	8
Зміст дисципліни.....	9
<b>ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОРЯДОК ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Поняття та причини кризового стану підприємства.....	12
1.2. Економічна сутність санації підприємств.....	15
1.3. Класична модель фінансової санації підприємств.....	17
1.4. Принципи управління фінансовою санацією підприємств.....	19
Теми рефератів.....	21
Запитання для самоконтролю.....	21
Тести.....	22
<b>ТЕМА 2. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>26</b>
2.1. Сутність та теоретичні засади антикризового управління підприємством.....	26
2.2. Масштаби кризового стану підприємства.....	34
2.3. Вивчення основних факторів, що спричиняють кризовий розвиток підприємства.....	35
2.4. Механізми фінансової стабілізації підприємства.....	38
2.4.1. Оперативний механізм фінансової стабілізації.....	40
2.4.2. Тактичний механізм фінансової стабілізації.....	41
2.4.3. Стратегічний механізм фінансової стабілізації.....	45
2.5. Формування цілей і вибір механізмів антикризового керування підприємством.....	46
2.6. Стратегічна фінансова стабілізація й економічний ріст, спрямовані на збільшення ринкової вартості підприємства.....	46
<b>ТЕМА 3. КОНТРОЛІНГ ТА ЙОГО РОЛЬ У ФІНАНСОВІЙ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>49</b>
3.1. Сутність фінансового контролінгу.....	49
3.2. Завдання та функції контролінгу.....	49
3.3. Система раннього попередження та реагування. Моделі прогнозування банкрутства.....	52
3.4. Методи контролінгу.....	54

Теми рефератів.....	55
Запитання для самоконтролю.....	55
Тести.....	56
<b>ТЕМА 4. САНАЦІЙНИЙ АУДИТ .....</b>	<b>61</b>
4.1. Сутність основні завдання та методи санаційного аудиту..	61
4.2. Оцінка санаційної спроможності підприємства.....	65
4.3. Механізм проведення санаційного аудиту.....	67
4.4. Принципи складання акта аудиторської перевірки.....	96
Теми рефератів.....	98
Запитання для самоконтролю.....	98
Тести.....	99
<b>ТЕМА 5. ФОРМИ, ПРАВИЛА ТА УМОВИ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>106</b>
5.1. Класифікація форм фінансування фінансової санації.....	106
5.2. Механізм визначення потреби в капіталі для проведення санації підприємства.....	107
5.3. Забезпечення фінансової рівноваги на підприємстві.....	108
5.4. Основні правила фінансування санації підприємств.....	109
Теми рефератів.....	110
Запитання для самоконтролю.....	111
Тести.....	111
<b>ТЕМА 6. ФІНАНСОВІ ДЖЕРЕЛА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>114</b>
6.1. Внутрішні джерела фінансової санації.....	114
6.2. Зовнішні фінансові “джерела” санації підприємств.....	116
6.3. Державна фінансова підтримка санації підприємства.....	119
Теми рефератів.....	120
Запитання для самоконтролю.....	120
Тести.....	121
<b>ТЕМА 7. САНАЦІЯ БАЛАНСУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>128</b>
7.1. Призначення, функції та складові власного капіталу підприємства.....	128
7.2. Збитки підприємства та джерела їх покриття.....	131
7.3. Сутність санації балансу та призначення санаційного прибутку.....	133
7.4. Необхідність зменшення статутного фонду підприємств для проведення санаційних заходів.....	134
7.5. Методи зменшення статутного фонду підприємства.....	137

Теми рефератів.....	139
Запитання для самоконтролю.....	139
Тести.....	140
<b>ТЕМА 8. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ САНАЦІЇ ТА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	
8.1. Досудове та судове врегулювання господарських спорів....	143
8.2. Банкрутство підприємств та його види.....	144
8.3. Фінансова санація на ухвалу суду.....	147
8.4. Санація шляхом реорганізації.....	147
8.5. Санація підприємств України через створення промислово-фінансових груп у системі державного регулювання економіки.....	148
Теми рефератів.....	155
Запитання для самоконтролю.....	156
Тести.....	156
<b>ТЕМА 9. МЕХАНІЗМ САНАЦІЇ, БАНКРУТСТВА ТА ЛІКВІДАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....</b>	
9.1. Сутність, історія розвитку та вдосконалення інституту банкрутства.....	161
9.2. Фінансова криза банківської установи: причини та наслідки .....	166
9.3. Санація комерційного банку.....	167
9.4. Ліквідаційні заходи для комерційного банку.....	173
9.5. Механізм діагностики банкрутства банківської установи (на прикладі АКБ “Львів”).....	176
Теми рефератів.....	187
Запитання для самоконтролю.....	187
Тести.....	188
<b>МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ЛАБОРАТОРНИХ РОБІТ.....</b>	
	190
<b>МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.....</b>	
	237
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	
	267

## **ВСТУП**

---

Протягом останніх років, незважаючи на загальні позитивні зміни, що відбуваються в економіці України, спостерігається стійка тенденція до зростання фінансово-неспроможних підприємств та кількості позовних заяв до господарських судів, що надходять у зв'язку з вимогами порушення справ про банкрутство підприємств. Особливо негативним фактором є зростання частки таких підприємств практично в усіх галузях економіки країни, як у промисловості, так і у фінансово-кредитній сфері.

Однак процес банкрутства носить дестабілізуючий характер, оскільки визнання підприємства банкрутом передбачає також застосування ліквідаційних процедур (ст. 1 Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” від 1992 р.), наслідком чого можуть бути збитки не лише його акціонерів (засновників, учасників), кредиторів та ділових партнерів, а й зниження податкових надходжень до державного бюджету і зростання безробіття. Проте з прийняттям вагомих законодавчих поправок до вищезгаданого закону (у 1999 р.) перевага над ліквідаційними процедурами почала надаватись санації, провадження якої було значно утруднено як в організаційному, так і в економічному плані до прийняття відповідних поправок у законодавство. Таким чином, вітчизняне законодавство наблизилось до практики, яка переважає у провідних економічних системах світу, де пріоритет надається саме санаційним заходам при вирішенні справ про банкрутство підприємств.

Тому важливе місце в підготовці висококваліфікованих спеціалістів і магістрів з економіки відводиться навчальним дисциплінам “Фінансова санація і банкрутство підприємств” та “Антикризове управління фінансами підприємств”.

Метою цих навчальних курсів є підготовка кваліфікованих фахівців у сфері управління фінансовою санацією підприємств різних форм власності.

Завдання дисциплін – дати майбутнім фахівцям у системі управління санацією підприємств та банківських установ знання щодо сутності фінансової санації, механізмів управління санацією, ролі контролінгу в санації підприємств і методів його проведення, форм, правил та умов фінансування санації підприємств, економіко-правових аспектів санації та банкрутства підприємств тощо.

Мета пропонованого навчального посібника – забезпечити студентів навчально-методичними матеріалами, необхідними для самостійного вивчення теоретичного курсу дисциплін “Фінансова санація і банкрутство підприємств” та “Антикризове управління фінансами підприємств”.

Посібник включає основні теоретичні положення щодо вивчення кожної теми, запитання для самоконтролю міцності засвоєння теоретичних положень курсу, завдання для блочно-модульного контролю, задачі, методичні вказівки для виконання лабораторних робіт, методичні рекомендації для виконання курсової роботи, список рекомендованої літератури.

Зазначені матеріали спрямовані на методичне забезпечення всіх форм роботи студентів, пов’язаного з опануванням теоретичного матеріалу, засвоєнням відповідної термінології, ознайомленням зі спеціальними джерелами тощо.

Рекомендований розподіл навчального часу за темами курсів “Фінансова санація і банкрутство підприємств” та “Антикризове управління фінансами підприємств” може уточнюватися залежно від підготовки тих чи інших спеціалістів вищого закладу освіти.

## **1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ, ЇЇ МІСЦЕ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ**

**Мета дисципліни** – підготувати кваліфікованих фахівців у сфері управління фінансовою санацією підприємств різних форм власності.

**Завдання дисципліни** – дати майбутнім фахівцям у системі управління санацією підприємств та банківських установ знання щодо сутності фінансової санації, механізмів управління санацією, ролі контролінгу в санації підприємств і методів його проведення, форм, правил та умов фінансування санації підприємств, економіко-правових аспектів санації та банкрутства підприємств тощо.

Завдання дисципліни визначаються вимогами до професійної підготовки магістра і спеціаліста зі спеціальності “Фінанси” та місцем дисципліни у навчальному плані.

На реалізацію програми відведено 135 годин навчального часу (з них лекцій – 30 годин, лабораторні заняття – 15 годин, практичні заняття – 15 годин, самостійна робота – 71 година, модульний контроль – 4 години).



## 2. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. ЛЕКЦІЙНІ ЗАНЯТТЯ – 30 годин

№ розділу	Назва тем і розділів, їх зміст	Кількість годин
	<b>Вступ</b> Предмет і завдання курсу “Фінансова санація і банкрутство підприємств”. Місце курсу в загальноекономічній підготовці магістрів і спеціалістів з економіки	1
1	<b><u>Сутність фінансової санації підприємств та порядок її проведення</u></b> Економічна сутність санації підприємства. Класична модель фінансової санації підприємства. Принципи управління фінансовою санацією підприємства	2
2	<b><u>Антикризове управління підприємством</u></b> Сутність та теоретичні засади антикризового управління. Масштаби кризового стану підприємства. Вивчення основних факторів, що спричиняють кризовий розвиток підприємства. Механізми фінансової стабілізації. Оперативний механізм фінансової стабілізації. Тактичний механізм фінансової стабілізації. Стратегічний механізм фінансової стабілізації. Формування цілей і вибір механізмів антикризового керування підприємством. Стратегічна фінансова стабілізація й економічний ріст, спрямовані на збільшення ринкової вартості підприємства	2
3	<b><u>Контролінг та його роль у фінансовій санації підприємства</u></b> Сутність фінансового контролінгу. Завдання та функції контролінгу. Система раннього попередження та реагування. Моделі прогнозування банкрутства. Методи контролінгу: опитування/анкетування, факторний аналіз відхилення, аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний та портфельний аналіз, АВС-аналіз	4
4	<b><u>Санаційний аудит</u></b> Сутність та основні завдання санаційного аудиту. Оцінка санаційної спроможності підприємства. Методи санаційного аудиту. Механізм проведення санаційного аудиту. Принципи складання акту аудиторської перевірки	3
5	<b><u>Форми, правила та умови фінансування санації підприємств</u></b> Класифікація форм фінансування фінансової санації. Механізм визначення потреби в капіталі для проведення санації підприємства. Забезпечення фінансової рівноваги на підприємстві. Основні правила фінансування санації підприємств	2
6	<b><u>Фінансові джерела санації підприємства</u></b> Внутрішні джерела фінансової санації. Зовнішні джерела фінансової санації. Державна фінансова підтримка санації підприємства	3
7	<b><u>Санація балансу підприємства</u></b> Призначення, функції та складові власного капіталу підприємства. Збитки підприємства та джерела їх покриття. Сутність санації балансу та призначення санаційного прибутку. Необхідність зменшення статутного фонду підприємств для проведення санаційних заходів. Методи зменшення статутного фонду	5

8	<b>Економіко-правові аспекти санації та банкрутства підприємств</b> Досудове та судове врегулювання господарських спорів. Банкрутство підприємств та його види. Фінансова санація на ухвалу суду. Санація шляхом реорганізації. Санація підприємств України через створення промислово-фінансових груп у системі державного регулювання економіки	2
9	<b>Механізм санації, банкрутства та ліквідації банківських установ</b> Сутність, історія розвитку та вдосконалення інституту банкрутства. Фінансова криза банківської установи: причини та наслідки. Ліквідаційні заходи для комерційного банку. Механізм діагностики банкрутства банківської установи (на прикладі АКБ “Львів”)	6
<b>Разом:</b>		30

## 2.2. ЛАБОРАТОРНІ РОБОТИ – 15 годин

№ з/п	Зміст роботи	Кількість годин
1	<b>Побудова системи раннього попередження та реагування (СРПР). Прогнозування банкрутства підприємства.</b> Побудова СРПР, зорієнтованої на внутрішнє середовище. Прогнозування банкрутства за допомогою моделей Альтмана, Спрінгейта та універсальної дискримінантної функції	2
2	<b>Методи контролінгу.</b> Аналіз точки беззбитковості	1
3	<b>Санаційний аудит. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.</b> Аналіз основних фондів та амортизаційних відрахувань. Аналіз витрат на виробництво. Аналіз показників праці	1
4	<b>Санаційний аудит. Аудит фінансової сфери підприємства.</b> Аудит власного капіталу. Аналіз ефекту фінансового левериджу	2
5	<b>Санаційний аудит. Аудит фінансової сфери підприємства.</b> Оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності. Оцінка ділової активності підприємства	1
6	<b>Санаційний аудит. Аудит фінансової сфери підприємства.</b> Аналіз грошових потоків підприємства	1
7	<b>Оцінювання вартості майна підприємства.</b> Метод капіталізованої вартості. Оцінювання вартості цілісного майнового комплексу. Оцінювання вартості корпоративних прав	2
8	<b>Зовнішні фінансові джерела санації підприємства.</b> Альтернативна санація	2
<b>Разом:</b>		15

### 2.3. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ – 15 годин

№ розділу	Назва тем і розділів, їх зміст	Кількість годин
1	Сутність фінансової санації підприємств та порядок її проведення	1
2	Контролінг та його роль у фінансовій санації підприємства	2
3	Санаційний аудит	2
4	Форми, правила та умови фінансування санації підприємств	2
5	Фінансові джерела санації підприємства	1
6	Санація балансу	3
7	Економіко-правові аспекти санації та банкрутства підприємств	1
8	Особливості санації, банкрутства та ліквідації комерційних банків	3
	Разом:	15

### 2.4. САМОСТІЙНА РОБОТА – 71 година

№ з/п	Зміст роботи	Кількість годин
<b>1.</b>	<b>Самостійне опрацювання матеріалу:</b>	<b>42</b>
Тема 1	Фінансова санація підприємств, її економічний зміст та порядок проведення	4
Тема 2	Сутність, основні завдання та методи фінансового контролінгу	4
Тема 3	Сутність санаційного аудиту та порядок його проведення	4
Тема 4	Зовнішні та внутрішні фінансові джерела санації підприємств	6
Тема 5	Сутність та форми реструктуризації підприємства	5
Тема 6	Економіко-правові аспекти санації та банкрутства підприємств	6
Тема 7	Методи фінансового оздоровлення комерційних банків	8
Тема 8	Принципи державної фінансової підтримки санації підприємств	5
<b>2.</b>	<b>Підготовка до лабораторних робіт</b>	<b>15</b>
<b>3.</b>	<b>Підготовка до модульних контролів</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>Підготовка до екзамену</b>	<b>6</b>
	<b>Разом:</b>	<b>71</b>



## **Тема 1.**

# **СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОРЯДОК ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ**

- 1.1. *Поняття та причини кризового стану підприємства.*
- 1.2. *Економічна сутність санації підприємств.*
- 1.3. *Класична модель фінансової санації підприємств.*
- 1.4. *Принципи управління фінансовою санацією підприємств.*

## **1.1. Поняття та причини кризового стану підприємства**

Існування будь-якої незамкнутої системи передбачає постійний вплив на неї зовнішніх чинників та реагування системи у відповідь на їх дію. Наслідком цього є зміна впливу зовнішніх чинників на систему, яка змушує останню знову коригувати свої дії. Перманентність такого процесу змінює саму систему, переводячи її з одного стану динамічної рівноваги в інший. Здатність своєчасно, адекватно і в повній мірі збалансувати зовнішні об'єктивні чинники внутрішніми важелями системи забезпечує її подальше функціонування, створює саму можливість існування даної системи.

Розвиток економічної системи будь-якого суспільства завжди супроводжується нерівномірним розвитком її складових та необхідністю їх збалансування. Результатом таких суспільних процесів є виникнення і чергування періодів піднесення та спаду економіки. В свою чергу, такі коливання, коливання цілої системи, не можуть не впливати на складові цієї системи. Діалектичний зв'язок макро- та мікрорівнів (вся економічна система та окремий суб'єкт господарювання) визначає наявність таких впливів та характеризує їх. Такий підхід дозволяє пояснити характер життєвого циклу підприємства.

Життєвий цикл підприємства включає в себе ряд етапів: виникнення, становлення, піднесення (розвиток), вища точ-

ка, спад, ліквідація (реорганізація). Тому управління процесом розвитку підприємства зводиться до управління кожним етапом життєвого циклу підприємства. При цьому характерною особливістю такого підходу є те, що управління кожним етапом включає в себе елементи антикризового управління (адже кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства), але безпосередньо реалізація санаційного механізму в повній мірі починається лише на останньому.

Основною особливістю кризи є те, що вона несе в собі потенційну загрозу руйнації самої системи. Криза являє собою ситуативну характеристику будь-якого суб'єкта, яка є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому оточенні. Цей факт ілюструє діалектичний взаємозв'язок кризи та невизначеності, а в економічній сфері — кризи та економічного ризику діяльності підприємства. Саме рівень економічного ризику діяльності підприємства в значній мірі детермінує появу в майбутньому та глибину фінансової кризи (управління ризиками дає можливість підприємству уникнути кризових явищ або значно послабити їх вплив і наслідки, тобто здійснювати антикризове управління).

**Фінансова криза** — це розбалансування системи “підприємство” та обмеженість впливу його керуючої ланки через фінансові відносини на відновлення стійкої рівноваги. Наслідками кризових явищ на підприємстві, як правило, є його неплатоспроможність та банкрутство, діяльність його в неприбутковій зоні, відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства — це неспроможність його здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності, нездатність виконувати свої боргові зобов'язання.

На думку авторів О.О. Терещенка і А.М. Поддєрьогіна, фінансову кризу на підприємстві характеризують три основні параметри: вид кризи, глибина (фаза) кризи, джерело кризової ситуації. У свою чергу, кожен з цих параметрів визначається сукупністю чинників, які можна виявити на реальному підприємстві і кількісно їх описати. Так, чинники, які характеризують джерело кризи, поділяються на зовнішні (екзогенні), що не залежать від діяльності підприємства — спад в економіці; зменшення купівельної спроможності населення; високий

рівень інфляції; несприятлива фіскальна політика; несприятлива державна політика; нестабільність на фінансовому ринку; криза окремої галузі; посилення конкуренції в галузі; сезонні коливання) і внутрішні (ендогенні, що залежать від рівня організації діяльності підприємства – низька якість менеджменту; організаційна структура підприємства не відповідає сучасним вимогам; неправильна інвестиційна політика; низький рівень маркетингу; незадовільна робота служб планування та аналізу, інформаційного забезпечення, моніторингу; недостатнє фінансування; недоліки у виробничій сфері). Причому вплив зовнішніх факторів носить стратегічний характер, внутрішніх – тактичний.

Наступним параметром, який характеризує фінансову кризу, зазначені автори вважають вид кризи, і при цьому розрізняють:

– *стратегічну кризу* – кризову ситуацію, при якій на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори його відновлення;

– *кризу прибутковості* – стан підприємства, в якому перманентні збитки від поточної діяльності суб'єкта господарювання вихолощують власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу;

– *кризу ліквідності* – ситуація, що характеризується неплатоспроможністю підприємства, або існуванням реальної загрози втрати підприємством платоспроможності

Наведена систематизація причин виникнення фінансової кризи на підприємстві є далеко не єдиною. Так, І.А. Бланк систематизуючи основні чинники, що можуть призвести до виникнення кризового фінансового стану на підприємстві, класифікує їх дещо інакше [17, с. 74-79]. Порівняння визначених О.О. Терещенком і А.М. Поддєрьогіним, а також І.А. Бланком основних причини кризового стану підприємства дає підстави зробити висновок про схожість їхніх позицій щодо основних чинників фінансової кризи та відмінність у підходах стосовно їх систематизації.

Незаперечним є і той факт, що всі перелічені причини виникнення кризи тісно взаємопов'язані між собою і становлять складне сплетіння причинно-наслідкових зв'язків. Така факторна деталізація кожного параметра дозволяє виявити

найбільш вірогідні причини настання фінансової кризи підприємства. Адже чинників (зокрема фінансових), які спричиняють (прямо чи опосередковано) виникнення фінансової кризи, впливають на її перебіг, глибину, масштаби та можливість скорішого виходу підприємства з неї, можна назвати більше (особливо, якщо взяти до уваги можливість збігу в часі кількох негативних чинників, кожен з яких, окремо, є незначним).

У результаті “сепарації” основних причин кризового стану підприємства — з позиції фінансового менеджменту — вони можуть бути зведені до двох основних:

1. Відставання від потреб ринку (невідповідність умовам наявної конкуренції, яка сформувалася на ринку). У даному випадку мова може йти про “хворобу бізнесу” (кризу бізнесу).

2. Незадовільне фінансове управління підприємством, якщо воно не використовує ефективні методи фінансового менеджменту та бере надлишкові необґрунтовані зобов’язання. В цьому випадку мова може йти про “хворобу фінансового управління”.

Аналізу причин фінансового кризового стану підприємства, систематизація їх з позиції фінансового менеджменту дозволяють визначити “вузькі” місця системи “підприємство” з метою раннього попередження можливості кризової ситуації, знайти “вузлові точки” при розбалансуванні системи та розрахувати ступінь її розбалансованості, а також розробити комплекс заходів щодо подальшої участі, перспектив конкретного підприємства. Реалізація цих заходів на практиці, їх комплексність — від постійної готовності можливого порушення фінансової рівноваги до проведення термінових заходів з виведення підприємства з кризи — визначається загальними принципами антикризового управління підприємством.

## **1.2. Економічна сутність санації підприємств**

Термін «санація» походить від латинського «sanare» — оздоровлення, видужання.

Проведений О.О.Терещенком аналіз тлумачень терміна “фінансова санація підприємства” та відомими вітчизняними

й зарубіжними економістами (І.А. Бланк, М.І. Титов, Н. Здравомислов, М. Гелінг, С.В. Валдейцев), офіційними установами та нормативно-законодавчими актами (навіть визначення в Законі України “Про внесення змін та доповнень до Закону України “Про банкрутство” від 30.06.99 р. NS784-XIV “ терміна “санація” є надто звуженим) — дозволяє погодитись з його висновками і зупинитись на запропонованому ним визначенні цього поняття.

**Санація** — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді, тобто це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Для фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання використовують такі **типи санаційних заходів**:

- фінансово-економічні;
- організаційно-правові;
- виробничо-технічні;
- соціальні.

*Заходи фінансово-економічного характеру* являють собою фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування санації підприємств можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності на поворотній або безповоротній основі.

Метою фінансової санації підприємств є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованостей, покращання структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

*Заходи організаційно-правового характеру* спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу та ін. При цьому розрізняють два види санації:



1. Санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника;

2. Санація зі зміною організаційно-правової форми підприємства-боржника.

Виробничо-технічні заходи пов'язані, насамперед, з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, покращанням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Санаційні заходи соціального характеру пов'язані зі скороченням персоналу на підприємстві. Це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів.

### **1.3. Класична модель фінансової санації підприємств**

Цілісний погляд на стан розробки санаційної концепції окремого підприємства являє собою так звана «класична» модель санації, яка широко використовується як основа для розробки механізму санації підприємств.

Відповідно до класичної моделі санації підприємств (рис. 1.1), процес фінансового оздоровлення підприємства починається з *виявлення причин фінансової кризи*. Наступним етапом санації є *проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи*, на підставі якого визначають зовнішні і внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибину та якість фінансового стану фірми. З урахуванням результатів аналізу робиться *висновок про санаційну спроможність підприємства*, доцільність чи недоцільність санації. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринки збуту продукції втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію підприємства. В іншому разі санація підприємства означатиме відстрочку в часі ліквідації підприємства. У випадку, якщо підприємство має реальну можливість відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості, володіє достатньо підготовленим управлінським персоналом, ринками збуту, то приймається *рішення про розробку санаційної концепції* з метою проведення фінансового оздоровлення.

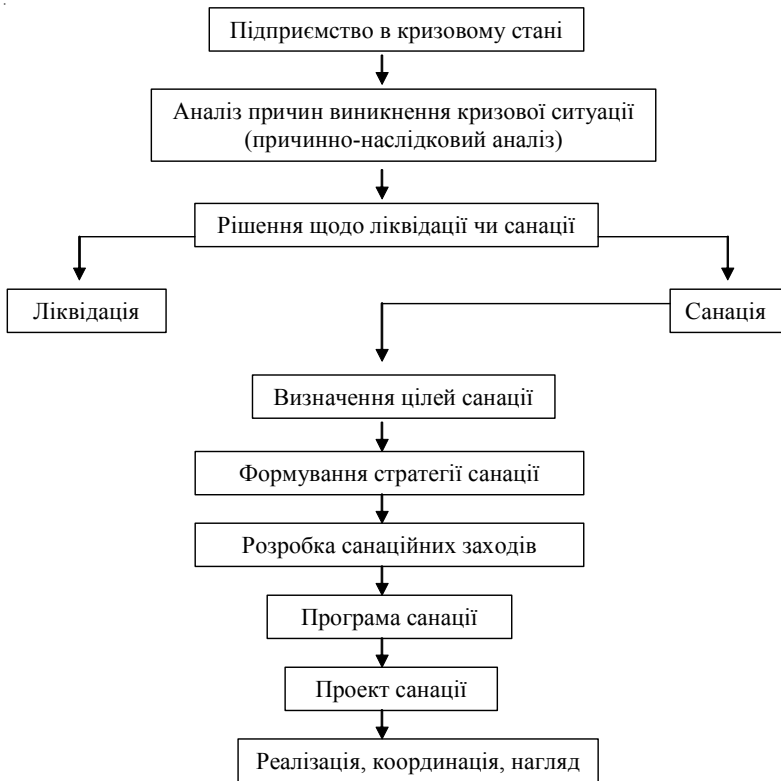


Рис. 1. 1. Класична модель санації (за зарубіжними виданнями)

Окремим аналітичним блоком у моделі є *формування стратегічних цілей та тактики проведення санації*. При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси та можливості збуту продукції. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності підприємства в довгостроковому періоді. Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі, а саме сферу діяльності, асортимент продукції та її споживачів, основні виробничі цільові показники, соціальні цілі. При досягненні консенсусу щодо тактичних цілей між сторонами відповідальними за прийняття рішення, можна досягнути головної стратегічної мети санації.

*Стратегія* являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку фірми та оптимальної політики капіталовкладень (інвестицій). Згідно з обраною стратегією *розробляється програма санації*, тобто послідовний перелік основних етапів та заходів, що передбачені в ході фінансової санації підприємства.

*Проект санації* розробляється на базі санаційної програми і містить в собі техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозований результат виконання проекту.

Важливим компонентом санаційного процесу є *координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів*. Разом з тим менеджмент підприємства має своєчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод при здійсненні оздоровчих заходів.

## **1.4. Принципи управління фінансовою санацією підприємств**

Можна погодитись з думкою відомих економістів, що *процес організації фінансової санації підприємств складається з трьох основних блоків*: розробка санаційної концепції та плану санації; проведення санаційного аудиту; управління санацією.

*План санації* розробляють за дорученням керівництва консалтингові чи аудиторські фірми у взаємозв'язку з внутрішніми службами контролінгу.

*Санаційний аудит* здійснюється аудиторською компанією на замовлення потенційних санаторів, кредиторів та інших осіб, які можуть взяти участь у фінансуванні санації.

Для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства передумовою є *організація ефективного менеджменту*, який можна розглядати в двох аспектах:

а) інституційний аспект — до менеджерів санації можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені власниками

підприємства чи силою закону провести фінансову санацію, тобто здійснити фактичне управління підприємством на період його оздоровлення. До таких осіб можна віднести контролюючі органи, консультантів, аудиторів, досвідчених менеджерів, колишніх керівників та ін.

б) функціональний аспект – менеджмент санації – це система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та проведення фінансового оздоровлення підприємства (рис.1.2).

- До функціональних сфер менеджменту санації відносять:
- постановка цілей;
  - формулювання та аналіз проблеми;
  - пошук альтернатив, прогнозування та оцінювання їх реалізації;
  - прийняття рішення;
  - реалізація, тобто проведення конкретних санаційних заходів;
  - контроль;
  - аналіз відхилень.



*Рис. 1.2. Завдання менеджменту фінансової санації підприємства*

Безперечно, що кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуального підходу до управління процесом її подолання.

## Тема 1. Сутність фінансової санації підприємств та порядок її проведення

Важливою складовою організації дієвого менеджменту санації є створення ефективної системи контролінгу, головним завданням якого є визначення стратегічних і тактичних цілей санації та орієнтація процесу управління на досягнення цих цілей. Однак вирішальним при цьому є створення системи інформаційного забезпечення, планових, аналітичних та контрольних служб.

### **Теми рефератів**

1. *Економічна сутність санації підприємств.*
2. *Моделі фінансової санації підприємств.*
3. *Принципи управління фінансовою санацією підприємств.*

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що таке санація?
2. Які типи санаційних заходів Ви знаєте?
3. Який економічний зміст санаційних заходів фінансово-економічного характеру?
4. Який економічний зміст санаційних заходів організаційно-правового характеру?
5. Який економічний зміст санаційних заходів виробничо-технічного характеру?
6. Який економічний зміст санаційних заходів соціального характеру?
7. Назвіть етапи санації підприємства.
8. Розкрийте суть етапу формування стратегічних цілей та тактики проведення санації підприємства.
9. Що таке проект санації?
10. Назвіть етапи процесу організації фінансової санації підприємств.
11. Які Ви знаєте функціональні сфери менеджменту санації?
12. Які існують завдання менеджменту фінансової санації підприємства?
13. Які види кризи на підприємстві Ви знаєте?
14. Що таке реструктуризація?
15. Що таке банкрутство?

## **Тести**

**1. Головними екзогенними факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути:**

- а) дефіцити в організаційній структурі;
- б) низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту;
- в) зменшення купівельної спроможності населення;
- г) криза окремої галузі;
- д) сезонні коливання;
- е) дефіцити у фінансуванні;
- є) дискримінація підприємства органами влади та управління.

**2. Головними ендогенними факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути:**

- а) дефіцити в організаційній структурі;
- б) прорахунки у галузі постачання;
- в) недоліки у виробничій сфері;
- г) криза окремої галузі;
- д) сезонні коливання;
- е) дефіцити у фінансуванні;
- є) посилення монополізму на ринку.

**3. Розрізняють наступні види кризи на підприємстві:**

- а) криза менеджменту;
- б) стратегічна криза;
- в) проміжна криза;
- г) криза прибутковості;
- д) криза ліквідності;
- е) фінансова криза.

**4. До головних факторів, що зумовлюють кризу прибутковості на підприємстві, слід віднести такі:**

- а) несприятливе співвідношення цін та собівартості;
- б) високі процентні ставки;
- в) надання незабезпечених товарних кредитів;
- г) незадовільна структура капіталу;
- д) зайві виробничі потужності;
- е) неефективна маркетингова політика;
- є) форс-мажорні обставини.

**5. До головних факторів, що зумовлюють кризу ліквідності на підприємстві, слід віднести такі:**

- а) незадовільна робота з дебіторами;
  - б) високі процентні ставки;
  - в) надання незабезпечених товарних кредитів;
  - г) зниження кредитоспроможності підприємства;
  - д) відсутність або недієздатність системи контролінгу;
  - е) форс-мажорні обставини.
- 6. До головних факторів, що зумовлюють стратегічну кризу на підприємстві, слід віднести такі:**
- а) дефіцити в організаційній структурі;
  - б) незадовільна структура капіталу;
  - в) зайві виробничі потужності;
  - г) незадовільна робота з кредиторами;
  - д) низький рівень контролю якості.
- 7. Санація підприємства – це:**
- а) надання підприємству зовнішньої допомоги;
  - б) задоволення вимог кредиторів та виконання зобов'язань перед бюджетом;
  - в) сукупність усіх заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення;
  - г) те саме, що й реструктуризація;
  - д) система заходів фінансового характеру.
- 8. Фінансова санація включає в себе:**
- а) рефінансування дебіторської заборгованості;
  - б) призначення тимчасової адміністрації;
  - в) реалізацію соціального плану;
  - г) реструктуризацію заборгованості;
  - д) технічне переобладнання виробництва.
- 9. До функціональних завдань менеджменту санації відносять такі:**
- а) проведення санаційного аудиту;
  - б) організація реалізації проекту санації;
  - в) розробка санаційної концепції;
  - г) пошук альтернатив;
  - д) організація контролю за виконанням проекту санації.
- 10. Модель проведення санації підприємства включає:**
- а) причинно-наслідковий аналіз фінансової кризи;
  - б) оголошення підприємства банкрутом;
  - в) формування санаційної стратегії;
  - г) рішення арбітражного суду про проведення санації;

д) внесення до реєстру неплатоспроможних підприємств.

**11. Реструктуризація – це:**

а) проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, системи управління, форми власності, що здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва;

б) проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх джерел оздоровлення підприємства;

в) санаційні заходи організаційно-правового характеру, спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур.

**12. Тактичні цілі санації:**

а) оптимізація політики капіталовкладень;

б) реструктуризація заборгованості підприємства;

в) визначення сфери діяльності підприємства;

г) визначення асортименту продукції та її споживачів;

д) визначення основних вартісних цільових показників;

е) соціальні цілі.

**13. Банкрутство – це:**

а) визнана арбітражним судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури;

б) проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, системи управління, форми власності, що здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва;

в) задоволення вимог кредиторів та виконання зобов'язань перед бюджетом;

г) сукупність усіх заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

**14. Чи можуть бути відокремлені структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення тощо), згідно з чинним законодавством, суб'єктами банкрутства?**



- а) Так ;
- б) Ні.

**15. До підприємства-боржника можуть застосовуватись такі судові процедури банкрутства:**

- а) розпорядження майном боржника;
- б) мирова угода;
- в) санація (відновлення платоспроможності) боржника;
- г) ліквідація банкрута.