

Ім'я користувача:
Полтавський інститут економіки і права Полтавськи...

ID перевірки:
1016345864

Дата перевірки:
11.06.2024 08:42:32 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
11.06.2024 09:14:56 EEST

ID користувача:
100011299

Назва документа: Антоненко Перевірка

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 14021 Кількість символів: 113621 Розмір файлу: 481.50 KB ID файлу: 1016147629

23.4% Схожість

Найбільша схожість: 4.99% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1010687358)

19.1% Джерела з Інтернету 956 Сторінка 64

8.02% Джерела з Бібліотеки 33 Сторінка 75

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Студента:

Антоненка Євгенія Васильовича

ЗМІСТ

ВСТУП.....

.....ЗРОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....6

1.1. Поняття фінансової санації підприємства6

1.2. Економічна сутність фінансової санації підприємства.....14

1.3. Механізм фінансової санації підприємства.....18

РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....25

2.1. План фінансової санації підприємства.....25

2.2. Методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства.....31

2.3. Оцінка ефективності забезпечення фінансової санації агрофірми «Вересень».....35

РОЗДІЛ 3. ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ... ВИСНОВКИ.....54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....57

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі економічного розвитку в Україні досить значна кількість нових підприємств не здатна стабільно функціонувати, оскільки постійно виникають нові економічні, політичні чи екологічні ситуації, що характеризуються неоднорідністю та загрожують виникненням кризових явищ. Діяльність у таких умовах може призвести суб'єктів господарювання до банкрутства чи тимчасової неплатоспроможності. Фінансова криза та нестабільний стан економіки нашої країни в останні роки негативно позначилися на роботі багатьох підприємств, тому спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості підприємств-банкрутів.

Внаслідок впливу кризових явищ у світовій економіці деякі конкурентоспроможні підприємства мають труднощі з розрахунками перед кредиторами, обслуговуванням банківських кредитів, що створює ризики банкрутства, невиконання зобов'язань перед інвесторами та контрагентами, невиконання податкових зобов'язань, що негативно впливає на економіку та фінансову систему країни загалом. Неефективність існуючих підходів до реорганізації підприємств у цілому не дозволяє достатньо знизити критичну масу нежиттєздатних підприємств. Актуальним аспектом цієї проблеми є слабка практична розробка ефективних методів оздоровлення підприємств.

Стан дослідженості проблеми. Проблематика фінансової санації підприємства була предметом досліджень багатьох вчених: економістів, фінансистів, які намагалися знайти ефективні методи відновлення платоспроможності, створення дієвих механізмів управління проблемами

2

оздоровлення суб'єктів господарювання. Це такі вчені як О. Бандар, Т. Білоконь, А. Кодрашихін, О. Поддєрьогін, О. Терещенко, А. Череп, В. Федорова та інші.

Мета дослідження: розкрити зміст теоретичних засад розробки і реалізації проєкту фінансової санації підприємства.

Для досягнення поставленої мети розв'язуються наступні завдання:

1) проаналізувати теоретичний зміст та виокремити принципи фінансової санації підприємства;

2) дослідити економічну сутність та охарактеризувати процедуру проведення фінансової санації підприємства;

3) виявити методичні аспекти складання та реалізації плану фінансової санації підприємства;

4) проаналізувати фінансово-економічні показники роботи підприємства агрофірми «Вересень», окреслити роль санаційного аудиту;

5) визначити заходи по вдосконаленню системи фінансової санації.

Об'єкт магістерського дослідження – фінансове стан підприємства.

Предмет магістерського дослідження – проєкт фінансової санації підприємства.

Теоретичні засади дослідження ґрунтуються на використанні теоретичних та емпіричних методів, основних принципів економічної теорії, розробок провідних вчених-економістів з питань стабілізації підприємств, а також законодавчих та нормативних актів. Для досягнення мети у магістерській роботі використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та теоретичного узагальнення; аналіз та синтез; індукція та дедукція; для забезпечення достовірності висновків та рекомендацій використовувалися методи порівняльного економічного аналізу; графічні та табличні – для наочного відображення результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формування цілей і завдань дослідження. Крім того, застосовувався системний підхід, групування та порівняння.

База дослідження: Агрофірма «Вересень» (с. Погреби Глобинського району Полтавської обл). Основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Інформаційну базу дослідження складають підручники з фінансового аналізу та менеджменту, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, фінансова звітність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися й одержали позитивну оцінку на V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Правові, економічні таї соціокультурні засади регулювання суспільних відносин: сучасні реалії та виклики часу» (м. Полтава, 2023 р.) таї VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: виклик глобального світу» (м. Полтава, 2024 р.).

Наукова новизна виконаної роботи полягає у системно-структурному дослідженні та подальшому розвитку теоретико-методологічних і прикладних засад фінансової санації підприємства. Магістерська робота є самостійно виконаним дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст магістерської роботи викладено на **61 сторінці**.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Поняття фінансової санації підприємства

У складній економічній ситуації, що склалася в Україні в сучасних умовах, окремим питанням покращення та виходу з економічно нестабільного стану суб'єктів підприємництва є вжиття реабілітаційних заходів. Недосконалість вітчизняного законодавства, брак кваліфікованих кадрів, відсутність належного фінансування процесу реорганізації, невчасне виявлення проблем та можливість ймовірного банкрутства найчастіше призводять до того, що значна частина фінансово стійких та потенційно платоспроможних підприємств банкрутує. Фінансова реорганізація підприємства спрямована на вихід суб'єкта господарювання з кризової ситуації та відновлення його платоспроможності та фінансової стійкості.

У багатьох розвинених країнах реорганізація підприємства є невід'ємною частиною управління кризовими явищами, які можуть виникнути на підприємстві. Вона спрямована на вихід підприємства із кризової ситуації та відновлення його платоспроможності та фінансової стійкості. Недосконалість вітчизняного законодавства, брак кваліфікованих кадрів, відсутність адекватного фінансування процесу реорганізації, несвоєчасне виявлення проблем та можливість передбачуваного банкрутства найчастіше призводять до того, що значна частина фінансово стійких та потенційно платоспроможних підприємств стає банкрутом. Отже, виникає питання щодо поглиблення вивчення сутності значення реорганізації підприємства у сучасних економічних умовах.

Останніми роками в Україні спостерігається тенденція до збільшення кількості фінансово-нестійких підприємств. В умовах сучасної фінансової нестабільності банкрутство підприємств є основною проблемою держави. Існує велика кількість юридичних осіб, які не вміють не лише конкурувати на ринку, а й вчасно погашати свої боргові зобов'язання, що призводить до негативних наслідків не тільки фінансової кризи на підприємстві, а й кризи в країні. Важливо, що серед підприємств, справи про банкрутство яких перебувають на розгляді, значний відсоток становлять ті, що тимчасово перебувають у складній ситуації.

Проведення ефективної антикризової політики багато в чому залежить від своєчасної та правильної оцінки фінансового стану та визначення можливого банкрутства підприємства. Правильна оцінка не може бути проведена без необхідної та достовірної інформації, відображеної у бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. За результатами оцінки визначаються напрями покращення стану організації, але в кожному випадку вони характерні для певної організації.

Реорганізація підприємств – складний процес, реалізація якого потребує ретельного дослідження діяльності суб'єктів господарювання та розробки ефективних механізмів покращення їх фінансово-економічного стану. Подібні дослідження можуть дозволити обґрунтувати висновки щодо напрямів та перспектив відновлення підприємств та їх подальшого розвитку.

До основних критеріїв ефективності реорганізації підприємства відносяться ліквідність та платоспроможність, рентабельність, конкурентоспроможність, просування та зміцнення ринкових позицій, відновлення ділової репутації боржника після кризових подій.

Залежно від глибини кризового стану підприємства та умов надання йому зовнішньої допомоги виділяють два основні види сапації: без зміни статусу юридичної особи підприємства (зазвичай така реорганізація проводиться за кризи). стан тимчасовий); зі зміною статусу юридичної особи підприємства (така форма реорганізації називається реорганізацією

6

підприємства та проводиться при знаходженні підприємства у досить тяжкому кризовому стані) [12].

Існує кілька видів санаційних заходів, які доцільно проводити на підприємствах для правильного та ефективного вибору стратегії та напрямки покращення життєдіяльності: – фінансово-економічні (мобілізаційні та використання внутрішніх та зовнішніх фінансових джерел для покращення діяльності підприємства); організаційно-правові (удосконалення організаційної структури підприємства, збереження організаційно-правових форм діяльності); виробничо-технічні (модернізація та оновлення виробничих фондів, підвищення якості та розширення асортименту продукції); соціальні (створення та фінансування системи пошуку чи перепідготовки кадрів).

За своєю економічною сутністю види санації можна класифікувати за такими критеріями: залучення додаткових фінансових ресурсів; джерело фінансування реабілітації; взаємозалежність із процедурою банкрутства; масштаб та методи рекультивзації; комплектність та виконання обов'язків після завершення реорганізації; наявність підтримки державними органами.

Так, у складній економічній ситуації, що склалася в Україні в сучасних умовах окремим питанням покращення та виходу з економічно нестабільного стану суб'єктів підприємництва є вжиття санаційних заходів. Слід зазначити, що антикризове управління розглядає реорганізацію як один із важливих засобів запобігання банкрутству підприємств, тому вжиття ефективних заходів у процесі реорганізації є необхідною умовою виходу з кризи та подальшого функціонування суб'єктів господарювання.

Останніми роками в Україні спостерігається тенденція до збільшення кількості фінансово-нестійких підприємств. В умовах сучасної фінансової нестабільності банкрутство підприємств є основною проблемою держави. Велика кількість юридичних осіб, які не здатні не тільки конкурувати на ринку, а й своєчасно погашати свої боргові зобов'язання, призводить до негативних наслідків як фінансової кризи на підприємстві, а й кризи в країні.

7

Важливо відзначити, що серед підприємств, справи про банкрутство яких перебувають на розгляді, значний відсоток тимчасово перебуває у складній ситуації. Проведення ефективної антикризової політики багато в чому залежить від своєчасної та правильної оцінки фінансового стану та можливого банкрутства підприємства. Правильна оцінка не може бути проведена без необхідної та достовірної інформації, відображеної у бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. За результатами оцінки визначаються напрями поліпшення стану організації, але у разі вони притаманні конкретній організації [39, с. 88].

Незважаючи на значний внесок, внесений вченими до теоретичних засад санаційного управління, трактування цього поняття досі залишається неоднозначним, оскільки серед учених існують розбіжності у формуванні його суттєвих характеристик, цілей, класифікації та засобів. Тому необхідно всебічно вивчити різні підходи до трактування сутності санації, що визначить роль та місце в антикризовому управлінні та стане передумовою формування ефективних механізмів оздоровлення підприємств [41, с. 302].

Санація – складне та комплексне поняття, і її можна розглядати з різних сторін – історичної, правової, фінансової, економічної, функціональної тощо. Саме тому на основі вивчення наукової літератури виявлено характерні особливості, які притаманні поняттю санації у різних аспектах. Реабілітація – система заходів, здійснюваних під час процедури банкрутства з метою запобігання визнання боржника банкрутом та її ліквідації, спрямовану поліпшення фінансово-економічного стану боржника, і навіть задоволення вимог кредиторів повністю чи частково. Спосіб кредитування, реструктуризація підприємства, боргів і капіталу, і навіть конфігурація юридичної та виробничої структури боржника. Відновлення здійснюється за рахунок фінансових ресурсів та стосується насамперед фінансово-економічної системи суб'єкта господарювання. Це доводить необхідність створення механізму фінансово-економічного поновлення. Узагальнення теоретичної спадщини вчених у галузі антикризового управління дозволить

8

сформувати систему санаційних заходів організаційного, правового, виробничого, технічного, фінансового, економічного та соціального характеру [48, с. 95].

Теоретичне та законодавче обґрунтування необхідності застосування тих чи інших заходів фінансового оздоровлення має бути підкріплене відповідним механізмом їх реалізації [36, с. 122-126]. З економічної точки зору механізм – це послідовність станів, процесів, що визначають певну дію чи явище. Відповідно, механізм реорганізації підприємства має визначати порядок реалізації реорганізаційних процедур, заходів та інструментів. Під організаційно-економічним механізмом реорганізації підприємств розуміється система взаємопов'язаних організаційно-економічних елементів (реабілітаційних заходів та інструментів), правового, нормативного, методичного, інформаційного та кадрового забезпечення, спрямованих на активізацію та успішне проведення реорганізації підприємства.

Організаційна природа цього механізму підтверджується необхідністю формування та регулювання відносин між підприємством та іншими учасниками реорганізації. Отже, організаційно-економічний механізм санації підприємств базується на діях суб'єктів реорганізації (арбітражного керуючого, кредиторів, власника, керуючого боржника та працівників підприємства-боржника, державних органів) відповідно до їх цілей та інтересів. [41, с. 302].

Для забезпечення ефективного здійснення санації підприємств необхідно досягти збалансованого функціонування всіх основних складових її організаційно-економічного механізму: 1) нормативного забезпечення (сукупності правових актів, що регулюють реорганізацію підприємств); 2) інформаційне забезпечення (сукупність інформаційних потоків про фінансово-господарську діяльність підприємства та її зв'язки із зовнішнім середовищем); 3) методичне забезпечення (сукупність методів планування, організації, контролю, аналізу, оцінки та регулювання реабілітаційного процесу); 4) кадрове забезпечення (підготовка кваліфікованих спеціалістів-

9

реабілітологів); 5) організаційно-економічні елементи (реабілітаційні заходи та інструменти), реалізація яких забезпечує фінансове оздоровлення підприємств [50, с. 99].



Рис. 1.1. Загальні принципи санації боржника

(Наведено за: Пігуль Н. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020.

Вип. 21. С. 86-92).

Однак поняття санації трактується неоднозначно: не визначено єдиної методики проведення реорганізаційних заходів, не розкрито критеріїв оцінки ефективності реорганізації, у законодавчій базі є розбіжності щодо доцільності проведення реорганізації. Процедура банкрутства є досить ефективним інструментом відновлення платоспроможності підприємства, що дозволяє успішно позбавитися боргів і фактично розпочати роботу з нуля, не втрачаючи при цьому активи підприємства після здійснення кредиторами виконавчих дій щодо боржника, а також зберігаючи контроль над підприємством.

Проведення процедури банкрутства вигідне як кредиторам, і державі. У разі ліквідації підприємства належний йому податок отримує держава. Вимоги кредиторів задовольняються меншою мірою через відсутність попиту на застаріле обладнання та виробничі фонди. План фінансового оздоровлення розробляють фінансові та контролюючі служби підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, представники потенційного санаторію, незалежних аудиторських та консалтингових фірм.

10

Однією із причин кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Помилкові та некваліфіковані дії менеджменту наводять більшість суб'єктів господарювання до банкрутства. Важливим фактором, що викликає помилкові управлінські рішення, є система контролю на вітчизняних підприємствах. Більшість менеджерів розуміють контролінг як функціональну систему планування, аналізу відхилень, координації, контролю та внутрішнього консультування.

У реалізації плану санації важливу роль відіграє оперативний реабілітаційний контроль, який координує діяльність різних підрозділів, контролює якість реалізації запланованих заходів, аналізує відхилення, виявляє та нейтралізує ризики, а також додаткові шанси та можливості. Реабілітація вважається успішною, якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, організаційних, виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить із кризи: нормалізує виробничу діяльність, уникає оголошення банкрутства та забезпечує свою рентабельність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [10, с. 48].

Згідно з класичною моделлю санації, реорганізація як процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи [11, с. 25]. Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі первинних облікових документів, рішень зборів акціонерів, фінансових планів тощо визначаються зовнішні та внутрішні чинники кризи, тип кризи, її глибина та якість фінансового стану підприємства. В рамках аналізу реорганізації підприємства діагностується фінансово-економічний стан підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони.

За результатами причинно-наслідкового аналізу за класичною моделлю санації робиться висновок про реорганізаційну здатність підприємства, доцільність або недоцільність реорганізації відповідної бізнес-одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйнований, ринки збуту втрачені, а

11

структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію підприємства. В іншому випадку процедура реорганізації означатиме лише відстрочення ліквідації підприємства та завдасть додаткових збитків власникам та кредиторам. У разі прийняття рішення на користь реорганізації слід негайно вжити заходів щодо покращення ліквідності, платоспроможності підприємства та оптимізації структури капіталу у напрямку зниження частки кредиторської заборгованості, тобто реалізації так званої пріоритетної програми.

Ця програма може передбачати такі реабілітаційні заходи: лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, факторинг, пролонгація боргу, продаж товарів за зниженими цінами тощо. Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічної мети та тактика реорганізації. При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси, обмежену можливість реалізації продукції і має здійснювати свою діяльність у рамках правового законодавства країни, де воно знаходиться. Цілі мають бути реалістичними та підлягати кількісному та якісному виміру.

Основна мета санації – відновлення ефективної роботи підприємства у довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети мають бути узгоджені та оцінені масштаби діяльності, асортимент продукції та її споживачі, основні показники витрат (виторг, прибуток, ліквідність тощо), соціальні цілі. Тільки досягнувши згоди щодо тактичних цілей між сторонами, що приймають рішення, можна досягти головної мети повороту. Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідні досягнення поставлених цілей у вигляді координації і розподілу ресурсів компанії. Конкретні оперативні заходи не відображено у стратегії реабілітації. Кінцева мета реструктуризації – досягнення довгострокових конкурентних переваг, які б компанії високу прибутковість. Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку компанії.

Відповідно до обраної стратегії розробляється програма санації, що є послідовним переліком основних етапів і заходів, які передбачається провести під час фінансового оздоровлення підприємства. Уточнення програмних заходів здійснюється у плані реабілітації. Програма формується на основі всебічного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків щодо можливості залучення зовнішнього капіталу та стратегічних цілей реабілітації.

Наступним елементом класичної моделі санації є її проект, розроблений на основі програми реабілітації та містить техніко-економічне обґрунтування реабілітації, розрахунок обсягу фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, терміни освоєння інвестицій та його окупності, оцінка ефективності відновлювальних заходів, і навіть прогнозовані результати проекту. Важливою складовою санаційного процесу є координація та контроль якості реалізації запланованих заходів.

Керівництво підприємства має оперативно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення щодо подолання можливих перешкод у ході реабілітаційних заходів. Значну допомогу надає оперативний контроль рекультиватії, який поєднує інформаційні, планові, консультаційні, координаційні і контрольні функції. Завданнями реанімаційного контролю є виявлення результатів роботи, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод [10, с. 212].

Основною метою санації є мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (підвищення) платоспроможності та ліквідності підприємств, а також формування фінансового капіталу для реалізації реабілітаційних заходів. Підставою санації є наявність реальної загрози банкрутства підприємств. Основними джерелами фінансування санації може бути: 1) власні кошти підприємств (самофінансування); 2) кошти кредиторів; 3) державні кошти; 4) кошти власників. Закон України «Про відновлення

платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» розмежовує поняття «реабілітація» та «досудова реабілітація». Реабілітація – це система заходів, що здійснюються у процесі конкурсного провадження для запобігання визнанню боржника банкрутом та ліквідації, спрямована на покращення його фінансового стану, а також задоволення повністю або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу та (або) зміну організаційної чи виробничої структури господарюючих суб'єктів.

Досудова санація – це система заходів, застосовуваних відновлення платоспроможності боржника, здійснювана власником підприємства-боржника з метою запобігання його ліквідації. Зазначені заходи стосуються санаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових питань та здійснюються відповідно до чинного законодавства до порушення справи про банкрутство. На відміну від судової санації, при якій призначений судом керуючий реорганізацією перебирає всі функції з управління боржником, при досудовій реорганізації керівництво підприємства має можливість безпосередньо брати участь у заходах щодо відновлення платоспроможності підприємства.

Для власника-боржника та його виконавчих органів така особливість досудової реорганізації є безпосередньою перевагою, якщо вони справді хочуть зберегти роботу підприємства. У ст. 5 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» передбачено, що для запобігання банкрутству боржника засновники зобов'язані вжити своєчасних заходів. У разі ознак банкрутства керівник боржника зобов'язаний направити засновникам (учасникам, акціонерам) боржника, власнику майна (органу, уповноваженому управління майном) боржника про наявність ознак банкрутства. банкрутства [12].

Ще однією перевагою досудової санації перед судовою санацією є те, що вона провадиться до відкриття господарським судом справи про банкрутство. Як відомо, після прийняття господарським судом заяви про

банкрутство підприємства на офіційному сайті Вищого господарського суду публікується відповідне повідомлення та вносяться відомості до Єдиного реєстру підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство. було ініційовано. Після такої публікації довіра до підприємства стрімко падає, а разом із ним і можливість відновити роботу; акціонери не захочуть підтримувати збанкрутіле підприємство. Навпаки, у разі досудової санації публікується лише повідомлення про прийняття судом до розгляду заяви про затвердження плану реабілітації боржника, що суттєво знижує втрати репутації компанії в порівнянні з процедурою банкрутства [13].

Важливим недоліком досудової санації є те, що вона можлива лише за наявності: відповідної письмової згоди власника майна (органу, уповноваженого керувати майном); відповідної письмової згоди кредиторів, загальна сума вимог яких перевищує 50 відсотків кредиторської заборгованості боржника за даними бухгалтерського обліку; план реабілітації, який має бути узгоджений у письмовій формі всіма забезпеченими кредиторами та схвалений загальними зборами кредиторів боржника [12]. Але, як показує практика, найчастіше санація – це процедура, яку вимагають кредитори за наявності простроченої заборгованості, а досудова санація проводиться заінтересованими особами для припинення посилення ситуації, що склалася. Своєчасно вжиті досудові санаційні заходи дозволяють запобігти банкрутству та скоротити витрати компанії на погашення боргів.

1.2. Економічна сутність фінансового оздоровлення підприємства

Основною метою санації є мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (підвищення) платоспроможності та ліквідності підприємств, а також формування фінансового капіталу щодо реабілітаційних заходів. Цілі компанії є найважливішими для реабілітації. Підставою реорганізації є наявність реальної загрози банкрутства підприємств. Основними джерелами

15

фінансування реорганізації може бути: 1) власні кошти підприємств (самофінансування); 2) кошти кредиторів; 3) державні кошти; 4) кошти власників [44, с. 49].

Крім того, у певних ситуаціях держава може застосовувати непрямі методи сприяння реорганізації суб'єктів підприємництва шляхом надання податкових пільг та створення особливих умов діяльності підприємств.

Слід зазначити, що суть будь-якої економічної категорії розкривається у її функціях. На наш погляд, виділення функцій є новим підходом до визначення сутності санації та дозволить удосконалити понятійно-категоріальний апарат цієї економічної категорії та точніше визначити напрямки вдосконалення підприємства. Під реорганізаційними функціями ми розуміємо зміст діяльності, напрямок реалізації плану реабілітації в організації з метою зміни відповідних соціально-економічних характеристик підприємства на більш ефективні [33, с. 87].

Сенс санації можна розглядати на макро- та мікрорівні. Саме тому доцільно, на наш погляд, розглядати функції реорганізації з погляду макро- і мікрорівня. Таким чином, на мікрорівні можна виділити перерозподільну, превентивну (або захисну) функції планування, стимулюючу та контрольну функції. Перерозподільна функція передбачає перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами реорганізації (підприємством-боржником, кредиторами, власниками, державою (в особі органів влади), працівниками, санаторіями та іншими зацікавленими особами), що виникають у реалізації плану реорганізації, здійснюють реорганізацію, заходи та інші процедури. Ця функція спрямована на досягнення врегулювання заборгованості між усіма суб'єктами економічних відносин та передбачає використання фінансових ресурсів за рахунок позикових коштів лише на комерційних умовах (без пільг, розстрочки), а запозичення здійснюються на ринку кредитних послуг та за рахунок держави. Попереджувальна (попереджувальна) функція реорганізації спрямована на запобігання банкрутству та ліквідації суспільства, при цьому

всі реорганізаційні заходи, що проводяться учасниками цього процесу, мають превентивний характер.

Планування вважається основною функцією управління взагалі антикризового управління, включаючи, звичайно, одну з основних функцій реабілітації. План реабілітації є основним документом, що регламентує проведення санітарних заходів для підприємства. Розробка концепції (плану) реабілітації щодо доручення власників або керівництва підприємства здійснюється консалтинговими фірмами спільно зі службами внутрішнього контролю (за наявності на підприємстві) [40, с. 80].

Стимулююча функція реорганізації спрямована на сприяння активізації господарської діяльності суб'єктів господарювання. На мікрорівні вона полягає у розробці та використанні стимулів ефективної взаємодії суб'єктів праці та їх високопродуктивної праці. Під стимулом розуміється щось, що спонукає та заохочує певні дії конкретного економічного суб'єкта з метою отримання наперед визначеного результату. Також стимулююча функція для підприємства визначається зацікавленістю працівників у ефективності реорганізації. Успішна реабілітація підприємства дозволить зберегти робочі місця та злагоджений колектив; Крім того, у процесі реорганізації працівники зможуть отримати заборгованість із заробітної плати, а після завершення реорганізації мати постійний дохід у майбутньому [20, с. 122-126].



Рис. 1.2. Функції санації боржника

(Наведено за: Пігуль Н. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020.

Вип. 21. С. 86-92).

Підсумовуючи сказане, можна відзначити, що санація є важелем поживлення економіки. Функція контролю передбачає спостереження ходом економічних процесів та дотриманням суб'єктами економічних відносин економічної дисципліни з виявлення правопорушників. Керуючу функцію реорганізації можна назвати як у мікро-, і макрорівні, оскільки вона має складний характер. Необхідність зовнішнього контролю над ефективністю реабілітаційних заходів виникає із боку кредиторів, інвесторів, контролюючих органів прокуратури та держави. Внутрішній контроль є ефективним інструментом стимулювання підвищення фінансової відповідальності та продуктивності праці як окремих працівників, центрів рентабельності, структурних підрозділів, так і підприємства загалом [15, с. 573].

Джерелами інформації для оцінки економічного стану та розрахунку фінансово-економічних показників є показники фінансової звітності підприємства. Процес організації фінансового оздоровлення підприємств можна поділити на три основні функціональні блоки: розробка концепції оздоровлення та плану оздоровлення; проведення відновлювального аудиту; керування реабілітацією.

Вирішальне значення для успішного оздоровлення підприємства має організація ефективного санаційного управління, сутність якого можна розглядати у двох аспектах: інституційному та функціональному. З інституційної сторони до реабілітаційного управління належать усі особи, уповноважені власниками підприємства або з закону здійснювати фінансове оздоровлення підприємства, тобто здійснювати фактичне управління підприємством у період його відновлення. Дуже часто найневміліша чи навмисна безгосподарність наводить підприємство на межу банкрутства. Керівництво підприємства, що призвело його до фінансової кризи, як

18

правило, не може ефективно керувати реорганізацією. Звідси виникає необхідність заміни керівництва підприємства чи передачі повноважень проведення реорганізації третім особам. У Великій Британії, наприклад, щорічно з 60 тисяч порушених справ про банкрутство близько 90% закінчуються зміною керівництва [5].

Загалом до осіб, які можуть бути носіями реабілітаційного управління, належать контролюючі органи, консультанти, аудитори, реабілітаційні керуючі, які призначаються відповідно до рішення господарського суду, представники банківських установ чи інших кредиторів, досвідчені менеджери, а також колишні керівництво підприємства. Рішення про призначення керівництва реорганізації є пріоритетним заходом у рамках фінансового оздоровлення. По функціональному блоку реабілітаційне управління являє собою систему антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та фінансовому оздоровленню підприємства.

Функціональні області управління санацією можна як окремі фази циклу управління, причому у процесі реорганізації підприємства такі цикли постійно повторюються, досягаючи окремих стратегічних чи тактичних цілей. До функціональних напрямів управління реорганізацією належать: постановка цілей; формування та аналіз проблеми (основна проблема – фінансова криза); пошук альтернатив, прогнозування та оцінка їх реалізації (вибір та оцінка необхідного каталогу відновлювальних заходів); прийняття рішень; реалізація (проведення конкретних відновлювальних заходів); контроль; дисперсійний аналіз

При організації управління санацією важливо створити ефективну систему контролю, основними завданнями якої є визначення стратегічних та тактичних цілей реорганізації та орієнтація процесу управління досягнення цих цілей. Вирішальним у цьому плані є створення системи інформаційного забезпечення, служби планування, аналізу та контролю. Але слід зазначити, що єдиних рецептів організації управління реорганізацією підприємства

19

немає. Кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуального підходу до управління процесом її подолання. Рішення про проведення реабілітації може бути прийняте у таких основних випадках [3].

По-перше, з ініціативи підприємства, що перебуває у кризі – якщо існує загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом у найближчому майбутньому. Рішення щодо реорганізації приймається до звернення кредиторів до суду про визнання підприємства банкрутом (досудова реорганізація).

По-друге, після того, як боржник за своєю ініціативою звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство (якщо підприємство стало фінансово недієздатним або існує реальна загроза такої недієздатності). Поруч із поданням заяви боржник зобов'язаний подати до господарського суду план реабілітації чи проект мирової угоди. Зрозуміло, що рішення про реорганізацію приймається лише у тому випадку, якщо компанія доведе кредиторам, що здатна на реорганізацію.

По-третє, після закінчення місяця з дня опублікування в офіційному виданні Верховної Ради або Кабінету Міністрів України повідомлення про порушення справи про банкрутство цього підприємства - якщо надійшли пропозиції від фізичних осіб або юридичні особи, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника і якщо ці пропозиції щодо реабілітації (реорганізації) неплатоспроможного підприємства прийнято комітетом кредиторів та господарським судом. У разі згоди кредиторів з умовами та механізмом задоволення своїх вимог господарський суд приймає рішення про припинення справи про банкрутство та проведення фінансового оздоровлення юридичної особи.

По-четверте, з ініціативи фінансової установи. Відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність» банківська установа має право щодо клієнта, визнаного неплатоспроможним, застосувати комплекс заходів щодо його санації, у тому числі: передачу оперативного управління цим підприємством до адміністрації, сформованої за участю банку;

20

реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; використовувати виручку від продукції для погашення кредиторську заборгованість.

По-п'яте, з ініціативи заставоутримувача всього майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених заставою всього майнового комплексу підприємства, заставоутримувач має право здійснити передбачені договором заходи щодо покращення фінансового стану боржника, включаючи призначення його представників. органам управління підприємства, обмеження права розпоряджатися виробленою продукцією та іншим майном відповідного суб'єкта. Якщо заходи щодо реорганізації не призводять до відновлення платоспроможності підприємства, то заставоутримувач має право звернутися до господарського суду із заявою про звернення стягнення на майно, що перебуває під іпотекою.

По-шосте, з ініціативи Державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про держпідприємства. По-сьоме, за ініціативою НБУ – якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим реорганізації є превентивним методом впливу Національного банку України на комерційний банк до застосування санкцій, передбачених Законом України "Про банки та банківську діяльність". У літературі з фінансового оздоровлення виділяють два типи реакції підприємств на фінансову кризу: захисну реакцію, яка передбачає різке скорочення витрат, закриття та продаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та продаж обладнання; звільнення персоналу, скорочення окремих частин сегмента ринку, зниження відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції; наступальна реакція, що передбачає активні дії: модернізація устаткування, впровадження нових технологій, впровадження ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції, розробка та реалізація прогресивної стратегічної концепції контролю та управління. Залежно від обраної стратегії підприємство обирає те чи інше управління внутрішньогосподарськими відновлювальними заходами.

1.3. Механізм фінансової санації підприємства

Удосконалення фінансової системи України може дати позитивні результати лише за оздоровлення фінансів основної ланки економіки - підприємств та організацій усіх форм власності, що потребує вирішення багатьох виробничих, наукових, технічних, організаційних та фінансових проблем. Найбільш складні проблеми пов'язані зі структурною перебудовою економіки, орієнтацією на фінансовий важіль та суттєвим покращенням системи управління. Тільки в цьому випадку вдасться відновити платоспроможність та прибутковість переважної більшості платників податків, а отже, покращити здоров'я фінансової системи держави.

У спеціальній літературі є різні підходи до визначення економічної сутності поняття «реабілітація». Термін походить від латинського «санаре» та перекладається як зцілення. На нашу думку, реорганізація – це система заходів щодо покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, відновлення платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості та покращення структури оборотного капіталу.

Таким чином, реорганізація підприємств є складним процесом, що вимагає детального вивчення діяльності підприємства та розробки ефективних механізмів поліпшення його фінансово-економічного стану. Подібні дослідження дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо напрямів та перспектив реорганізації та подальшого розвитку підприємств, що перебувають на межі банкрутства. Існує низка негативних факторів, які можуть призвести до банкрутства бізнесу. Умовно ці чинники можна розділити на дві групи: 1) зовнішні чинники, які дуже важко врахувати, неможливо контролювати, інколи ж навіть передбачати; 2) внутрішні чинники залежно від форми, методу та організації роботи на підприємстві; такі фактори можуть бути заздалегідь визначені підприємством та вжиті заходи щодо запобігання їх негативному впливу.

22

В умовах військового стану на особливу увагу заслуговують зовнішні чинники. Так, вплив чинника воєнного стану на ймовірність банкрутства підприємства проявляється у наступному. По-перше, початок військових дій є прямим фактором, що негативно впливає на функціонування не тільки підприємств, а й усієї вітчизняної економіки через перехід вітчизняної економіки на військовий режим. По-друге, активні військові дії призвели до міграції та мобілізації працюючого населення, що впливає на попит та пропозицію товарів, робочих місць та послуг в Україні. Це також спричинило скорочення місцевої робочої сили. У той самий час за умов несприятливих інфляційних коливань кількість безробітних збільшувалася у випадках, коли виробничі потужності було зруйновано чи розташовувалися на окупованих територіях (де неможливо продовжувати діяльність). Така ситуація призводить до нездатності організацій генерувати ВВП та сплачувати податки та збори до бюджету.

Ще одним фактором, що впливає на військову ситуацію в країні, є зростання інфляції. Високі експортні ціни, зростання транспортних витрат і зниження попиту кінцевої продукції (наприклад, споживчі товари тривалого користування, технічне устаткування) створюють економічний тягар бізнесу. Це призводить до спаду вітчизняної економіки.

По-третє, військовий стан та активні бойові дії підвищують фінансові, комерційні та майнові ризики для підприємств. Важливо розуміти, що воєнні дії знищують фізичні активи бізнесу. На прифронтових та частково окупованих територіях частка підприємств, що перебувають під загрозою, становить близько 45% у первинному секторі (сільське господарство та гірничодобувна промисловість), 35% у вторинному секторі (фабрики, фабрики та промислове виробництво) та 37% у третинному секторі. сектор (сфера послуг) [8].

По-четверте, перехід економіки до моделі воєнного часу зумовлює необхідність залучення суб'єктів до виконання мобілізаційних замовлень. Це відображається у затверджених в установленому порядку вимогах до

23

номенклатури, обсягів виробництва продукції, необхідної для забезпечення військової сфери, організації спеціальних формувань та першочергових заходів щодо підготовки до розгортання та мобілізаційної підготовки [9].

Ці завдання виконуються установами та організаціями на основі договорів, причому установи та організації не мають права відмовитись від укладання таких договорів, якщо їхні можливості дозволяють їм виконати ці мобілізаційні завдання. Ще одним проявом факторів воєнного стану, що впливають на ймовірність неплатоспроможності компанії, є необхідність конфіскації майна, що належить резидентам Російської Федерації та України. Підприємства, капітал яких походить із Російської Федерації, підлягають конфіскації на користь української держави. Це означає, що їхній внесок до українського бюджету буде повністю обнулений, а працівників, зайнятих у таких організаціях, буде виключено з ринку праці. Однак цей фактор може мати позитивний ефект, якщо його застосувати.

Тобто очікується збільшення кількості підприємств, що перебувають на межі банкрутства, і виходом із ситуації може стати реорганізація. Проте, реальні дані показують катастрофічно низький рівень використання реабілітації в Україні. Визначаючи переваги використання реорганізації на відновлення платоспроможності сучасного підприємства, слід зазначити, що досудова реорганізація є ефективним способом захисту прав боржника і має низку переваг перед процедурою банкрутства. По-перше, гнучкість і свобода у розробці та затвердженні плану санації, у тому числі відсутність встановлених термінів його розробки та реалізації, дозволяє використовувати оптимальні заходи для задоволення вимог кредиторів та захисту інтересів боржника. По-друге, боржник сам вирішує, які кредитори братимуть участь у плані врегулювання. По-третє, кредитори, що у плані санації, що неспроможні ініціювати процедуру банкрутства щодо боржника, якщо боржник належним чином виконує план санації.

Слід зазначити, що перш ніж вдаватися до досудової реабілітації, необхідно врахувати усі плюси та мінуси. Так, не можна забувати про

кредиторів, які не беруть участь у плані санації, адже вони мають повне право ініціювати процедуру банкрутства. Крім того, суд може відмовити у затвердженні плану реорганізації у зв'язку з тим, що особа, яка голосувала проти кредитора, зможе довести ефективність ліквідації підприємства. Це може статися, якщо кредитор справді зможе отримати більше та швидше у процесі ліквідації підприємства, а не його реорганізації.

Перевагою досудової процедури реабілітації є її швидкість. Суд зобов'язаний у п'ятиденний строк з дня надходження заяви про затвердження плану реорганізації винести ухвалу про її прийняття, відмову у прийнятті або залишенні без розгляду [10]. Слід зазначити, що під час розгляду справи у суді боржник матиме захист від претензій кредиторів. Проблемним питанням під час підготовки досудової реорганізації може бути переконання боржником кредиторів у доцільності проведення реорганізації. Щоб виглядати переконливо та перспективно, боржник має надати ліквідаційний та фінансовий аналіз стану проблемного підприємства. Доцільність реабілітації може визначатися тим, що підприємство має реабілітаційний потенціал, має переконливу концепцію реабілітації та розроблено відповідні санітарні заходи.

Економічно розвинені країни вирішують проблеми реорганізації та банкрутства підприємств по-різному. Відмінності пояснюються особливостями економічного та соціального розвитку, засадами побудови національних фінансових систем та їх компонентами фінансування підприємств. Цілісне уявлення про етапи фінансового оздоровлення окремого підприємства є так званою «класичною моделлю реабілітації».

Процес фінансового оздоровлення підприємства починається із виявлення (ідентифікації) фінансової кризи. Наступним етапом реабілітації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринки збуту втрачені, структура балансу незадовільна, приймається рішення про консервацію та ліквідацію підприємства [33, с. 90].

В іншому випадку реорганізація означатиме лише відстрочення ліквідації підприємства і не принесе нічого, крім додаткових збитків власникам та кредиторам. Ліквідація може здійснюватися добровільно чи примусово.

Добровільною ліквідацією підприємства-боржника є процедура ліквідації неплатоспроможного підприємства, яка здійснюється в судовому порядку за рішенням власників або за угодою, укладеною між власниками підприємства та кредиторами та під контролем кредиторів.

Примусова ліквідація товариства - процедура ліквідації неплатоспроможного товариства, що здійснюється за рішенням арбітражного суду (зазвичай під час процедури банкрутства) [38, с. 121].

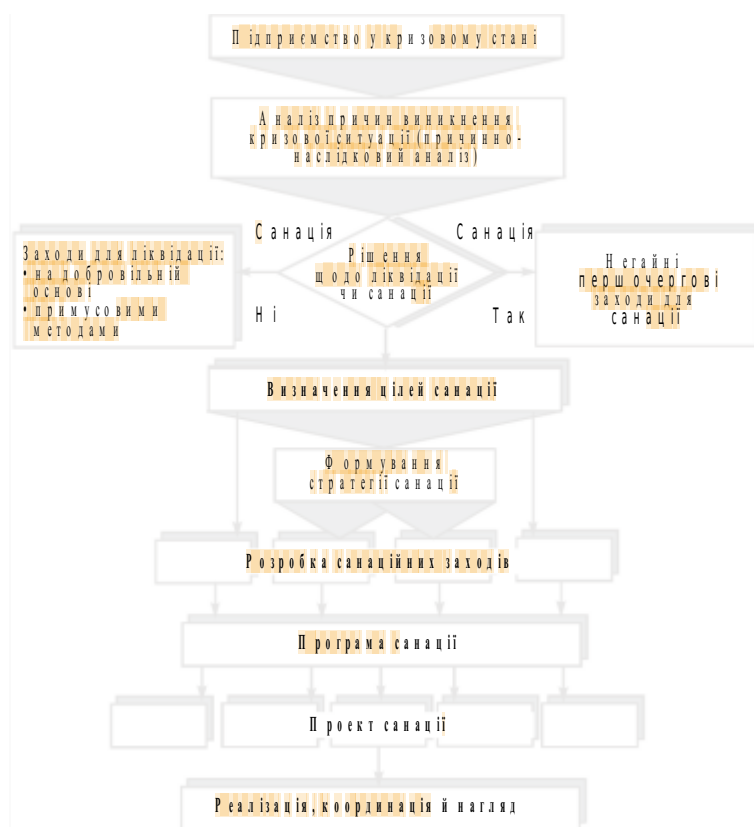


Рис. 1.3. Класична модель санації

Якщо підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність і рентабельність, має достатньо підготовлений управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво відповідає пріоритетним напрямам економіки країни, то ухвалюється рішення щодо розробки концепції санації. Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей та тактики реорганізації [9, с. 95].

Відповідно до обраної стратегії розробляється програма санації, яка є послідовним переліком основних етапів та заходів, передбачених у ході фінансового оздоровлення підприємства. Уточнення програмних заходів здійснюється у плані реабілітації.

Наступним елементом класичної моделі санації є її проект, розроблений на основі програми реабілітації і включає техніко-економічне обґрунтування реабілітації, розрахунок обсягу фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, терміни освоєння інвестицій та їхньої окупності, а також оцінка ефективності заходів щодо відновлення, а також прогнозовані результати проекту [53, с. 160].

Процес санації підприємства – це створення ефективного плану відновлення, а й складний процес реалізації запропонованих заходів та його коригування залежно від зміни зовнішніх умов ведення бізнесу. Вивчення внутрішньої структури реабілітації та її зв'язку з іншими економічними категоріями сприяло розробці статичної та динамічної моделі організаційно-економічного механізму реабілітації за рахунок використання конструктивного та описового наукових підходів та наповнення змісту кожної її компоненти, що ґрунтуються на загальнотеоретичних принципах та аналізі ходу реабілітації. 46 с. 57].

Теоретичний зміст поняття «санація» розкривається через характеристику цілого комплексу фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних, правових та соціальних заходів, спрямованих

насамперед на виведення неплатоспроможного підприємства з фінансової та економічної кризи, відновлення своєї платоспроможності, досягнення довгострокової рентабельності та конкурентоспроможності у період збалансованого задоволення інтересів усіх суб'єктів реабілітаційного процесу [31, с. 47].

За результатами узагальнення теоретичних підходів до трактування змісту поняття санаційного механізму нині існує безліч положень, проте доцільно використовувати положення, які доцільно враховувати організаційно-економічні аспекти, механізм реабілітації, заснований насамперед на використанні описового та конструктивного підходів у процесі наукового пізнання.

Методологічна значимість описового підходу при аналізі сутності санаційного механізму як складного соціально-економічного процесу дозволила трактувати його як специфічний засіб взаємодії суб'єктів та об'єкта реабілітації, який при інтеграції структурних елементів сприяє гармонізації інтересів суб'єкта та об'єкта реабілітації та досягненню спільної мети.

Застосування положень конструктивного підходу дозволило розглянути організаційно-економічний механізм реорганізації у динамічному та статичному вимірі. Зокрема, статична модель організаційно-економічного механізму реабілітації є унікальною сукупністю взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих реабілітаційних інструментів, що визначаються через організаційно-управлінську, фінансово-економічну та правову форму реабілітації з необхідними правовими, інформаційними та інформаційними інформацією.

РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Плану фінансової санації підприємства

План фінансового оздоровлення розробляють, як правило, фінансові та контролюючі служби підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, представники потенційного санаторію, представники кредиторів, незалежних аудиторських та консалтингових фірм. Необхідність залучення зовнішніх консультантів під час розробки плану обумовлена трьома основними чинниками: вартість робочого дня, який буде необхідний розробки плану; потреба у відповідних знаннях та досвіді; потреба у об'єктивності.

Насамперед, план санації – це офіційний документ. На підставі цього суд ухвалює рішення про запровадження процедури санації, та після її затвердження проводиться примусова процедура санації підприємства боржника. Такий документ зазвичай має стандартну форму. Тому не слід самостійно вигадувати форму Плану санації. Можна витратити багато зусиль і не досягти своїх цілей. Не вкажіть у ньому щось важливе, і складений План реабілітації підприємства не буде ухвалено ні кредиторами, ні судом. Дотримання стандарту при складанні Санітарного плану доцільно дотримуватись навіть у тому випадку, коли він застосовується у досудовому варіанті – при реалізації профілактичних заходів щодо покращення здоров'я підприємства. Зацікавленою стороною є кредитори, тож боржнику не вдасться уникнути процедури узгодження з ними своїх намірів. План реструктуризації може стати сильним аргументом у цих переговорах. Процедура санації має давню історію застосування і світова практика вже виробила певні стандарти плану санації. Опису цього документа присвячена численна теоретична та методична література. Містить багато цікавої та корисної інформації. Водночас, при складанні Плану санації підприємства, особливо для використання у судових процесах, ми рекомендуємо боржникам насамперед орієнтуватись на офіційно ухвалені в Україні стандарти. Загальні вимоги до Плану санації наведено у ст. 29 Закону України "Про відновлення

29

платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Ці вимоги необхідно враховувати під час складання Плану санації. Відповідно до закону план реабілітації має містити: заходи щодо оздоровлення підприємства; термін відновлення його платоспроможності; план погашення вимог кредиторів з урахуванням черговості, у тому числі заборгованості із виплати заробітної плати; за наявності державної таємниці – заходи щодо забезпечення її захисту; за наявності державного майна - пропозиції щодо його подальшого використання.

У ст. 29 містить перелік заходів, які можуть вжити боржники для відновлення платоспроможності своїх підприємств. Вони дуже різноманітні – від продажу частини майна та звільнення працівників до загальної реструктуризації підприємства. На це слід орієнтуватись при складанні плану відновлювальних заходів на вашому підприємстві. Норми цієї статті визначають найважливіші умови процедури реорганізації, які необхідно враховувати під час розробки Плану реабілітації. З одного боку, встановлюються певні соціальні обмеження захисту інтересів працівників, з іншого боку, розширюються можливості самого боржника. Допускається передача зобов'язань боржника третім особам та залучення інвесторів для участі у санації підприємства. Законодавство містить загальні вимоги, але не містить конкретного стандарту, який ви можете дотримуватися під час підготовки плану санації вашого бізнесу. Стандарт та вимоги щодо складання Плану реабілітації встановлюються Міністерством юстиції України, яке є уповноваженим органом з питань банкрутства. Міністерством запроваджено «Типову форму плану реабілітації боржника у справі про банкрутство» та методичні рекомендації у вигляді «Вимог до розробки плану реабілітації боржника відповідно до Типової форми Плану реабілітації боржника у справі про банкрутство».

Перш ніж розпочати складання Санаційного плану, рекомендуємо ознайомитися з цими документами. Щоб допомогти вам заощадити час на їх

30

пошук, типова форма та вимоги включені в цей посібник у вигляді додатків. Наведемо деякі коментарі щодо використання Типової форми при складанні Плану санації конкретного підприємства. Розробникам Планів санації слід усвідомлювати, що наявність офіційно прийнятого стандарту завжди призводить до певних обмежень при складанні конкретних документів. Тому при складанні Плану реабілітації підприємства вам необхідно буде дотримуватись усіх вимог, що містяться у Типовій формі та Вимоги, запроваджені Міністерством юстиції України. При цьому введення Типової форми жодним чином не стримує вашої ініціативи. Якщо ви вважаєте це за доцільне, ви можете розширити обсяг діагностики, а також перелік заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства. Головне, щоб це не суперечило чинному законодавству та не викликало опору кредиторів. Адже саме з ними вам потрібно буде узгоджувати План Санації. Їхня позиція є вирішальною як у разі судових, так і досудових реабілітаційних процедур.

У Плані санації, призначеному для реорганізації в досудовому порядку, кожному блоку може бути присвоєно власну назву та використано докладнішу деталізація. Наприклад, матеріал з діагностики стану підприємства має бути представлений у вигляді окремих розділів, що відповідають напрямам діагностичного аналізу: аналіз фінансового стану, аналіз організаційної структури, аналіз становища підприємства на ринку, аналіз інвестиційної діяльності та ін. План реорганізації як офіційний документ, що використовується у процедурі судової реорганізації має максимально відповідати структурі, передбаченій Типовою формою Міністерства юстиції України. Нижче ми даємо загальний опис структури такого Плану реабілітації та його обов'язкових атрибутів. Дотримуючись цієї інструкції, ви можете без ускладнень розробити аналогічний документ, призначений для досудової реорганізації. План обробки починається з титульного листа. Він повинен містити необхідну інформацію, щоб цей документ можна було розпізнати, відрізнити від інших видів документів та вказати його адресу.

31

При розробці плану реорганізації ми керуємося наступними принципами: повнота (облік всіх найбільш важливих обставин справи (всі положення плану повинні бути засновані на повністю перевірених даних)); зміст (облік тільки тих обставин, які стосуються процесу реорганізації); безпосередній, логічний ланцюжок аргументів; ясність (правдиве та однозначне висвітлення та відтворення інформації);

План фінансового оздоровлення зазвичай розробляють фінансові та регулюючі служби підприємства, що постраждав від фінансової кризи, представники кредиторів, незалежних аудиторських та консалтингових фірм. Необхідність залучення зовнішніх консультантів до розробки плану обумовлена трьома основними чинниками: вартість робочого дня, який буде необхідний розробки плану; потреба у відповідних знаннях та досвіді; потреба у об'єктивності. При розробці плану реорганізації ми керуємося такими принципами: повнота (облік усіх найважливіших обставин справи (всі положення плану повинні бути засновані на повністю перевірених даних)); зміст (облік лише тих обставин, які пов'язані з процесом реорганізації); і прямий, логічний ланцюжок аргументів), ясність (правдиве та однозначне висвітлення та відтворення інформації), об'єктивність (чітке розмежування фактичних даних та власної точки зору) [34, с. 90].

Загальна структурно-логічна схема плану санації представлена табл.2.1.

Вступ	Загальна характеристика підприємства Правова форма організації бізнесу та форма власності Організаційна структура Сфера діяльності Історична довідка
Розділ 1	Аналіз вихідних даних Оцінка навколишнього середовища Аналіз фінансово-господарського стану підприємства Аналіз причин кризової ситуації та слабких місць Стан ринків збуту продукції Наявний потенціал Обґрунтування доцільності санації
Розділ 2	Стратегія санації, стратегічні цілі санації (дерево цілей), оперативна програма, каталог оперативних заходів із відновлення ліквідності

32

Розділ 3	А. План маркетингу та оцінка ринку збуту Б. План виробництва та капіталовкладень В. Організаційний план Г. Фінансовий план
Розділ 4	Організація реалізації плану Оцінка ефективності санації Ймовірність ризику у процесі виконання Суми можливих збитків Можливі позитивні і додаткові прибутки

Табл. 2.1. Структурно-логічна схема плану фінансової санації підприємства

Введення має містити загальний опис планування. Повинні бути відомості про організаційно-правову форму організації бізнесу, форму власності, організаційну структуру, напрямки діяльності, а також коротку історичну довідку про розвиток підприємства. Крім того, визначаються мета складання плану, його замовник та методи розробки.

Розділ 1. Відображає вихідну ситуацію на підприємстві та включає: дослідження загальної політичної та економічної ситуації з урахуванням розвитку економіки в цілому, демографічної ситуації, технологічних інновацій та змін політичного середовища. Відповідна оцінка дозволяє з'ясувати можливості адаптації стратегії розвитку підприємства до змін у суспільно-політичному житті країни; аналіз фінансово-економічного стану, який надає дані про фактичний фінансово-майновий стан підприємства: фактичний обсяг продажу, розмір доходів (збитків), рівень заборгованості, платоспроможність, ліквідність, показники фінансової ліквідності тощо; аналіз причин фінансової кризи та її слабких сторін, що полягає у систематизації та оцінці відповідних факторів та їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Даний аналіз спрямований на локалізацію та усунення цих факторів. Ознаки кризи виникають у результаті аналізу обмежуючих чинників компанії, останні можуть існувати за такими напрямками: залучення капіталу (наприклад, втрата довіри кредиторів); ринок (бар'єри входу чи виходу з ринку); персонал (становище профспілок, висока мобільність, психологічні чинники); законодавство (податки, заборона

звільнення працівників); вивчення наявного потенціалу. Це характеризує сильні сторони підприємства, його можливі шанси та потенціал у кадровій, виробничо-технологічній, маркетинговій та інших сферах (на основі SWOT-аналізу) [22, с. 99].

Сильні сторони: кваліфікаційний інженерно - технічний персонал; низькі витрати на заробітну плату; наявність власних виробничих споруд; - прихід молодих та енергійний співробітників.	Слабкі сторони: інертність та зловживання керівництва підприємства; крадіжки на виробництві; застарілий асортимент продукції; висока енергомісткість продукції; неефективна діяльність служби збуту.
Додаткові шанси: ринок сформований в основному за рахунок імпорту; держава вживає протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника, іноземні інвестори виявляють значний інтерес до галузі, якій належить підприємство.	Ризики: криміногенний ризик; інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу); ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів; ризик зміни податкового законодавства та накладення фінансових санкцій.

Табл. 2.2. Матриця SWOT – аналізу фінансової санації підприємства

Ефективна реорганізація може бути досягнута за рахунок планомірного розвитку та використання наявного потенціалу підприємства, а також ослаблення факторів, що обмежують можливості реорганізації. На основі аналізу вихідної ситуації робиться висновок про доцільність та можливість реорганізації підприємства або необхідність його ліквідації [32, с. 61].

У розділі 2 мають бути описані стратегічні цілі, завдання та стратегія розвитку підприємства. Тут же представлена оперативна програма, що відображає заходи, спрямовані на покриття поточних збитків, відновлення

платоспроможності та ліквідності підприємства. Тільки реалізувавши цю програму підприємство зможе реалізувати план реабілітації. До переліку реабілітаційних заходів за програмою можуть входити: рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, звернення до господарського суду); мобілізація прихованих резервів з допомогою продажу окремих позицій активів; зменшення та збільшення статутного капіталу; реструктуризація кредиторської заборгованості; заморожування інвестицій; зворотна оренда; продаж за зниженими цінами товарів, на які є низький ПОПИТ.

Розділ 3 включає конкретний план заходів щодо відновлення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Розділ 4 містить розрахунок ефективності реорганізації, а також перелік заходів щодо організації реалізації плану та контролю за його перебігом. Основними критеріями оцінки ефективності реорганізації є: ліквідність та платоспроможність; рентабельність; додаткова вартість, створена внаслідок реабілітації; Конкурентні переваги. Якщо прийняти за основу критерій рентабельності, ефективність реорганізації дорівнює: $E = \text{прогнозована сума додаткового прибутку} / \text{сума інвестицій у реорганізацію}$. Додаткова вартість, створена в результаті санації, є абсолютним збільшенням вартості активів підприємства, що очікується в результаті реалізації плану санації. Він розраховується як різниця між потенційною вартістю підприємств (після реорганізації) та їх вартістю при реорганізації.

Реабілітація вважається успішною, якщо за рахунок зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних, виробничо-технічних поліпшень підприємство виходить із кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення банкрутства) та забезпечує свою рентабельність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [40, с. 80].

Офіційно в Україні немає відмінностей у форматах планів реабілітації великих, середніх та малих підприємств. Але на практиці така диференціація виникла стихійно, і різні формати Планів реструктуризації та реабілітації стали визнаватись судами та державними органами. Протягом певного періоду в українській практиці як офіційний зразок Плану реабілітації використовувався формат Типового плану реструктуризації та досудової реабілітації, який був запроваджений у 2004 році Фондом державного майна України. Цей формат був призначений для великих підприємств і передбачав їхню повномасштабну діагностику та реструктуризацію/реорганізацію. Підготовка плану реструктуризації чи санації з використанням цієї моделі була складним та трудомістким процесом. Як правило, обсяг такого плану складав від 150 до 300 сторінок. Проте практика почала диктувати необхідність використання диференційованих підходів. Для середніх та великих підприємств почала використовуватися спрощена форма Плану реабілітації. Обсяг змінювався від 10 до 50 сторінок. Типова форма Плану реабілітації боржника, який наразі запроваджується Міністерством юстиції України замість Типового плану реструктуризації та досудової реабілітації, також призначена для великих підприємств. За складністю та трудомісткістю вони мало чим відрізняються один від одного. Ми пропонуємо насамперед у досудовій реабілітаційній процедурі, де немає жорсткого регламенту, використовувати існуючу практику розробки полегшеного формату Санаційного Плану. Українська практика породила дві його версії. Перший варіант – за збереження типової структури компактність Плану реабілітації досягається з допомогою форми викладу матеріалу. Інформація згрупована в таблиці, супроводжується короткими коментарями та висновками. Другий варіант – формат адаптується до особливостей конкретного підприємства. Діагностика обмежується аналізом фінансового стану підприємства (експрес-аналіз), що дозволяє виявити фактори, через які воно виявилось у стані неплатоспроможності. І лише за необхідності обсяг діагностики поширюється деякі інші елементи підприємства. При використанні цього

36

формату також використовуються резерви, що робить виклад матеріалу компактнішим. Але ви повинні усвідомлювати, що полегшений формат, хоч і забезпечує економію часу та праці, надто другорядний як політичний аргумент у ваших відносинах із кредиторами. Це буде суто «технічний» документ, який фіксує ваші зобов'язання перед кредиторами. І нічого більше.

Якісний план реабілітації – вагомий аргумент для боржника у захисті своєї позиції перед кредиторами та судом. Наявність такого плану дає змогу віртуально змодельовати процес погашення підприємства, оцінити можливість своєчасного погашення вимог кредиторів у певній сумі. Пропонуємо перелік основних параметрів якісного плану реабілітації. З їхньою допомогою ви зможете оцінити свій проект.

Міркування. Кредитори обирають між банкрутством, що гарантує швидке та очікуване погашення боргів, та реабілітацією, коли погашення боргу затримується і є сумніви в ефекті від реалізації запланованих заходів. Тому при підготовці Плану реабілітації необхідно звернути особливу увагу на аргументи, які чітко та достовірно вказуватимуть на перевагу реорганізації перед банкрутством. Реальність. Слід уникати необґрунтованого оптимізму. Усі ризики мають бути ідентифіковані. І ефекти розраховуються не на вищому, а на нижчому рівні. Прикраса не найкращий шлях для вас, тому що це може зруйнувати ваші зусилля порятунку бізнесу. Будь-яке невиконання показників, викладених у Плані врегулювання, буде сприйнято кредиторами та судом та знизить їхню довіру. Процес реорганізації може бути припинено, вас визнають банкрутом та розпочнеться процедура ліквідації підприємства. Облік інтересів та пріоритетів. План врегулювання повинен показати, що ви берете до уваги всі основні групи інтересів: податкові органи, кредиторів, власників цінних паперів, постачальників, споживачів, персонал і службовців. Може використовуватись як інструмент управління та контролю. Це важливий критерій якості плану рекультивації. Цей документ має включати чіткі та конкретні кількісні цілі. Функція управління та контролю ефекту від реорганізації здійснюється методом постійного порівняння

37

планових характеристик із реальними. Тому важливим завданням для боржника при розробці Плану реабілітації є визначення системи орієнтирів, що відображають особливості діяльності та структури підприємства, а також його комерційне та конкурентне середовище.

Текст Плану реабілітації підготовлено. Наступний крок – надати йому статусу офіційного документа, без якого він не буде ефективним інструментом регулювання процесу відновлення вашого підприємства. План реорганізації має бути підтриманий обома сторонами – власником підприємства та його кредиторами. Їхня згода необхідна для вирішення питання про погашення накопичених зобов'язань підприємства перед кредиторами у такий спосіб шляхом реорганізації, у визначений термін та з використанням запропонованих конкретних заходів. Кожен боржник, котрий вибрав реорганізацію, неминуче зіткнеться з необхідністю отримання згоди на свої дії від кредиторів. План врегулювання залишиться суворо на папері, якщо його не буде прийнято забезпеченими кредиторами і щонайменше 51% голосів зборів кредиторів. Воно не буде ухвалене судом до розгляду. Завжди пам'ятайте, що залежить від позиції кредиторів. Господарський суд заслуховує кожного кредитора, який має заперечення проти Плану врегулювання. Щоб відмовитися від його прийняття, достатньо, щоб хоча б один із кредиторів довів у суді, що у разі реорганізації він отримає найгірші умови погашення боргів, ніж за банкрутства. Тому, перш ніж розпочати розробку Плану врегулювання, доцільно провести попередні переговори з кредиторами, які мають вирішальний голос під час прийняття рішень. Ви повинні бути впевнені у їхній лояльності, приймаючи План врегулювання.

Рішення про реорганізацію може бути прийнято у таких важливих випадках.

По-перше, з ініціативи підприємства, що перебуває у кризі, якщо існує загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом у найближчому майбутньому. Рішення про реорганізацію приймається під час звернення

кредиторів до суду про визнання підприємства банкрутом (досудова реорганізація).

По-друге, після того, як боржник за своєю ініціативою звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство (якщо підприємство стало фінансово неієздатним або існує реальна загроза такої неієздатності). Поруч із поданням заяви боржник зобов'язаний подати до господарського суду план реорганізації чи проект мирової угоди. Зрозуміло, що рішення про реорганізацію приймається лише у тому випадку, якщо компанія доведе кредиторам, що здатна на реорганізацію.

По-третє, після закінчення місяця з дня опублікування в офіційному виданні Верховної Ради або Кабінету Міністрів України повідомлення про порушення справи про банкрутство цього підприємства - якщо надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника, якщо ці пропозиції щодо реабілітації (реорганізації) неплатоспроможного підприємства було прийнято комітетом кредиторів та господарським судом. Якщо кредитори погоджуються з умовами та механізмом задоволення своїх вимог, господарський суд приймає рішення про припинення справи про банкрутство та проведення фінансового оздоровлення юридичної особи [20, с. 122-126].

По-четверте, з ініціативи фінансової установи. Відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність» банківська установа має право щодо клієнта, визнаного неплатоспроможним, застосувати комплекс заходів щодо його санації, у тому числі: передати оперативне управління цим підприємством адміністрація, сформована за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок оплати; використовувати виручку від продукції для погашення кредиторську заборгованість.

По-п'яте, з ініціативи заставоутримувача всього майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених заставою всього майнового комплексу підприємства, заставоутримувач має право вжити передбачених договором заходів щодо покращення фінансового стану

боржника, включаючи призначення його представників. органів управління підприємства, обмеження права розпоряджатися виробленою продукцією та іншим майном відповідного суб'єкта. Якщо заходи щодо реорганізації не призводять до відновлення платоспроможності підприємства, то заставаотримувач має право звернутися до господарського суду із заявою про звернення стягнення на майно, що перебуває під іпотекою.

По-шосте, з ініціативи Державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства [20, с. 122-126].

По-сьоме, за ініціативою НБУ – якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим реорганізації є превентивним методом впливу Національного банку на комерційний банк з метою застосування санкцій, передбачених Законом України "Про банки та банківську діяльність".

У літературі з фінансового оздоровлення виділяють два типи реакції підприємства на фінансову кризу: захисну реакцію, що передбачає різке скорочення витрат, закриття та продаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та продаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин сегмента ринку, зниження відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції; наступальна реакція, що передбачає активні дії: модернізація обладнання, впровадження нових технологій, впровадження ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції, розробка та реалізація прогресивної стратегічної концепції контролю та управління. Залежно від обраної стратегії підприємство обирає те чи інше управління внутрішньогосподарськими відновлювальними заходами [1, с. 123].

План фінансового оздоровлення розробляють, як правило, фінансові та контрольні служби підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, представники потенційного санаторію, незалежні аудиторські та консалтингові фірми. Необхідність залучення зовнішніх консультантів до розробки плану обумовлена трьома основними чинниками: вартість робочого

40

дня, який буде необхідний розробки плану; необхідність мати відповідні знання та досвід.

2.2. Методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства

Процедура реабілітації боржника реалізується за допомогою плану реабілітації, який є комплексною програмою фінансового оздоровлення боржника та застосування спеціальних заходів щодо відновлення його платоспроможності та строків їх реалізації. Розробка планів реабілітації здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2343-12 та регулюється статтею 18 цього Закону. Згідно з викладеним Законом, план реорганізації складає керуючий реорганізацією (за винятком випадків, коли справу про банкрутство порушено за заявою боржника, тоді план реорганізації розробляється боржником та подається разом із заявою). План реабілітації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів за їх наявності у повному чи частковому задоволенні вимог кредиторів, у тому числі шляхом передачі боргу (частини боргу) інвестору, строки та порядок погашення боржником або інвестором заборгованості перед кредиторами та умови відповідальності інвестора за невиконання зобов'язань, прийнятих у рамках плану реорганізації. Якщо процедура реабілітації передбачає участь інвестора, то його права та обов'язки встановлюються в плані реабілітації та угодах, що додаються до нього, а план реабілітації розробляється та погоджується за участю інвесторів. Також план має містити термін, протягом якого буде відновлено платоспроможність підприємства, термін та порядок погашення вимог кредиторів, а якщо планується укладання мирової угоди, проект такої угоди. [18, с.82] Після вибору та затвердження оздоровчих заходів починається основна частина процедури - освоєння коштів на відновлення платоспроможності підприємства.

41

Проблема фінансової стійкості підприємств не лише важливою фінансовою, а й загальноекономічною проблемою. Нестабільний фінансовий стан стримує розвиток підприємств, знижує платоспроможність та може призвести до банкрутства. Низька фінансова стабільність підприємств є причиною низької інвестиційної привабливості. Пошук шляхів вирішення проблем, пов'язаних із кризовими ситуаціями в діяльності підприємств, передбачає аналіз причин виникнення та розвитку кризових явищ, розробку механізмів, що запобігають появі негативних тенденцій та явищ розвитку, а також використання інструментів, що їх послаблюють. вплив на результати провадження [15], с. 573].

Важливою складовою процесу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та розроблення реабілітаційних заходів, запорукою підтримки платоспроможності підприємства є комплексна оцінка його фінансового стану. У межах аналізу реорганізації суспільства оцінюється фінансовий стан суспільства, аналізуються його сильні та слабкі сторони. Якісна та обґрунтована оцінка стану підприємства забезпечує прийняття ефективних рішень, що дозволяють підприємству не лише залишатися на ринку, а й реалізовувати заходи щодо перспектив розвитку [4, с. 97].

Важливість оцінки фінансового стану пояснюється тим, що фінансова оцінка характеризується універсальними властивостями на відміну від інших аспектів або сфер діяльності підприємства. Іншими словами, незважаючи на те, що фінансове становище хоч і є інструментальним поняттям, воно відразу цілісно відображає якість господарської діяльності компанії. Метою оцінки фінансового стану підприємства у системі антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності; реанімація достатнього рівня фінансової стійкості підприємства; забезпечення умов для продовження його економічної діяльності та подальшого розвитку; забезпечення рентабельності та підвищення виробничого потенціалу; ухвалення ефективних управлінських рішень [3, с. 80].

2.3. Оцінка ефективності забезпечення фінансової санації агрофірми «Вересень»

Агрокомпанію «Вересень» створено 13 лютого 1996 року та зареєстровано за адресою Україна, 39075, Полтавська область, Глобинський район, с. Погреби, вул. Покровська, будинок. 27. Основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових та олійних культур.

Агрокомпанія «Вересень» створена для забезпечення виробництва продукції з вирощування зернових, олійних та зернобобових культур. Основними видами діяльності підприємства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, елітного насіння, вирощування зернових культур.

Відомо, що пасив балансу відбиває власний капітал та зобов'язання підприємства.

За розрахунками, за підсумками 2021 року, джерела формування збільшилися на 10 199,0 тис. грн. Це було з тим, що господарство провело оцінку вартості своєї землі. При цьому власний капітал збільшився у 2,5 рази чи на 9159,6 тис. грн. Статутний капітал залишився на рівні 5 690,0 тис. грн., тому його частка у структурі джерел формування капіталу знизилася на 47,2%. Забезпечення подальших витрат та платежів знизилася до рівня 6,0 тис. грн. порівняно зі 150,2 тис. грн. 2020 року. Різниця становила 96,0%.

Щодо поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості порівняно з базовим 2020 роком, де їх суми склали 999,4 тис. грн. та 537,7 тис. грн. вони збільшилися за підсумками 2021 року та становили 2183,0 тис. грн. (118,4%) та 1563,0 тис. грн. (1,5 бали).

Аналізуючи період із 2021 по 2022 рік, ми бачимо, що джерела формування капіталу загалом збільшилися до 17 561,0 тис. грн. (1,5%). У свою чергу, капітал продемонстрував відносну стабільність, знизившись

43

лише на 18,0 тис. грн. чи 0,1%. Протягом 2020-2022 років статутний капітал складає 5690,0 тис. Грн. Негативну динаміку продемонструвало зростання на 272,0 тис. грн. зобов'язань (12,4%) та досяг рівня 2461,0 тис. грн. Забезпечення подальших витрат та платежів збільшилося на 50,0%. Кредиторська заборгованість збільшилась на 269,0 тис. грн. та на кінець 2022 року становила 1992,0 тис. грн.

Структура власності дає загальне уявлення фінансовий стан компанії. У ньому вказується частка кожного елемента в активах та співвідношення боргу та власного капіталу компанії у зобов'язаннях. Структура вартості майна відбиває специфіку діяльності кожної компанії. Слід пам'ятати, що структуру підприємств різних галузей економіки не можна порівнювати. Проте потрібний аналіз її динаміки за певний період на конкретному підприємстві.

Проте сама структура власності не визначає фінансового стану підприємства. Аналіз структури власності підприємства та її динаміки не дає відповіді на питання, наскільки вигідно інвестору вкладати гроші у те чи інше підприємство; дозволяє оцінити стан активів та наявність коштів на погашення зобов'язань.

Кожне підприємство з урахуванням характеру основних господарських операцій та особливостей його діяльності приймає рішення про доцільність поділу активів на оборотні та необоротні. Однак відповідно до П(С)БО 2 «Баланс» цей поділ є обов'язковим. До складу майна (активів) підприємства входять: необоротні активи; поточні активи; Майбутні витрати; необоротні активи та групи вибуття.

Найзагальніша структура активів зазвичай характеризується співвідношенням оборотних та необоротних активів.

Значення цього показника багато в чому визначається галузевими особливостями обігу коштів підприємства. У процесі внутрішнього аналізу структури активів мають бути виявлені причини різкої зміни коефіцієнта (якщо воно відбулося) протягом звітної періоду [27].

Аналіз динаміки складу та структури майна дозволяє визначити розміри абсолютного та відносного збільшення чи зменшення всього майна підприємства та його окремих видів. Збільшення (зменшення) майна свідчить про розширення (звуження) діяльності підприємства.

При аналізі причин збільшення вартості майна підприємства необхідно враховувати вплив інфляції, високий рівень якої призводить до значних відхилень від номінальних даних балансу від реальних.

Зниження економічної активності може бути викликане зниженням платоспроможного попиту на товари, роботи та послуги підприємства, обмеженням доступу на ринки сировини, матеріалів, напівфабрикатів або включенням до активного обігу дочірніх підприємств за рахунок материнської компанії. Зміни у структурі власності створюють певні можливості для основної (операційної) діяльності та впливають на оборотність сукупних активів.

Показники структурної динаміки відображують частку участі кожного виду майна в загальній зміні сукупних активів. Їх аналіз дає змогу зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок відпливу фінансових ресурсів.

Як свідчать розрахунки таблиці, у 2021 р. загальна вартість майна збільшилась на 10 199,0 тис. грн. або 143,5 %, що складала 7 108,0 тис. грн. у 2020 р. і 17 307,0 тис. грн. у 2021 р. При цьому необоротні активи збільшилися з 3 439,3 тис. грн. у 2020 р. до 12 375,0 у 2021 р. У даному випадку різниця склала 8 935,7 тис. грн. або 259,8%. Такі величезні зміни були зумовлені тим, що в 2021 році агрофірма «Вересень» провела оцінку власних земельних угідь. Основні засоби, що в 2020 р. становили 3 275,3 тис. грн. зросли на 82,7 тис. грн. або 2,5 % у 2021 р. і зупинилися на позначці в 3 3580 тис. грн.

Щодо оборотних активів, то, оскільки їх вартість у 2020 році склала 3 668,7 тис. грн, а вже у 2021 році – 4 932,0 тис. грн, вони також вплинули на збільшення загальної вартості майна у 2021 році. Тут ми бачимо збільшення

вартості на 1263,3 тис. грн. чи 34,3%. У свою чергу вона також збільшилася на 853,4 тис. грн. вартість діючих виробничих фондів, що у 2020 році становила 3 428,6 тис. грн, а на кінець 2021 року – 4 282,0 тис. грн. Промислові резерви від 1672,4 тис. грн. у 2020 році збільшився на 28,0% і склав 2 141,0 тис. грн. У 2021 році кошти обігу підприємства збільшились на 409,9 тис. грн. чи 170,7% від 240,1 тис. грн. у 2020 році до 650 тис. грн. у 2021 році

На цю динаміку вплинула зміна наступних показників: готова продукція, яка у 2020 році становила 9,7 тис. грн. збільшилась на 19,3 тис. грн. або 199,0% і становить 29,0 тис. грн. 2021 року. Неактивною характеристикою структури майна є збільшення частки поточної дебіторської заборгованості на 207,2 тис. грн. чи 94,3%. Залишок коштів та поточних фінансових вкладень збільшився на 7,4 тис. грн. (1233,3%), а їхня частка у власності на кінець 2021 року склала 0,05%.

Порівнюючи 2021 рік із базовим 2020 роком, можна простежити збільшення загальної вартості майна підприємства в цілому. Так, у 2021 році ця вартість становила 17 307,0 тис. грн. а у 2022 році – на 254,0 тис. грн. ще – 17561,0 тис. грн. Попри це сума необоротних активів зменшилася на 669,0 тис. грн. та дорівнює 11706,0 тис. грн. чи 66,7% від загальної вартості майна. Основні кошти у необоротних активах зменшились на 647,0 тис. грн. або 19,3% із 3 358,0 у 2021 році до 2 711,0 тис. грн. у звітному році. Позитивне зростання показали оборотні активи, які збільшились на 923,0 тис. грн. або 18,7% і становила 5 855,0 тис. грн.

Крім того, позитивну динаміку у складі оборотних активів продемонстрували оборотні виробничі фонди, вартість яких збільшилася на 28,9%, або на 1 236,0 тис. грн., та становила 5 518,0 тис. грн. Запаси промисловості збільшились на 116,0 тис. грн. від 2141,0 тис. грн. у 2021 році на 2257,0 тис. грн. у нинішньому. Зменшення обігових активів пояснюється суттєвим зменшенням обігових коштів на 313,0 тис. грн. (48,2%). Примітно зниження собівартості залишків готової продукції та товарів на 7,1 тис. грн.

46

чи 24,1%. З цього єдиним позитивом для підприємства стало зниження на 319,0 тис. грн. Поточна дебіторська заборгованість Також щодо суттєвого було збільшення залишків коштів, які у 2021 році склали 8,0 тис. грн, а у 2022 році – 16,0 грн, частка яких на кінець звітного року становила лише 0,1%. .

Порівнюючи звітний 2022 рік із базовим 2021 роком, ми спостерігаємо зниження вартості необоротних активів на 669,0 тис. грн. (5,4%). Так, у 2021 році вони становили 12 375,0 тис. грн., а на кінець 2022 року – 11 7060 тис. грн. Вартість нематеріальних активів залишилася незмінною та становила 8 853,0 тис. грн. Однак їхня частка у структурі необоротних активів збільшилася на 4,1 процентного пункту і склала 75,6%.

Вперше за останні п'ять років змінилася вартість незавершеного будівництва. У 2021 році вона становила 164,0 тис. грн., а в 2022 році знизилася на 22,0 тис. грн. (13,4%) та дорівнює 142,0 тис. грн. Основні кошти знизили свою вартість на 24,6% із 2 558,0 тис. грн. у 2021 році до 1928,0 тис. грн. 2022 року. Їхня частка у необоротних активах знизилася на 4,2 процентних пункти і склала 16,5%.

У свою чергу, вартість довгострокових біологічних активів знизилася на 2,1% або 17,0 тис. грн. За підсумками 2022 року їхня сума склала 783,0 тис. грн. або 6,7% від загальної вартості необоротних активів.

Проаналізуємо рух та функціональний стан основних засобів агрофірми «Вересень» за 2020–2022 роки. За результатами розрахунків у ми бачимо, що на кінець 2020 року первісна вартість основних засобів становила 8846,0 тис. грн. Такий самий обсяг основних засобів був на початок 2021 року. За звітний рік підприємство отримало кошти на суму 506,0 тис. грн, з них вибуло всього 12,0 тис. грн. За рік компанія нарахувала 395 тис. грн. Амортизація основних засобів на початок 2021 року становила 6 393,0 тис. грн., на кінець – 6 782,0 тис. грн.

Таблиця 2.3

**Показники руху і функціонального стану агрофірми «Вересень»
за 2020 – 2022 роки**

47

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Первісна вартість основних засобів на початок року	9528,8	8846,0	9340,0
Надійшло за рік	195,1	506,0	-268,0
Вибуло за рік	91,2	12,0	1117,0
Первісна вартість основних засобів на кінець року	8845,9	9340,0	7955,0
Нараховано амортизації за рік	211,0	395,0	242,0
Знос основних засобів:			
а) на початок року	6280,9	6393,0	6782,0
б) на кінець року	6393,3	6782,0	6027,0
Первісна вартість активної частини основних засобів			
а) на початок року	1948,3	2113,0	2173,0
б) на кінець року	2112,4	2173,0	7955,0
Знос активної частини основних засобів			
а) на початок року	1515,7	1596,0	1809,0
б) на кінець року	1595,8	1809,0	1589,0
Річний приріст (+) або зменшення (-), тис. грн.	-682,9	494,0	-1385,0
Темп зростання (зменшення), % (п.4/п.1*100)	92,8	105,6	85,2
Темп приросту(зменшення), %	-7,2	5,6	-14,8
Коефіцієнт надходження, %	2,2	5,4	-3,4
Коефіцієнт вибуття, %	1,0	0,1	12,0
Період оновлення (можливого повного вибуття), років	80,1	18,9	-6,5
Коефіцієнт зміни (простого відтворення), %	46,7	2,4	-416,8
Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	-350,0	97,6	516,8
Період обороту, років	43,5	23,0	35,7
Середня норма амортизації, %	2,3	4,3	2,8
Коефіцієнт зносу основних засобів, %			
а) на початок року	65,9	72,3	72,6
б) на кінець року	72,3	72,6	75,8
Коефіцієнт придатності основних засобів, %			
а) на початок року	34,1	27,7	27,4
б) на кінець року	27,7	27,4	24,2
Питома вага активної частини основних засобів, %			
а) на початок року	20,4	23,9	23,3
б) на кінець року	23,9	23,3	100,0
Коефіцієнт зносу активної частини основних засобів, %			
а) на початок року	77,8	75,5	83,2
б) на кінець року	75,5	83,2	20,0

Початкова вартість основних засобів збільшилась з 2113,0 на початок року до 2173,0 тис. грн. до кінця року. Знесення активної частини до кінця звітного року склало 1 809,0 тис. грн. Таким чином, річний приріст основних засобів сягнув 494,0 тис. грн. Темп зростання та темп зростання становлять 105,6% та 5,6% відповідно. Темп надходження основних засобів на підприємство показав нам 5,4%, а темп вибуття - 0,1%. Рівень зносу ОЗ

48

початку року становив 72,3%, наприкінці року - 72,6%. При цьому коефіцієнт придатності ОС суттєво не змінився. Так, до початку 2021 року вона склала 27,7%, а до кінця року – 27,4%. Частка активної частини операційної системи знизилася з 23,9% на початку року до 23,3% до кінця року. Але рівень зношування ОЗ збільшився з 75,5% на початку року до 83,2% до кінця.

РОЗДІЛ 3. ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ

У багатьох розвинених країнах реорганізація підприємства є невід'ємною частиною управління кризовими явищами, які можуть виникнути на підприємстві. Вона спрямована на вихід підприємства із кризової ситуації та відновлення його платоспроможності та фінансової стійкості. Недосконалість вітчизняного законодавства, брак кваліфікованих кадрів, відсутність адекватного фінансування процесу реорганізації, несвоєчасне виявлення проблем та можливість передбачуваного банкрутства найчастіше призводять до того, що значна частина фінансово стійких та потенційно платоспроможних підприємств стає банкрутом. . Отже, виникає питання щодо поглиблення вивчення сутності значення реорганізації підприємства у сучасних економічних умовах.

49

Останніми роками в Україні спостерігається тенденція до збільшення кількості фінансово-нестійких підприємств. В умовах сучасної фінансової нестабільності банкрутство підприємств є основною проблемою держави. Велика кількість юридичних осіб, нездатних як конкурувати над ринком, а й своєчасно погашати свої боргові зобов'язання, призводить до негативних наслідків як фінансової кризи для підприємства, а й кризи країни. . Важливо, що серед підприємств, справи про банкрутство яких перебувають на розгляді, значний відсоток становлять ті, що тимчасово перебувають у складній ситуації. Проведення ефективної антикризової політики багато в чому залежить від своєчасної та правильної оцінки фінансового стану та визначення можливого банкрутства підприємства. Правильна оцінка не може бути проведена без необхідної та достовірної інформації, відображеної у бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. За результатами оцінки визначаються напрями поліпшення стану організації, але у разі вони притаманні конкретній організації.

Отже, реорганізація підприємств є складним процесом, реалізація якого потребує ретельного дослідження діяльності суб'єктів господарювання та розробки ефективних механізмів поліпшення їх фінансово-економічного стану. Подібні дослідження можуть дозволити обґрунтувати висновки щодо напрямів та перспектив відновлення підприємств та їх подальшого розвитку [2]. До основних критеріїв ефективності реорганізації підприємства відносяться ліквідність та платоспроможність, рентабельність, конкурентоспроможність, просування та зміцнення ринкових позицій, відновлення ділової репутації боржника після кризових подій.

Залежно від глибини кризового стану підприємства та умов надання йому зовнішньої допомоги виділяють два основні види реорганізації: - без зміни статусу юридичної особи підприємства (зазвичай така реорганізація проводиться при кризовому стані носить тимчасовий характер); - зі зміною статусу юридичної особи підприємства (така форма реорганізації називається реорганізацією підприємства і проводиться при знаходженні підприємства в

50

досить тяжкому кризовому стані) [12]. Існує кілька видів відновлювальних заходів, які доцільно проводити на підприємствах для правильного та ефективного вибору стратегії та покращення життя:

– фінансово-економічні (мобілізація та використання внутрішніх та зовнішніх фінансових джерел для покращення діяльності підприємства); - Організаційно-правові (удосконалення організаційної структури підприємства, збереження організаційно-правових форм ведення бізнесу); – виробничо-технічні (модернізація та оновлення виробничих фондів, підвищення якості та розширення асортименту продукції); – соціальні (створення та фінансування системи пошуку чи перепідготовки кадрів) [4; 5]. За своєю економічною сутністю види реабілітації можна класифікувати за такими критеріями: залучення додаткових фінансових ресурсів; - Джерело фінансування реабілітації; – взаємозалежність із процедурою банкрутства; – масштаб та методи реабілітації; – комплектність та виконання обов'язків після завершення реорганізації; - Наявність підтримки з боку державних органів. Огляд вітчизняної та зарубіжної наукової літератури свідчить про те, що на сьогоднішній день сформовано основні засади реорганізації, представлені на рис. 3. Підставами щодо реорганізації є реальна загроза банкрутства і бажання самих власників вжити стабілізаційних заходів. Найважливішими цілями реорганізації є ті, які переслідує підприємство під час проведення реорганізаційних заходів: – запобігання банкрутству; - Підвищення конкурентоспроможності; - Підвищення рівня платоспроможності; - Зниження витрат виробництва; - Поліпшення структури капіталу [10]. Слід сказати, що сутність будь-яких економічних категорій завжди розкривається у їхніх функціях (рис. 4). На наш погляд, виділення функцій реорганізації є необхідною умовою, оскільки це дозволить вибрати правильний шлях управління для підприємства. Під функціями реорганізації ми розуміємо зміст діяльності, напрямок реалізації плану оздоровлення в організації щодо зміни відповідних соціально-економічних характеристик підприємства на більш ефективні [7, с. 87]. Основними

джерелами фінансування реорганізації можуть бути власні кошти або кошти, надані власниками та іншими особами, а також залучені фінансові ресурси на умовах кредиту чи майна на поворотній та безповоротній основі. Державні органи також повинні брати безпосередню участь і надавати підтримку підприємствам, які опинилися в складній ситуації, оскільки їхня зацікавленість позитивно вплине на розвиток окремих галузей та національної економіки в цілому. Основні напрями реорганізації підприємства представлені на рис. 5. Незважаючи на те, що запровадження реорганізації призводить до покращення ситуації, вона не користується великою популярністю в Україні. Факторами, які переважно гальмують процеси фінансової реорганізації на вітчизняних підприємствах, як показує практика, є недосконалість правового регулювання, відсутність належного інформування та забезпечення дотримання процесу реорганізації, відсутність фінансових ресурсів для фінансування реорганізації, нестача кваліфікованих кадрів. В Україні у законодавчій процедурі банкрутства переважає механізм, орієнтований на ліквідацію, а не відновлення платоспроможності суб'єктів господарювання.

Незважаючи на те, що реорганізація призводить до покращення ситуації, в Україні вона не користується великою популярністю. Факторами, які насамперед гальмують процеси фінансової реорганізації на вітчизняних підприємствах, як показує практика, є недосконалість правового регулювання, відсутність належної інформації та дотримання процесу реорганізації, відсутність фінансових ресурсів для фінансування реорганізації, а також нестача кваліфікованих кадрів. В Україні у законодавчій процедурі банкрутства переважає механізм, орієнтований на ліквідацію, а не відновлення платоспроможності суб'єктів господарювання [39, с. 89].

Важливим напрямом державного регулювання у сфері фінансово-економічного оздоровлення українських підприємств насамперед є забезпечення конкурентоспроможності як національної економіки в цілому,

так і окремих суб'єктів підприємництва, що можливе лише при розробці та впровадженні ефективної системної виробничої та конкурентної політики, а також організаційно-економічного врегулювання процесів відновлення платоспроможності підприємств чи визнання їх банкрутами [6, с. 50].

Удосконалення організаційно-економічного механізму відновлення платоспроможності багато в чому залежить від реалізації регіональних програм досудового відновлення потенційно життєздатних підприємств. Створення державою умов відновлення платоспроможності підприємств може здійснюватися з урахуванням надання підприємствам: державного замовлення виробництва продукції; підтримка бюджету за допомогою безвідсоткових кредитів, списання чи відстрочення податкової заборгованості; звільнення з податків певний період; зниження орендної плати за користування державним та муніципальним майном та інших умов підтримки власного товаровиробника [23, с. 350-353].

Оцінка адміністративних, правових та організаційно-економічних недоліків механізму державного регулювання реорганізаційних процесів свідчить про недостатню послідовність як у його формуванні, так і в процесі його практичної реалізації. Тому організаційно-економічний механізм реорганізації доцільно здійснювати на основі використання наступних принципів: узгодження норм законодавчого регулювання дій щодо відновлення платоспроможності суспільства як із чинним приватизаційним законодавством, так і з нормативними актами. положення антимонопольної та конкурентної, бюджетної, податкової, соціальної, регіональної та антикорупційної політики; забезпечення балансу інтересів усіх суб'єктів організаційно-економічного механізму реабілітації; адаптація міжнародного досвіду регулювання відновлення національної економічної системи та гармонізації законодавства; надання вибіркової підтримки та заохочення відновлення платоспроможності тих підприємств та галузей, які мають стратегічно важливе значення для економіки та безпеки країни, на основі

регулярного моніторингу їх фінансово-економічного стану; забезпечення прозорості процедур банкрутства та реорганізації підприємств [51, с. 60].

Відомо, що реорганізація – це система заходів, здійснюваних у ході процедури банкрутства з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямовану поліпшення фінансово-економічного стану боржника, і навіть повне чи часткове задоволення вимоги боржника. вимоги кредиторів за способом кредитування та реструктуризації підприємства, заборгованості та капіталу та (або) конфігурації організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Аналіз статистичних даних підтверджує постійну динаміку зростання фінансово неплатоспроможних суб'єктів господарювання. Оскільки економіка держави безпосередньо пов'язана з державою на первинному рівні, тобто з окремими підприємствами, проблеми у діяльності юридичних осіб зрештою негативно впливають на національну фінансово-економічну стабільність. Слід зазначити, що значну частку так званих «проблемних підприємств» становлять ті, які мають досить добрі перспективи подолання тимчасових перешкод та ефективного продовження своєї діяльності у майбутньому. Звичайно, це можливо лише при розробці та реалізації певних реабілітаційних заходів. На ефективність та результативність запропонованих заходів безпосередньо впливає своєчасність та правильність діагностики існуючих проблем та перешкод у діяльності, а також виявлення прихованих резервів конкретного господарюючого суб'єкта [20, с. 122-126].

Для оцінки ймовірності загрози фінансової кризи чи банкрутства підприємства використовують різні підходи та розраховують певні показники, зокрема, аналізують кінцевий результат фінансово-господарської діяльності, який найчастіше буває негативним, тобто збитковим. Банкрутство сприймається як юридично певна нездатність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити вимоги кредиторів у порядку. Антикризові фінансові заходи включають формування структури капіталу, залучення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, оптимізацію напрямів

використання прибутку, що у майбутньому призведе до розширення ринків збуту, пошук нових покупців та замовників. . . , ліквідність та платоспроможність підприємства [29, с. 52].

Основним способом фінансового оздоровлення підприємства, що перебуває в кризовій ситуації або безпосередньо під загрозою банкрутства, є проведення реорганізації - комплексу заходів, спрямованих на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності, конкурентоспроможності та рентабельності підприємства в довгостроковій перспективі. Відповідно до чинного законодавства реорганізацію підприємства може бути здійснено у таких випадках: 1) за власною ініціативою до порушення кредитором справи про банкрутство; 2) з власної ініціативи підприємства з можливістю запропонувати власні реабілітаційні заходи; 3) за рішенням господарського суду на підставі пропозицій, що надійшли від кредиторів [20, с. 122-126].

Існує кілька видів реабілітаційних заходів, які доцільно проводити на підприємствах для правильного та ефективного вибору стратегії та напрямки покращення життєдіяльності: фінансово-економічні (мобілізація та використання внутрішніх та зовнішніх фінансових джерел)

покращення підприємства); організаційно-правові (удосконалення організаційної структури підприємства, збереження організаційно-правових форм діяльності); виробничо-технічні (модернізація та оновлення основних фондів, підвищення якості та розширення асортименту продукції); соціальні (створення та фінансування системи пошуку чи перепідготовки кадрів) [30, с. 52].

Отже, реорганізація підприємств є складним процесом, реалізація якого потребує ретельного вивчення діяльності суб'єктів господарювання та розробки ефективних механізмів поліпшення їх фінансово-економічного стану. Подібні дослідження можуть дозволити обґрунтувати висновки щодо напрямів та перспектив відновлення підприємств та їх подальшого розвитку [37, с. 49].

Механізм удосконалення управління фінансовим оздоровленням повинен включати п'ять взаємопов'язаних та взаємопов'язаних блоків, що охоплюють весь процес реорганізації підприємства, а саме: механізм встановлення ймовірності банкрутства та прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ; механізм розробки комплексу організаційно-управлінських заходів, які допоможуть запобігти розвитку кризи, відновити платоспроможність та уникнути банкрутства у майбутньому; механізм встановлення ефективності проведення оздоровчих заходів для підприємства; механізм управління фінансово-розрахунковими відносинами; інформаційне та кадрове забезпечення [19, с. 70].

Для успішної роботи всі підприємства повинні враховувати можливі та існуючі фактори, що дестабілізують їхню діяльність. Очевидно, що передумови банкрутства виникають задовго до виникнення небезпеки банкрутства. Своєчасне виявлення фінансової кризи на підприємствах дозволить їм як продовжити своєї діяльності, а й виявити слабкі місця; ліквідація підвищить ефективність та прибутковість підприємств. Несвоєчасне виявлення фінансової кризи для підприємства може призвести до банкрутства. Отже, профілактичні заходи можуть захистити підприємство від банкрутства, попередньо виявивши кризові умови розвитку та застосувавши всі необхідні заходи протидії з метою стабілізації його стану та покращення умов подальшого розвитку. Щоб запобігти банкрутству та відновити платоспроможність, компанія змушена зробити, перш за все, такі кроки: продати частину нерухомості; позбутися зайвого інвентарю; збільшити статутний капітал; одержати довгостроковий кредит чи кредит на оборотний капітал; розробити програму зниження витрат; покращити управління активами; отримувати державну фінансову підтримку безкоштовно або в обмін із бюджетів різних рівнів, галузевих та міжгалузевих позабюджетних фондів [8, с. 83].

Дані рекомендації відображають лише загальний напрямок роботи щодо запобігання банкрутству. Для подолання фінансової кризи та

56

забезпечення стійкості темпів зростання основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства необхідно розробити програму покращення фінансового стану підприємства. Поліпшення фінансового стану підприємства як невід'ємна частина антикризового управління та управління банкрутством дозволяє цілеспрямовано підбирати ефективні засоби, необхідні саме для конкретного випадку та конкретного підприємства. Індивідуальність вибору цих коштів означає, що немає загальних, притаманних всіх підприємств, що у подібній ситуації. Вивчивши досвід виходу з кризових ситуацій багатьох підприємств, це дозволяє сформулювати деякі загальні процедури, обов'язкові кожному за підприємства, з характеру яких можна назвати найпоширеніші їх, дозволяють вийти із кризової ситуації [2, с. 310].

У динамічних економічних умовах успіх діяльності та подальший розвиток підприємства безпосередньо залежить від правильного вибору менеджером того чи іншого методу боротьби з можливими ризиками та дестабілізуючою діяльністю підприємства. Раннє попередження та запобігання банкрутству сучасних підприємств передбачає у разі виникнення кризової ситуації проведення фінансової стабілізації діяльності підприємства, яка відповідно до рівня кризи включає наступні етапи: ліквідація неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості. Зміна фінансової стратегії для прискорення економічного зростання. У сучасних економічних умовах, особливо в умовах розвитку, багато підприємств перебувають під загрозою банкрутства [6, с. 70].

ВИСНОВКИ

Запобігання фінансовій кризі підприємства та усунення його негативних наслідків забезпечується за рахунок спеціальної системи управління фінансами, яка називається реорганізацією підприємства. Для побудови ефективного управління фінансовим врегулюванням необхідно створити ефективну систему контролю, основними завданнями якої є визначення стратегічних та тактичних цілей врегулювання та орієнтація процесу управління досягнення цих цілей. Вирішальним у цьому плані є створення системи інформаційного забезпечення, служби планування, аналізу та контролю. Але слід зазначити, що єдиних рецептів організації управління реорганізацією підприємства немає. Кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуального підходу до управління процесом її подолання.

58

У контексті ризиків, що призводять до банкрутства підприємств, виділяють зовнішні та внутрішні чинники. У разі військового конфлікту особливу загрозу становлять зовнішні впливи, мають непередбачувані наслідки. Війна зрушує економіку у бік війни, що призводить до великомасштабної міграції, мобілізації робочої сили та змін у ринковому попиті та пропозиції. Це відбивається на збитках підприємств та загрози їх платоспроможності.

Військовий стан призводить до скорочення ресурсів та збільшення ризиків для підприємств. У цьому контексті досудова реабілітація є ефективним інструментом захисту від банкрутства, що забезпечує оперативне реагування на зміни та мінімізацію втрат. Попри це важливо враховувати труднощі переконання кредиторів у доцільності санації, а також необхідність швидкого реагування на зміни ринкових умов. Таким чином, досудова процедура реорганізації дозволяє уникнути припинення діяльності підприємства та запровадження процедури банкрутства. При цьому використання реорганізації дозволяє швидко та за допомогою зручних інструментів покращити фінансовий стан боржника.

Отже, у складній економічній ситуації, що склалася в Україні в сучасних умовах, окремим питанням покращення та виходу з економічно нестабільного стану суб'єктів підприємництва є вжиття реабілітаційних заходів. Слід зазначити, що антикризове управління розглядає реорганізацію як один із важливих засобів запобігання банкрутству підприємств, тому вжиття ефективних заходів у процесі реорганізації є необхідною умовою виходу з кризи та подальшого функціонування суб'єктів господарювання.

Отже, у складній економічній ситуації, що склалася в Україні в сучасних умовах, окремим питанням покращення та виходу з економічно нестабільного стану суб'єктів підприємництва є вжиття реабілітаційних заходів. Слід зазначити, що антикризове управління розглядає реорганізацію

як один із важливих засобів запобігання банкрутству підприємств, тому вжиття ефективних заходів у процесі реорганізації є необхідною умовою виходу з кризи та подальшого функціонування суб'єктів господарювання.

Ми дійшли висновку, що реорганізація підприємства – це: 1) за змістом процес структурних змін для підприємства у вигляді реалізації заходів організаційного, економічного, технічного, технологічного, фінансового, соціального та правового характеру; 2) за формою прояву - економічний та юридичний процес (досудовий чи судовий) щодо оздоровлення підприємства шляхом здійснення комплексу заходів зацікавленими суб'єктами та органами у порядку, встановленому законом; 3) у довгостроковій перспективі - засіб відновлення та поліпшення діяльності підприємства, його фінансового стану (платоспроможності, ліквідності, рентабельності), що призводить до збільшення його ринкової вартості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі; 4) за визначальними факторами - спосіб адаптації діяльності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності; 5) за джерелами фінансування – інвестиції на реабілітацію неплатоспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги власником майна, кредиторами та іншими юридичними та фізичними особами (у тому числі іноземними).

Отже, можна назвати, що метою реорганізації є зміна діяльності організації більш ефективну, конкурентоспроможну, фінансово стійку, залежну від позикового капіталу. Слід зазначити, що антикризове управління розглядає реорганізацію як важливу процедуру, оскільки здійснюється тільки цим видом управління. Отже, реорганізація як елемент теорії антикризового управління є запобіжним заходом проти банкрутства підприємства, може розглядатися як інструмент управління після попереднього аналізу і як мета антикризового управління.

Узагальнення та переосмислення існуючих наукових підходів до класифікації маркетингових стратегій дозволило визначити комплексну стратегію успішної реорганізації як сукупність трьох основних компонентів –

60

стратегічної бази, стратегічного стилю та стратегічної позиції. Подальші дослідження, що ґрунтуються на аналізі основних детермінант функціонування підприємства в ситуації, що визначає реорганізаційний потенціал підприємства та конкретну структуру його галузі, міжнародний досвід встановили доцільність використання конкретного виду комбінованої стратегії. для певних початкових умов.

У сучасних умовах становлення ринкової економіки для досягнення макроекономічної ефективності реорганізацію необхідно розглядати як комплекс фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних, правових та соціальних заходів, спрямованих на виведення неплатоспроможного підприємства. кризи, відновлюючи свою платоспроможність, рентабельність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та узгоджуючи інтереси всіх учасників.

Критичний аналіз наукових підходів до вивчення економічних явищ дозволив всебічно вивчити організаційно-економічний механізм реорганізації та сформувати його статичну структуру, визначити його динамічність та місце у загальній системі соціально-економічних відносин. Організаційно-економічний механізм санітарної обробки, виступаючи сполучним елементом між багатьма суб'єктами та санованим підприємством, є синтезуючою єдністю різних форм санітарної обробки з відповідними інструментами, забезпечений інституційними, правовими та інформаційними ресурсами та діє за певним принципом. принцип. Алгоритм визначається чинним законодавчим регулюванням та існуючими.

Отже, дослідження державної економічної політики свідчить про неспроможність механізму державного регулювання відновлення платоспроможності підприємств приватного сектора. При реформуванні організаційно-економічного механізму реорганізації визначаються основні засади: узгодження норм законодавчого регулювання дій щодо відновлення платоспроможності суспільства; забезпечення балансу державних інтересів із регіональними та місцевими інтересами суб'єктів реорганізації; надання

61

вибіркової підтримки та стимулювання підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки країни, а також моніторинг їхнього фінансово-економічного становища, а саме забезпечення прозорості процедур банкрутства.

Запобігання фінансовій кризі підприємства та усунення його негативних наслідків забезпечується за рахунок спеціальної системи управління фінансами, яка називається реорганізацією підприємства. Для побудови ефективного управління фінансовими розрахунками необхідно створити ефективну систему контролю, основними завданнями якої є визначення стратегічних та тактичних цілей розрахунку та орієнтація процесу управління на досягнення цих цілей. Вирішальним у цьому плані є створення системи інформаційного забезпечення, служби планування, аналізу та контролю. Але слід зазначити, що єдиних рецептів організації управління реорганізацією підприємства немає. Кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуального підходу до управління процесом її подолання.

24	https://fdocuments.net/download/-9-ii-.html	3 джерела	1.07%
25	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/33720/1/Kabala_magistr.pdf	23 джерела	1.04%
26	http://dremorasimmers.weebly.com		1%
27	https://ukrreferat.com/chapters/ekonomika-pidpriemstva/shpargalka-6.html	5 джерел	0.96%
28	https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/10029/1/FSBP_n_pos.pdf	2 джерела	0.91%
29	https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13305	5 джерел	0.88%
31	http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1908/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%1	6 джерел	0.86%
32	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5709/1/6019_IR.pdf	9 джерел	0.81%
33	http://referat-ok.com.ua/ekonomika-pidpriemstva/doslidzhennya-ekonomichnogo-stanu-ta-viznachennya-shlyahiv-f	2 джерела	0.81%
34	http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/2939	7 джерел	0.78%
35	http://www.f1-m.ru/finansy_2/finansova_sanaciya_ta_stabilizaciya.php		0.76%
36	https://www.nmu.org.ua/upload/iblock/a2e/a2e59fc733ca5e92f1dad90e6414bfc.Pdf	2 джерела	0.74%
37	http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/15574/1/%d0%9a%d0%be%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82%20...		0.72%
38	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4007/1/2830_IR.pdf	21 джерело	0.7%
39	https://afu.kiev.ua/getfile.php?num=18&page_id=450		0.69%
40	https://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BD%D...		0.68%
42	http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/2641		0.66%
43	https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/rozvitok-%D1%96nformats%D1%96ynogo-susp%D1%96lstva-to...		0.66%
44	https://alive-internet.pp.ua/ukr/referat-38598utgcj		0.66%
45	http://patriot-sever.ru/doslidzhennya-finansovix-rezultativ-virobnicho-gospodarsko%D1%97-diyalnosti-ta-mainovogo	14 джерел	0.62%
48	http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/32486/1/7%20-%d0%91%d0%b0%d0%b7%d0%b4%d0%b8%d1%80%d0	10 джерел	0.61%
49	https://works.doklad.ru/view/7BEvGiworoU/all.html	2 джерела	0.57%

50	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/334/1/Boronos.doc	5 джерел	0.55%
51	https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20882/3/UFB_kl.pdf		0.52%
52	http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/fp/np_fp.pdf		0.52%
53	https://bib.convdocs.org/v21105/?cc=1&page=28		0.51%
54	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5708/1/6018_IR.pdf	5 джерел	0.51%
55	https://fin.biem.sumdu.edu.ua/images/My_files/Fin_Services/Part20.pdf		0.51%
56	http://alversch.ru/finansovyi-menedzhment-finansovaya-matematika/finansova-sanaciya-ta-stabilizaciya-diyalnosti.html		0.5%
57	http://hdl.handle.net/11300/1572		0.49%
58	http://pravo.puet.edu.ua/files/lic2016/b_03.pdf	2 джерела	0.49%
59	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4552		0.47%
60	https://issuu.com/nnc_iae/docs/zbirnyk_konf_nnc_iae_2019	2 джерела	0.46%
61	https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2021/05/XIV-Conference-Current-issues-of-modern-science-and-practice.pdf	8 джерел	0.46%
62	https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/04/ppeu1.pdf	3 джерела	0.45%
63	http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25117	2 джерела	0.45%
65	https://infopedia.su/9x4ec6.html		0.43%
66	http://www.zkg.ua/statti-ta-konsultatsiyi/protsedura-bankrutstva-pidpriemstva-yuridichnoyi-osobi.html	2 джерела	0.43%
67	http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-17-10.pdf	3 джерела	0.43%
68	https://ronl.org/uchebnyye-posobiya/gosudarstvo-i-pravo/724851	7 джерел	0.43%
69	http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/50.pdf		0.43%
70	http://consultant.parus.ua/?doc=09F1O23B0F	15 джерел	0.41%
71	https://refy.ru/22/51649-derzhavne-regulyuvannya-proceduri-bankrutstva.html	13 джерел	0.4%
72	https://dokumen.tips/download/link/-9-ii-.html	5 джерел	0.4%

73	http://proces.biz/Fin/Book/I1/L12.htm	4 джерела	0.39%
74	https://ppt-online.org/36729		0.39%
75	http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/original-maket-tez.pdf	4 джерела	0.39%
76	https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/7334/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf	5 джерел	0.39%
77	https://xreferat.com/105/5182-1-osnovn-napryami-poryadok-zd-iysnennya-anal-zu-neoborotnih-aktiv-v-p-dpri-mstva	13 джерел	0.39%
78	http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/4407	4 джерела	0.37%
79	http://sumyjust.gov.ua/rozasnennya/3746-bankrutstvo.html	3 джерела	0.36%
80	https://ronl.org/referaty/gosudarstvo-pravo/270293	11 джерел	0.35%
81	https://infopedia.su/15xda8c.html		0.34%
82	https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/122	2 джерела	0.34%
84	http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/1478/1/molv_2018_9%282%29_%20%282%29.pdf		0.32%
85	http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/73217	12 джерел	0.32%
86	http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/Yprvarpidpr/Lekcii_ypr_var.pdf		0.32%
87	https://vseosvita.ua/library/konspekt-lekcij-z-finansiv-pidpriemstva-114145.html		0.32%
88	https://zakon.help/law/2343-XII/edition05.10.2016/page3	2 джерела	0.31%
89	https://ronl.org/referaty/finansy/275619	11 джерел	0.31%
90	http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/CNGI_BIBLIOTEKA/Resursi/Novie_Izdaniya/2012/upravl_potencialom_predpr.pdf		0.31%
91	https://vdoc.pub/documents/-4m8cu7dcu5q0	2 джерела	0.31%
92	https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10064/1/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%205.p	10 джерел	0.3%
93	https://www.kmu.gov.ua/npas/5274865		0.3%
94	http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/286/1/%D1%8D%D0%BA.%D0%BB%D0%BE%D0%BA.%D0%9A%D0%BE	15 джерел	0.29%
95	http://er.ucu.edu.ua:8080/bitstream/handle/1/2481/Zakharchyshyn_mag.pdf?isAllowed=y&sequence=1	3 джерела	0.29%

96	http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/13339		0.29%
97	http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/23366	2 джерела	0.29%
98	http://bibl.com.ua/finansi/339/index.html?page=39	2 джерела	0.29%
99	http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2444/19.pdf?isAllowed=y&sequence=1	2 джерела	0.29%
100	https://www.stud24.ru/finance/proekt-antikrizovogo-upravlnnya-fnansami-pdprimstva/331848-998960-page3.html		0.29%
101	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15968/Bandura_Neodnoznachnist_ta_nepovnota_informats	2 джерела	0.28%
103	http://www.nbuviap.gov.ua/images/nauk-mon/Nac_inf_pr.pdf		0.27%
104	https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/issue/download/23/2019-4		0.27%
105	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8776/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%	3 джерела	0.27%
106	https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/3253/dyplommagystr.pdf	3 джерела	0.26%
107	https://mydisser.com/dfiles/60507065.doc		0.26%
108	http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/21017/1/%d0%9e%d1%80%d0%b3.%20%d1%96%20%d0%bc%d0%b5%d1...		0.26%
109	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/5518/1/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0	13 джерел	0.25%
110	http://alversch.ru/finansovyj-menedzhment-finansovaya-matematika/sutnist-i-priznachennya-sanacii-pidpriyemstv.h	10 джерел	0.25%
111	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Finansiv_ekon._bezpeki_bank._spravi_ta_strakh._biz/Doc/Zbirni...		0.25%
112	http://sudpraktika.in.ua/pro-sudovu-praktiku-v-spravax-pro-bankrutstvo	2 джерела	0.24%
113	https://protocol.ua/ua/postanova_kgs_vp_vid_09_07_2020_roku_u_spravi_914_1195_19		0.24%
114	https://docobook.com/layout-vahovich-management-2014indd-.html		0.24%
115	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6527/1/6699_IR.pdf		0.24%
116	http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/3_2017/part_2/3-2_2017.pdf	8 джерел	0.24%
117	http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30787/100313049.pdf		0.24%
118	http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/tezi-EtaB-studenti-2018.pdf	3 джерела	0.24%

142	https://grani.org.ua/index.php/journal/issue/download/15/14	3 джерела	0.17%
143	http://arkhiv.nua.kharkov.ua/images/stories/CNGI_BIBLIOTEKA/Resursi/Novie_Izdaniya/2012/upravl_potencialom_pre	2 джерела	0.17%
144	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5720/1/6030_IR.pdf		0.17%
145	https://2dip.su/%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B/88058	3 джерела	0.17%
146	http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30988/100182520.pdf		0.17%
147	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=604834	3 джерела	0.17%
148	http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezi-EtaB-konferentsiya-2020.pdf	2 джерела	0.17%
149	http://oia.lntu.edu.ua/files/zbirnik_O_FN_5.pdf		0.17%
150	https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-pidpryemnyctva-i-prava/zvitnaukapip202	12 джерел	0.17%
151	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1952/1/%d0%94d1%96d0%b0d0%b3d0%bd0%b	7 джерел	0.16%
152	https://odnodata.com/egrpou/36918532	9 джерел	0.16%
153	https://ronl.org/referaty/finansovye-nauki/225552	6 джерел	0.16%
155	https://works.doklad.ru/view/7wb31q7vll0/all.html	15 джерел	0.15%
156	https://lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2017/5782/dis_masyuk.pdf		0.15%
157	http://eprints.kname.edu.ua/32751/1/%D1%83%D1%87%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%20%D0%BC	13 джерел	0.15%
158	http://diamantsugar.com.ua/kodeks_etyky_ua.pdf	3 джерела	0.15%
159	http://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/022d15a2-5ac8-495b-840c-07f80d68967e.pdf		0.14%
160	https://opendatabot.ua/c/41186463	10 джерел	0.14%
161	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4370/1/%d0%a2d0%b5d0%b7d0%b8%20d0%a1d0%9e%0%a	4 джерела	0.14%
162	http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/15822		0.14%
163	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6506/1/%d0%a2d1%8e%0%bd%0%bd%0	7 джерел	0.13%
164	https://ua-referat.com/%D0%97%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D1%83_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1	2 джерела	0.13%

165	https://chdtu.edu.ua/media/k2/attachments/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf	0.13%
166	http://kmv.gov.ua/divnews.asp?IdNews=209073	0.13%
167	http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/3_2018/part_1/3-1.pdf	4 джерела 0.13%
168	http://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/af7a8dce-d7bd-42f5-95ca-5cad1be71573.pdf	4 джерела 0.13%
169	https://law.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/100/2017/12/28.02.18-.pdf	0.13%
170	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/32793	0.13%
171	http://lib.pnu.edu.ua/files/Visniki/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%...	0.13%
172	https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/2-vplyv-innovatsiynykh.pdf	0.13%
173	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/5887	6 джерел 0.13%
174	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10300/6/%d0%97%d0%b0%d1%8f%d1%86%d1%8c%20%d0%95.%20...	0.13%
175	http://eprints.zu.edu.ua/22853/1/spfop%26appendix.pdf	0.13%
176	https://ua-referat.com/uploaded/konspekt-lekcij-2005/index11.html	0.12%
177	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/32932/1/Musychka%20I.M._Markm.pdf	0.12%
178	https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2022/06/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%...	2 джерела 0.12%
179	http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/4750/1/finansove%20upravlinnya.pdf	0.12%
180	https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/3735/2017metodychnikvalifrobmagistroio.pdf	0.12%
181	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9083/krasnikova_ekonometryka.pdf?isAllowed=y&sequence=...	8 джерел 0.11%
182	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11639	0.11%
183	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8096/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%...	11 джерел 0.11%
184	https://www.stud24.ru/enterprising/proces-provedennya-sanac-na-pdprimstv/337987-1018399-page2.html	0.11%
185	http://dspace.mnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3486/Chaika_T.KiK_KL.pdf?isAllowed=y&sequence=1	2 джерела 0.11%
186	http://elprivod.nmu.org.ua/ua/student/disciplines/epmm/Automatic_ED_rolling_mills.pdf	0.11%

209	https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81691/1/Glushko_mag_rob.pdf;jsessionid=31743B...	3 джерела	0.06%
210	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94508/1/Azarov_mag_rob.pdf		0.06%
212	http://7000.kiev.ua/?s=card%2F12884	2 джерела	0.06%
213	https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/13389		0.06%
214	http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17392/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0-%D0%BF%D0%B...	2 джерела	0.06%
215	https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9daebf92-c6f6-412d-9c45-991ecca5d9f7/content	3 джерела	0.06%
216	https://studfile.net/preview/9218389	8 джерел	0.06%
217	http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/17935/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96%d0...		0.06%
218	http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/10561/1/aref_Omelchenko.pdf	4 джерела	0.06%
219	https://yamiki.ru/item/199	9 джерел	0.06%
220	https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u97/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%208.pdf		0.06%
221	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27703/1/But_magistr.PDF		0.06%
222	http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_73_1_2019_ukr/5_73_1_2019.pdf		0.06%
223	https://necu.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/public_report_necu_2019.pdf	2 джерела	0.06%
224	http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/sociology/article/download/3322/3370		0.06%
225	http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11571/1/%d0%9a%d0%be%d1%8e%d0%b4%d0%b0%20d0%92.%...		0.06%
226	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2622/3/2428_IR.pdf		0.06%
227	http://www.scc.univ.kiev.ua/upload/iblock/79b/dis_Senchuk%20V.%20V._new.pdf		0.06%
228	https://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D...		0.06%
229	https://dokumen.tips/documents/-foe-812-2-81.html	2 джерела	0.06%
230	https://rectorate.ru/2019/11/organizaciya-obliku-ta-auditu-trudovix-resursiv-ta-rozraxunkiv-po-oplati-praci-na-promisli	5 джерел	0.06%
231	http://academia.gov.ua/VISNYK_NAMU_7.doc	12 джерел	0.06%

232	https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal01.pdf	2 джерела	0.06%
233	http://www.referatu.net.ua/referats/7569/155037	3 джерела	0.06%
234	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39073/1/Zbirnyk_konf_2022.pdf	6 джерел	0.06%
235	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18379/1/%d0%9d%d0%b0%d0%b2.%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%96%	12 джерел	0.06%

Джерела з Бібліотеки

33

1	Студентська робота	ID файлу: 1010687358	Навчальний заклад: Open International University of Hun	5 джерела	4.99%
3	Студентська робота	ID файлу: 1013583250	Навчальний заклад: Open International University of Hun	5 джерела	3.27%
18	Студентська робота	ID файлу: 1015869091	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		1.48%
30	Студентська робота	ID файлу: 1016042488	Навчальний заклад: Open International University of Hun	7 джерела	0.87%
41	Студентська робота	ID файлу: 1016146384	Навчальний заклад: Open International University of Hun	7 джерела	0.67%
46	Студентська робота	ID файлу: 1014542967	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.61%
47	Студентська робота	ID файлу: 1014541507	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.61%
64	Студентська робота	ID файлу: 1015972775	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.44%
83	Студентська робота	ID файлу: 1015996249	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.34%
102	Студентська робота	ID файлу: 1016035675	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.28%
128	Студентська робота	ID файлу: 1015814577	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.21%
154	Студентська робота	ID файлу: 1014961335	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.16%
211	Студентська робота	ID файлу: 1014106323	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.06%