

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему Менеджмент фінансової санації ПрАТ «Запоріжтрансформатор»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0728
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування
освітньої програми фінанси і кредит
спеціалізації Банківська справа

_____ А.І. Павленко _____

Керівник д.е.н., професор Череп А.В.

Рецензент к.е.н., професор Бугай В.З.

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит
Спеціалізація Банківська справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« ____ » _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Павленко Анні Іванівні

1. Тема роботи: «Менеджмент фінансової санації ПрАТ «Запоріжтрансформатор»»
керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: показники фінансової звітності підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор», законодавчі акти України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність, роль та значення фінансової санації в діяльності підприємства; розглянути особливості здійснення фінансової санації в системі антикризового управління підприємством; розглянути моделі фінансової санації підприємства; здійснити аналіз фінансової спроможності промислового підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор»; надати оцінку кризового стану підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду; обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності менеджменту фінансової санації підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 15 рис., 27 табл. і 3 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., професор	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Череп А.В., професор	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Череп А.В., професор	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент _____ А.І. Павленко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.В. Череп
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.Ю. Кисільова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 106 с., 15 рис., 27 табл., 2 додатки, 70 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси попередження та формування економічних напрямів запобігання фінансової кризи на підприємстві ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування системи менеджменту фінансової санації ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Завдання: дослідити сутність, роль та значення фінансової санації в діяльності підприємства; розглянути особливості здійснення фінансової санації в системі антикризового управління підприємством; розглянути моделі фінансової санації підприємства; здійснити аналіз фінансової спроможності промислового підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор»; надати оцінку кризового стану підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду; обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності менеджменту фінансової санації підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Методи досліджень: системний, узагальнення, аналізу і синтезу, аналітичний, графічний.

Одержані результати та їх новизна: удосконалено діагностику санаційної спроможності підприємства на основі застосування методичного підходу, що передбачає використання одиничних і групових індикаторів санаційного потенціалу та комплексної платоспроможності (стійкості) підприємства.

Практичне значення мають розробки щодо оцінювання санаційної спроможності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» та доцільності фінансового оздоровлення підприємства.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО МОДЕЛІ,
ОЗДОРОВЛЕННЯ ФІНАНСОВА САНАЦІЯ.

SUMMARY

Qualifying work: 106 pp., 15 fig., 27 tab., 2 annex, 70 references.

The object of the research is the processes of prevention and formation of economic directions of financial crisis prevention at the enterprise of PJSC «Zaporizhtransformator».

The subject of the research is theoretical provisions, scientific-methodological approaches and practical aspects of management of financial rehabilitation of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and methodological foundations of the formation of the financial rehabilitation management system of PJSC «Zaporizhtransformator».

Objectives: to investigate the nature, role and importance of financial rehabilitation in the activity of the enterprise; to consider the peculiarities of financial rehabilitation in the system of crisis management of the enterprise; to consider models of financial rehabilitation of the enterprise; to carry out the analysis of financial capacity of the industrial enterprise of PJSC «Zaporizhtransformator»; to provide an assessment of the crisis situation of the enterprise of PJSC «Zaporizhtransformator» on the basis of domestic and foreign experience; to substantiate measures to improve the efficiency of financial rehabilitation management of PJSC «Zaporizhtransformator» enterprise.

Research methods: system, generalization, analysis and synthesis, analytical, graphic.

The results obtained and their novelty: the concept of "reorganization" has been further developed, which should be understood as the economic and legal relations between the entities that arise during the introduction of a system of measures to satisfy in full or in part the requirements of creditors and to improve the financial and economic condition of the debtor in the long run, based on the development and realization of rehabilitation potential; the diagnostics of the enterprise's remediation capacity has been improved based on the application of a

methodological approach, which involves the use of single and group indicators of remediation potential and complex solvency (stability) of the enterprise.

Practical importance is the development of assessing the rehabilitation capacity of PJSC «Zaporizhtransformator» and the feasibility of financial rehabilitation of the enterprise.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, BANKRUPTCY OF THE MODEL,
HEALTH FINANCIAL REPAIR.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ПРОВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність, роль та значення фінансової санації в діяльності підприємств	11
1.2 Фінансова санація в системі антикризового управління підприємством .	25
1.3 Моделі фінансової санації промислових підприємств	33
Висновки до розділу 1	40
2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР»	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	42
2.2 Аналіз фінансової спроможності підприємства	55
2.3 Оцінка кризового стану підприємства на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду	65
Висновки до розділу 2	73
3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПрАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР»	75
3.1 Фінансове управління санаційною спроможністю підприємства	75
3.2 Формування ефективного антикризового менеджменту на підприємстві	88
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Формування стратегії розбудови ринкової економіки в Україні зумовило значні зміни умов і принципів діяльності суб'єктів господарювання. Сьогодні в умовах загострення суспільних протиріч відбувається реформування національної економіки, проте у вітчизняній господарській системі фінансово-економічна криза триває надалі. Тому суб'єкти господарювання відчують дефіцит фінансових ресурсів, поширеним явищем є неефективний фінансовий менеджмент, наявність конфліктів між керівниками та власниками, низька стабільність підприємницьких структур, динамічне посилення конкуренції та невідповідність виробничих планів підприємств України їхньому фінансовому потенціалу. Зважаючи на це, потребує удосконалення процес фінансової санації в застосуванні нових підходів в управлінні підприємницькими структурами та забезпеченні їхнього сталого розвитку. Однак, воєнні дії на території України негативно позначилися на діяльності більшості вітчизняних суб'єктів господарювання, які, втративши свою стійкість і платоспроможність, стали збитковими, відчули недостатність фінансових ресурсів та опинилися на межі банкрутства. Найефективнішим способом запобігання банкрутству суб'єктів господарювання є фінансова санація.

Питанням, пов'язаним із фінансовою санацією підприємства, приділяють значну увагу: Е. Альтман, Д. Ванькович, З. Варналій, М. Кульчицький, Л. Ліготенко, О. Майборода, О. Терещенко, В. Федорова. Водночас, попри значну кількість наукових праць, у яких розглядаються теоретичні, методичні, практичні аспекти фінансової санації підприємства, це питання залишається не вирішеним остаточно, а деякі позиції – дискусійними. Особливо це стосується оптимізації структури джерел формування капіталу суб'єкта господарювання з метою проведення його оздоровлення, комплексної оцінки динаміки фінансового стану підприємницької структури, прогнозування на основі використання ризик-орієнтованого підходу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування системи менеджменту фінансової санації ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Виходячи з цієї мети, були розроблені та виконані такі завдання дослідження:

- дослідити сутність, роль та значення фінансової санації в діяльності підприємства;

- розглянути особливості здійснення фінансової санації в системі антикризового управління підприємством;

- розглянути моделі фінансової санації підприємства;

- здійснити аналіз фінансової спроможності промислового підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор»;

- надати оцінку кризового стану підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду;

- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності менеджменту фінансової санації підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Об'єктом дослідження є процеси попередження та формування економічних напрямів запобігання фінансової кризи на підприємстві ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні аспекти менеджменту фінансової санації підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були використані методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для дослідження сутності фінансової санації підприємства, статистичні та графічні – для аналізу стану і тенденцій динаміки результатів діяльності підприємства та унаочнення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження складають показники фінансової звітності ПрАТ «Запоріжтрансформатор», законодавчі акти України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– набуло подальшого розвитку поняття «санація» під яким слід розуміти економічні та правові відносини між суб'єктами, які виникають під час запровадження системи заходів з метою задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів та оздоровлення фінансово-господарського стану боржника у довготривалій перспективі на основі розвитку та реалізації санаційного потенціалу;

– удосконалено діагностику санаційної спроможності підприємства на основі застосування методичного підходу, що передбачає використання одиничних і групових індикаторів санаційного потенціалу та комплексної платоспроможності (стійкості) підприємства.

Практичне значення мають розробки щодо оцінювання санаційної спроможності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» та доцільності фінансового оздоровлення підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження надруковано у збірнику матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 7 листопада 2019 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю у збірник наукових праць «Економічний простір» у випуск №150 за жовтень 2019р.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ПРОВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та значення фінансової санації в діяльності підприємств.

Ринкова система господарювання зумовила значні зміни умов і принципів діяльності підприємств. Поруч із елементами її позитивної структурної перебудови триває загострення економічних проблем господарювання, серед яких можна виділити: обмеженість фінансових ресурсів та відсутність досвіду управління ними, конфліктність інтересів, нестабільність фінансово-економічних умов господарювання, суб'єктивність визначення пріоритетів розвитку та невідповідність фінансових рішень можливостям підприємств.

Основними факторами, які обумовили зниження фінансових результатів діяльності підприємств промисловості є [36]:

- нестабільна політична ситуація в країні та воєнні дії на Сході України;
- зниження платоспроможного попиту населення та обмеження економічних зв'язків з іншими країнами;
- інфляційні процеси та знецінення національної грошової одиниці;
- нестабільність податкового законодавства, прорахунки грошово-кредитної політики НБУ та бюджетної політики уряду;
- корупційні явища в економіці та значний обсяг «тіньового» сектору;
- недосконала регуляторна політика щодо ведення бізнесу.

Основними причинами неплатоспроможності підприємств є дефіцит фінансових ресурсів, висока вартість їх залучення, неконкурентоспроможність продукції через її високу собівартість, застаріла технологічна база на багатьох підприємствах, що в кінцевому підсумку призводить до незапланованих витрат та неотримання очікуваного фінансового результату. Як наслідок,

неплатоспроможність може стати підставою для оголошення підприємства банкрутом. Для запобігання цього необхідно впроваджувати процес санації [25].

У багатьох розвинених країнах санація підприємства є невід'ємною частиною управління кризовими явищами, що можуть відбуватись на підприємстві. Вона спрямована на вихід суб'єкта господарювання з кризової ситуації та відновлення його платоспроможності й фінансової стійкості [15].

Недосконалість вітчизняного законодавства, дефіцит кваліфікованих кадрів, відсутність належного фінансування санаційного процесу, невчасне виявлення проблем та можливості ймовірного банкрутства часто приводять до того, що значна частина фінансово стійких та потенційно платоспроможних підприємств банкрутує. Отже, виникає питання поглиблення дослідження сутності значення санації підприємства у сучасних умовах господарювання.

Термін «санація» походить від латинського «sanare» – оздоровлення, видужання [54].

У ст. 28 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», Закон України від 14.05.1992 № 2343–ХІІ, зазначено, що під санацією розуміється система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення вимог кредиторів, шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та(або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника [43].

Згідно з положеннями вищевказаного Закону існує також поняття досудової санації, під якою законодавець розуміє санацію боржника до порушення провадження у справі про банкрутство. Сутність санації боржника до порушення у справі про банкрутство полягає в системі заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений

управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до порушення провадження у справі про банкрутство [32].

Аналізуючи трактування думок науковців можна виділити головні аспекти тлумачення санації, які є визначальними для розуміння цієї проблеми і щодо яких існують розбіжності в поглядах.

Роганова Г. О. наголошує, що санація – це система фінансових заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства, спрямованих на запобігання оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [54].

На думку Зеліско І. М., санація – одна з найважливіших ланок економічної політики первинної ланки економіки, за допомогою якої може бути подолана криза, забезпечене економічне зростання та збалансування життєдіяльності окремого підприємства [15].

Плікус І. Й. зазначає, що «санація – це система заходів, здійснюваних для запобігання банкрутства промислових, торговельних, банківських монополій, яка може відбуватися злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства» [40].

Терещенко О. О. вважає, що «санація підприємства – заходи фінансово-економічного характеру, які відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства» [53].

Бланк І. А. із санацією ототожнює лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються за допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення

підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [7]. На нашу думку, із цим важко погодитись, оскільки мобілізація внутрішніх фінансових резервів є невід’ємною складовою процесу оздоровлення будь-якого підприємства.

Отже, розгляд існуючих підходів дав змогу нам виділити дві основні групи дефініцій. Автори першої під санацією розуміють лише фінансову допомогу, яка надається підприємству. Автори другої тлумачать санацію значно ширше – як сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести суб’єкт господарювання до оздоровлення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення економічного змісту поняття «санація суб’єктів господарювання»

	Джерела	Визначення поняття	Ключовий термін
	1	2	3
ГРУПА І	М. І. Тітов [56]	Санація – це оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних та фізичних осіб, спрямованих на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству.	Фінансова допомога
	І. О. Бланк [7]	Санація – це система заходів з фінансового оздоровлення підприємства, що реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на запобігання оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації.	Фінансове оздоровлення підприємства
	В. А. Євтушевський [14]	Санація – ряд заходів, що здійснюються на основі угод учасників цієї процедури, спрямованих на врегулювання проблеми боргів і фінансове оздоровлення підприємства-боржника.	Фінансове оздоровлення підприємства-боржника
	І. Т. Балабанов [4]	Санація – оздоровлення господарюючого суб’єкта-боржника, представляє собою реорганізаційну процедуру, коли власником господарюючого суб’єкта-боржника, кредитором або іншими особами надається фінансова допомога боржнику.	Фінансова допомога боржнику
	Л. О. Ліготенко [25]	Санація – сукупність усіх заходів, що здійснюються з метою ліквідації недоліків у роботі підприємства та забезпечення його ритмічної й ефективної діяльності.	Сукупність усіх заходів

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	
ГРУПА 2	О. О. Терещенко [52], А. М. Поддєрьогін [60]	Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довготерміновому періоді.	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів
	Т. М. Білоконь, Л. М. Несен [5]	Санація – це система послідовних, взаємопов'язаних заходів з оздоровлення підприємства-боржника, що здійснюються для відновлення його платоспроможності, досягнення прибутковості та конкурентоспроможності в довготерміновому періоді за участю всіх зацікавлених сторін.	Система послідовних, взаємопов'язаних заходів
	В. С. Пономаренко, О. В. Раєвнева, С. О. Степурина [41]	Санація – комплекс послідовних взаємозалежних заходів, що охоплюють усі аспекти життєдіяльності підприємства, спрямованих на запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, відновлення платоспроможності та ліквідності.	Комплекс послідовних взаємозалежних заходів
	Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка [57]	Санація підприємства – це складова антикризового управління, що передбачає застосування системи фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних та екологічних важелів, спрямованих на досягнення узгодженості пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища з метою відновлення платоспроможності та створення передумов для сталого розвитку підприємства у майбутньому.	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних та екологічних важелів
	К. В. Багацька [3]	Санація – це система послідовних взаємопов'язаних заходів, що проводяться по відношенню до підприємства-боржника з ініціативи його власників або зовнішніх суб'єктів з метою врегулювання проблеми боргів, попередження банкрутства, відновлення платоспроможності і досягнення прибутковості і конкурентоспроможності в довготерміновому періоді.	Систему послідовних взаємопов'язаних заходів
	А.В. Череп [64]	Комплекс послідовних взаємопов'язаних дій фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, які направлені на виведення суб'єкта господарської діяльності з кризи та відновлення його прибутковості	Комплекс послідовних взаємопов'язаних дій

Таким чином, на нашу думку санація – це економічні та правові відносини між суб'єктами, які виникають під час запровадження системи заходів з метою задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів та оздоровлення фінансово-господарського стану боржника у довготривалій перспективі на основі розвитку та реалізації санаційного потенціалу. Відповідно, це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству суб'єкта господарювання і підтримку його діяльності шляхом: відновлення платоспроможності і ліквідності в короткотерміновому періоді, прибутковості і визначеного рівня конкурентоспроможності – у довготерміновому періоді за підтримки всіх зацікавлених суб'єктів. Наведене тлумачення санації, на відміну від наявних, суттєво полегшує та розширює розуміння її економічного змісту та є основою для подальшого дослідження.

Отже, як бачимо, санація є складним і комплексним поняттям, і його можна розглядати з різних сторін – історичної, правової, фінансової, економічної, функціональної. На основі попередніх досліджень нами було визначено характерні ознаки притаманні поняттю санації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Тлумачення сутності санації за різними аспектами дослідження [49]

Аспекти дослідження	Характерні ознаки
Економічний	Порятунок, відновлення життєздатності суб'єкта, що перебуває в кризі
Фінансовий	Сукупність заходів для усунення збитків, фінансової стабілізації підприємства та покращення його фінансового стану за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування
Функціональний	Сукупність фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді
Правовий	Санація здійснюється під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів

Продовження таблиці 1.2

1	2
Соціальний	Фінансове оздоровлення підприємства-боржника направлене на покращення соціальної безпеки окремо – працівників, підприємства і держави в цілому
Історичний	Від латинського «sanare», що означає «видужання», «оздоровлення», «лікування»
Організаційний	Процес оздоровлення підприємства за рахунок організаційної взаємодії уповноважених власниками суб'єкта господарювання чи силою закону осіб здійснювати систему заходів спрямованих на досягнення мети санації

В економічному аспекті санація підприємства являє собою модель дій з коригування завдань та розподілу ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей в умовах динамічності і невизначеності зовнішнього середовища.

Фінансовий та функціональний аспекти досить широко розкриті в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, як було зазначено раніше, і у широкому розумінні характеризують санацію як сукупність заходів із відновлення та забезпечення життєздатності підприємства.

Правовий аспект дослідження санації найбільш повно відображений у законодавчій базі, де законодавець виділяє поняття «санації» як судової процедури банкрутства та санації боржника до порушення справи про банкрутство, які чітко розмежовуються.

Цільова складова організаційно-економічного механізму управління санацією представлена у вигляді елементів та їх взаємозв'язків.

Так до основних елементів відносять [47]:

- об'єкт санації;
- суб'єкти санації;
- мета проведення санації;
- заходи санації;
- основні принципи.

Взаємозв'язок елементів санації зображений на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Взаємозв'язок елементів санації [23]

Санація ґрунтується на таких принципах [20]:

- комплексний підхід – сукупність розроблених санаційних заходів має ліквідувати не лише симптоми, а й безпосередні причини дисбалансу організації за рахунок впливу на всі аспекти її діяльності;
- інтегрованість у загальну систему управління підприємством – активний вплив на всі напрямки діяльності компанії, що й визначає необхідність органічного поєднання програми санації з іншими функціональними системами в рамках загальної системи управління підприємством;
- гнучкість – постійне коригування програми оздоровлення відповідно до змін навколишнього середовища;
- адекватність реагування підприємства – вибір адекватної реакції, обґрунтоване застосування форм і методів оздоровлення;
- компетентність – здійснення управління під час санації (судова санація) господарським керуючим, який має спеціалізацію управління в умовах кризи та ліцензію на відповідну діяльність;
- державний контроль та регулювання;
- контроль кредиторів; захист прав боржника – збереження майнових активів боржника за допомогою мораторію на задоволення вимог кредиторів;
- строковість – регламентація дій відповідно до законодавчих норм;
- індивідуальний підхід – вибір інструментарію для вирішення існуючих

проблем, розробка нестандартних рішень; направленість на довгостроковий результат.

Варто відзначити, що сутність будь-якої економічної категорії чи поняття розкривається у її функціях. Проведений аналіз літературних джерел, за даною проблематикою показав, що більшість авторів не розглядають функції санації і не виділяють їх класифікацію.

Лише професор Мартиненко В. П. розглядає функції санації за такими ознаками як: залежно від тривалості (стратегічна, тактична, оперативна); залежно від змісту та напрямку діяльності (фінансово-економічна, організаційно-правова, технічна, виробнича, маркетингова, кадрова) [330]. Однак, зазначені види функцій більше схожі на види санації.

На нашу думку виділення функцій є новим підходом до визначення сутності санації і дозволить удосконалити понятійно-категорійний апарат даного економічного поняття та більш точно визначити напрями оздоровлення підприємства. Під функціями санації розуміємо зміст діяльності, напрям реалізації плану оздоровлення в організації з метою змін відповідних соціально-економічних характеристик суб'єкта господарювання на більш ефективні.

Як було зазначено раніше, значення санації можна розглядати на макро- і мікрорівні. Саме тому функції санації доцільно, на наш погляд, розглядати з позиції макро- і мікрорівнів (рис. 1.2).

Так на мікрорівні можна виділити перерозподільну, попереджувальну (або запобіжну), функцію планування, стимулюючу, соціальну та контрольну функції.

Превентивна (запобіжна) функція санації направлена на недопущення банкрутства і ліквідації підприємства, а всі санаційні заходи виконувані учасниками даного процесу носять превентивний характер.

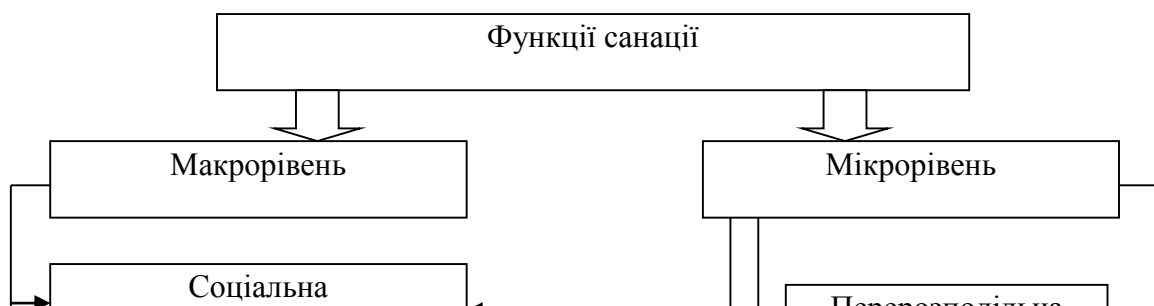


Рис. 1.2 – Функції санації підприємств [13]

Перерозподільна функція передбачає перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами санації (підприємством-боржником, кредиторами, власниками, державою, в особі органів влади, працівниками, санаторами та іншими зацікавленими особами), які виникають в процесі виконання плану санації, реалізації санаційних заходів і інших процедур. Дана функція направлена на досягнення врегулювання заборгованостей між усіма суб'єктами економічних відносин та передбачає використання фінансових ресурсів в якості залучених коштів тільки на комерційних умовах (без пільг, розстрочок), причому запозичення здійснюються на ринку кредитних послуг та в держави.

Планування вважається головною функцією менеджменту загалом, антикризового управління зокрема і безперечно однією з основних функцій санації. Санаційний план є основним документом, який регламентує проведення оздоровчих заходів на підприємстві.

Розробкою санаційної концепції (плану) за дорученням власників чи керівництва підприємства займаються консалтингові фірми у тісному взаємозв'язку з внутрішніми службами контролінгу (якщо вони є на підприємстві). Якщо ж санація здійснюється в рамках провадження справи про банкрутство, то план санації за дорученням господарського суду розробляє керуючий санацією.

Стимулююча функція санації направлена на сприяння активізації господарської діяльності суб'єктів підприємництва. На мікрорівні вона

полягає у розробці й використанні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів роботи і їх високорезультативній праці.

Під стимулом розуміють те, що спонукає, заохочує до певних дій того чи іншого господарюючого суб'єкта з метою отримання насамперед визначеного результату. Так розробка системи мотивації суб'єктів, безпосередньо виконуючих функціональні повноваження, дозволить, на нашу думку, впливати на них для досягнення найбільшої ефективності санації.

Контрольна функція передбачає відстеження перебігу економічних процесів і дотримання суб'єктами економічних відносин господарської дисципліни з метою виявлення її правопорушників.

Контрольну функцію санації можна розглядати як на мікро- так і на макрорівнях, адже вона носить всеохоплюючий характер. Необхідність зовнішнього контролю за ефективністю санаційних заходів виникає у кредиторів, інвесторів, контрольних органів, держави. Внутрішній контроль є дієвим інструментом стимулювання до підвищення фінансової відповідальності та продуктивності як окремих працівників, структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Соціальна функція санації особливо актуальна при санації містоутворюючих підприємств, які визначають соціально значимі напрями розвитку місцевого управління та регіону. Соціальна функція на макрорівні направлена протистояти безробіттю, через оздоровлення підприємств і відповідно збереження робочих місць. На макрорівні оздоровлення підприємства буде сприяти збереженню певного рівня соціальної безпеки для кожного окремого працівника, забезпечуючи його робочим місцем та заробітною платнею.

Санація на макрорівні направлена на збереження та забезпечення господарського розвитку економічно перспективних суб'єктів підприємницької діяльності, підвищення їх адаптивності до умов ринку, оздоровлення пріоритетних для країни галузей, функціонування яких, забезпечить зростання ефективного розвитку економіки. Саме тому, на нашу

думку, доцільно виділити таку функцію санації.

Узагальнена класифікація численних видів санації в залежності від груп санаційних заходів, виділяє наступні види санації: фінансова; організаційно-економічна; виробничо-технічна; соціальна.

Зазвичай, рішення про здійснення фінансової санація приймається у таких випадках [2]:

- за необхідності забезпечення розвитку пріоритетних галузей національної економіки, більш важливих суб'єктів господарювання у силу їх значущості;

- переорієнтації підприємницької діяльності;

- здійснення антимонопольних заходів;

- перед зверненням кредиторів до господарського суду, якщо підприємство, яке перебуває в кризовому стані та існує реальна загроза у недалекому майбутньому неплатоспроможності та оголошення його банкрутом, вдається до зовнішньої допомоги з власної ініціативи;

- якщо підприємство-боржник з власної ініціативи звертається до господарського суду з заявою про порушення справи про своє банкрутство і одночасно пропонує вибрані ним умови санації;

- за рішенням господарського суду, якщо після опублікування оголошення про порушення справи про банкрутство в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України є пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів і провести санацію;

- з ініціативи фінансово-кредитної установи. Установа банку згідно з Законом України «Про банки і банківську діяльність» може застосовувати до неплатоспроможного клієнта комплекс санаційних заходів, а саме: передати оперативне управління суб'єктом господарювання адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; спрямувати на погашення кредиторської заборгованості кошти від реалізації продукції;

– з ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. Згідно договору він має право здійснювати заходи з фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання, а саме: призначити своїх представників у керівні органи фірми; обмежити права компанії розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном;

– з ініціативи Міністерства юстиції, якщо мова йде про державні юридичні особи. Міністерство вповноважене здійснювати управління майном компанії і розробляти пропозиції щодо фінансового оздоровлення після внесення боржника до реєстру неплатоспроможних підприємств;

– з ініціативи Національного банку України, якщо йде мова про фінансове оздоровлення комерційного банку.

Структуру санації показано на рис. 1.3.

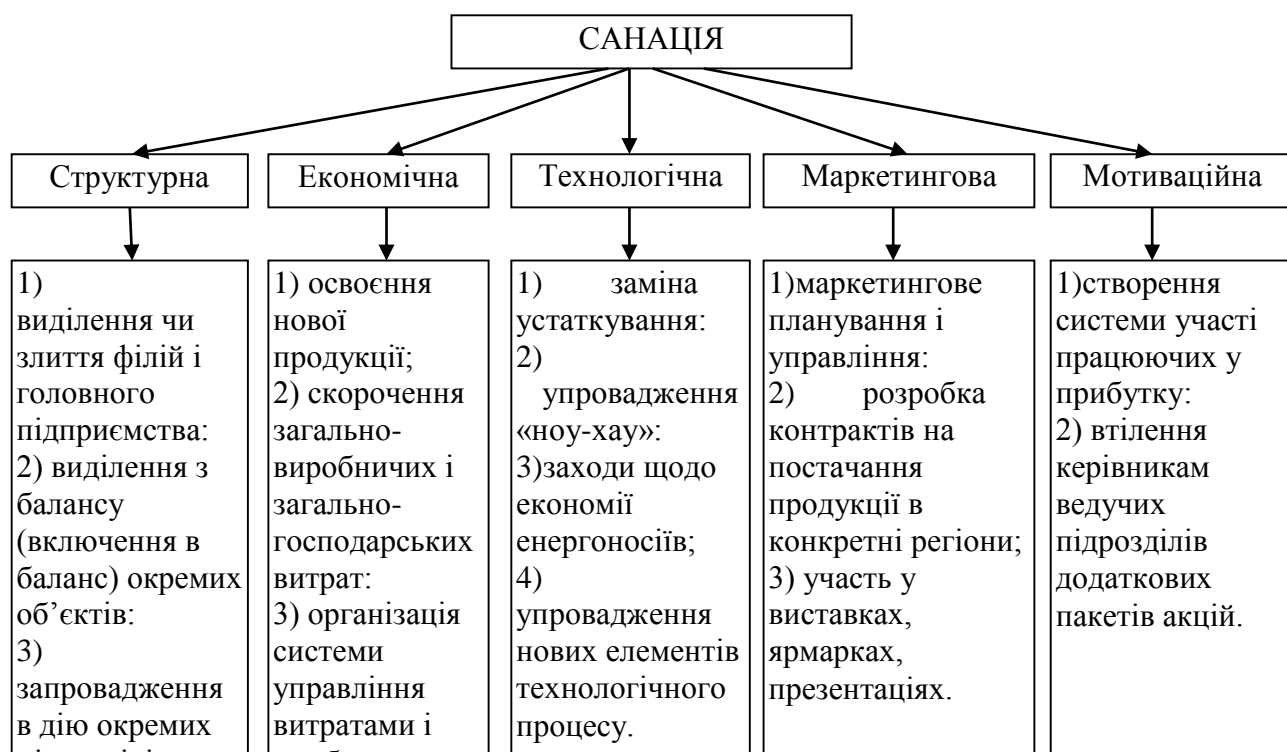


Рис. 1.3 – Структура санації підприємства [1]

Водночас необхідно зазначити, що метою проведення санації суб'єктів господарювання є поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможності; платоспроможності; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення, збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення

заборгованості; формування фінансових ресурсів.

Основними джерелами фінансування санації можуть бути: власні кошти підприємств (самофінансування); кошти власників; кошти кредиторів; державні кошти.

Фінансова санація здійснюється за допомогою фінансової реструктуризації звітності підприємства, яка повинна відбуватися за двома напрямками: реструктуризація пасивів і реструктуризація активів (хоча більшість заходів з реструктуризації активів можна вважати операційними заходами).

Основні етапи проведення фінансової санації показано на рис. 1.4.

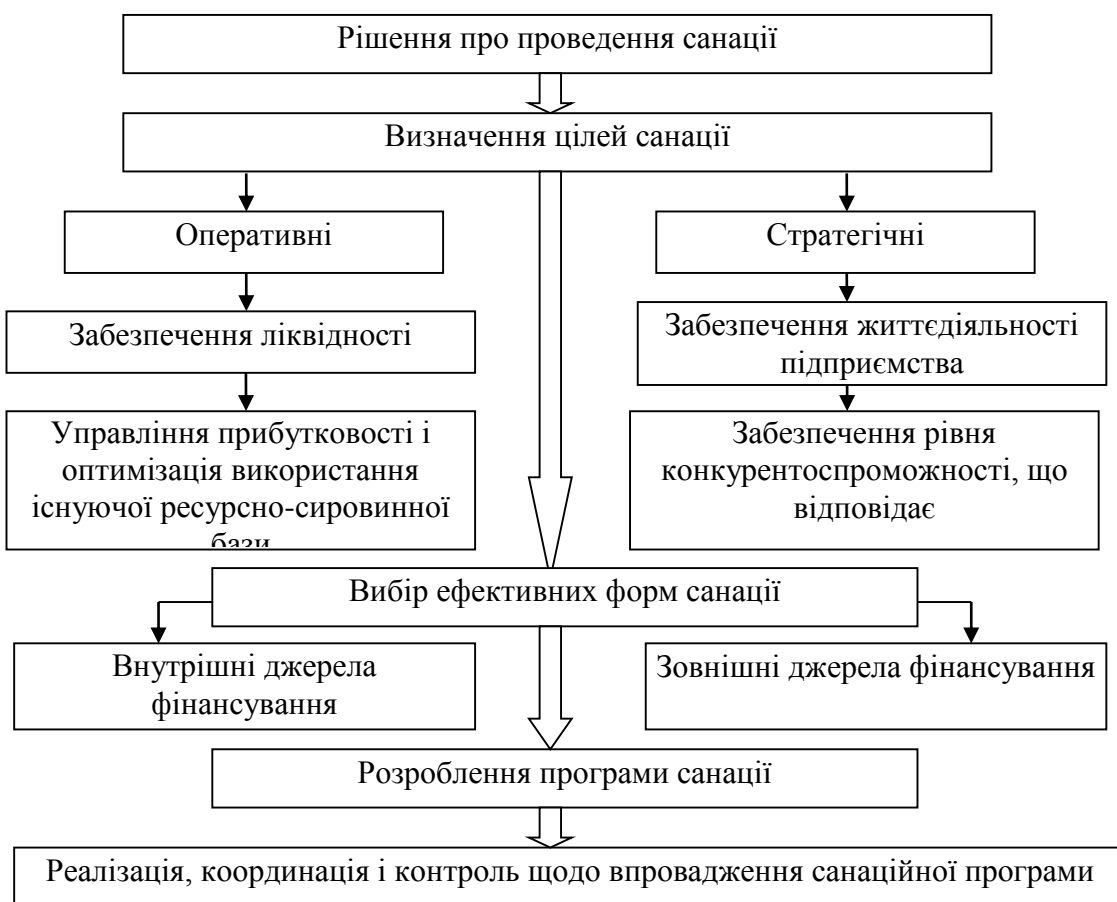


Рис. 1.4 – Етапи проведення фінансової санації підприємства [11]

Отже, на нашу думку, санація – це комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству суб’єкта господарювання і підтримку його діяльності, внаслідок відновлення платоспроможності і ліквідності в короткотерміновому періоді, та прибутковості і визначеного

рівня конкурентоспроможності – у довготерміновому за допомогою усіх зацікавлених суб'єктів. Санація є складним і комплексним поняттям, і його можна розглядати з різних сторін – історичної, правової, фінансової, економічної, функціональної.

1.2 Фінансова санація в системі антикризового управління підприємством

Криза є однією з першопричин використання антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей. На нашу думку, процес управління в певній мірі містить риси антикризового, і тим більше стає таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку [10].

Антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

Система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств. До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкт та об'єкт, мета, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та критерії оцінки ефективності проведення антикризових заходів [26].

Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних

альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін (рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Сутність антикризового управління діяльністю підприємств [50]

Особливість антикризового управління виявляється в об'єднанні в систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів в управлінні персоналом. З цих позицій антикризове управління представляється як конструктивна реакція на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування.

В основі антикризового управління лежить: аналіз стану макро- і мікросередовища і вибір місії підприємства; пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми з метою раннього виявлення «сигналів» про загрозу наближення кризи; стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробки стратегії запобігання її неплатоспроможності; оперативна оцінка і

аналіз фінансового стану фірми, виявлення можливості настання банкрутства; розробка політики поведінки в умовах кризи, що наступила, і виходу з неї фірми; постійне урахування ризику підприємницької діяльності і виробітку заходів по його зниженню [65].

В процесі своєї діяльності підприємство перебуває під впливом багатьох зовнішніх факторів. Зміна факторів зовнішнього середовища є об'єктивною необхідністю, що обумовлює розвиток галузі. Відповідно підприємства, не маючи змоги змінювати такі фактори, повинні оперативно та адекватно реагувати, організовувати свою виробничу діяльність, таким чином, щоб мінімізувати їх вплив на свої економічні показники. При значному відхиленні фактичних економічних показників від планових та порушенні зобов'язань при проведенні платежів на підприємстві виникає потреба в реалізації антикризового управління і проведення санаційної процедури.

Оскільки, метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їхнього виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру, то відповідно, це дозволяє віднести фінансову санацію до тактичних методів антикризового управління підприємством (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Систематизація тактичних методів антикризового управління [45]

Назва методу	Сутність	Мета
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися	значне скорочення постійних

	до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей	витрат, зменшення собівартості продукції
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Санаційна процедура ґрунтується на детальному аналізі діяльності підприємства. В процесі аналізу виробничої діяльності підприємства потрібно розглядати спосіб перерахунку показників, визначати вплив зміни обсягу виробництва або реалізації продукції на показники, які знаходяться з ними у функціональній залежності, з метою їх виділення із загального переліку факторів, що впливають на досліджуваний показник. Визначення головних факторів впливу та визначення способів їх компенсації.

Взагалі санація може бути проведена різними способами. Так, наприклад, санація може відбуватися способом об'єднання підприємства, яке перебуває на межі банкрутства з потужнішою компанією; з допомогою випуску нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій; перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову; повної або часткової купівлі державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства. Основною метою санації є відновлення платоспроможності та визначення шляхів виходу підприємства з кризового стану.

В системі проведення фінансової санації підприємств розрізняють три основні функціональні блоки [55]:

1. Розробка плану санації.
2. Санаційний аудит.
3. Менеджмент санації.

Як правило, розробкою санаційної концепції та плану санації, з доручення власників чи керівництва підприємства займаються консалтингові фірми в тісному взаємозв'язку із внутрішніми службами контролінгу (якщо такі є на підприємстві). Санаційний аудит проводиться аудиторськими компаніями на замовлення потенційних санаторів, кредиторів та інших осіб, які можуть взяти участь у фінансуванні санації.

Вирішальне значення для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства має організація ефективного менеджменту санації.

До функціональних сфер менеджменту санації слід віднести такі [33]:

- визначення мети;
- формування та аналіз проблеми;
- визначення санаційних заходів, пошук альтернатив, прогнозування та оцінка наслідків після їх реалізації (підбір та оцінка необхідної сукупності санаційних заходів);
- прийняття рішення про проведення санації;
- реалізація (проведення конкретних санаційних заходів);
- контроль;
- аналіз відхилень.

Важливою складовою організації дійового менеджменту санації є запровадження ефективної системи контролінгу, а також створення системи інформаційного забезпечення, планових, аналітичних та контрольних служб.

Основними критеріями оцінки ефективності санації є такі [37]:

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті санації;
- конкурентні переваги.

Внутрішні джерела фінансування санації відіграють значну роль у процесі відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання, оскільки окрім пошуку та використання фінансових резервів у теперішній час, вони

дають змогу у майбутньому збільшувати прибутковість фірми за рахунок економії на різного роду витратах. Використання внутрішніх джерел фінансування санаційних заходів має місце, коли заява про порушення справи про банкрутство подається самим підприємством-боржником, яке одночасно із її поданням надає до господарського суду план санації.

Внутрішні фінансові джерела санації виявляються особами, які беруть участь у санації в процесі оцінки результатів діяльності підприємницької структури. Використання внутрішніх фінансових резервів дає змогу не тільки суттєво знизити загрозу банкрутства, а й значною мірою зменшити потребу у залученні зовнішніх фінансових ресурсів.

У результаті нестачі внутрішніх фінансових ресурсів вдаються до залучення зовнішніх, які з однієї сторони є досить ризикованими, оскільки призводять до збільшення залежності суб'єкта господарювання від зовнішніх кредиторів (інвесторів). Складові внутрішніх фінансових джерел санації показано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4. – Внутрішні фінансові джерела санації підприємств [49]

Потенційні фінансові джерела санації	Напрями мобілізації коштів
1	2
Виторг від реалізації товарів (робіт, послуг)	Збільшення обсягів реалізації
	Збільшення ціни на товари, роботи, послуги
Кошти вивільнені у процесі зменшення витрат на оплату праці	Зменшення розмірів заробітної плати працівників (за погодженням з працівниками)

Продовження таблиці 1.4

1	2
Кошти отримані від збільшення інших операційних доходів	Продаж надлишків сировини, матеріалів, товарів
	Продаж основних засобів та нематеріальних активів
	Надання в оперативну оренду основних засобів
	Забезпечення повернення раніше списаної безнадійної дебіторської заборгованості
Кошти отримані від збільшення інших доходів	Реалізація довготермінових та поточних фінансових інвестицій (акцій, облігацій, корпоративних прав інших підприємств)
Кошти отриманні від збільшення інших фінансових доходів	Надання у фінансову оренду основних засобів, які не використовуються у виробництві
Кошти вивільнені у процесі зменшення загальнопромислових витрат	Зменшення кількості управлінського персоналу
	Зменшення розміру заробітної плати управлінського персоналу
Кошти вивільнені у процесі зменшення адміністративних витрат	Зменшення витрат на проведення зборів учасників
	Зменшення витрат на оплату відряджень, винагород працівникам
	Економія витрат на зв'язок, опалення та освітлення приміщень, водокористування
Кошти вивільнені у процесі зменшення фінансових витрат	Переоформлення кредитних договорів з метою зменшення процентних платежів
Кошти вивільнені у процесі зменшення витрат на збут	Використання недорогих упаковок товарів
	Зменшення витрат на рекламу за рахунок пошуку альтернативних недорогих інформаційних джерел
	Зменшення витрат на транспортування продукції за рахунок їх включення в ціну покупки
Кошти вивільнені у процесі зменшення інших операційних витрат	Продаж купівля іноземної валюти з метою уникнення негативного впливу від зміни валютного курсу
	Зменшення безнадійної дебіторської заборгованості
	Управління запасами з метою уникнення їх псування та зниження витрат на зберігання

Пошук внутрішніх джерел фінансування пов'язаний з програмними санаційними заходами, з виявленням прихованих та невикористаних резервів промислового підприємства. Як відомо, до внутрішніх джерел санації суб'єктів господарювання належать прибуток, амортизаційні відрахування, кошти резервних та інших фондів. Проте, як свідчить практичний досвід, на збитковому промисловому підприємстві всі наведені вище джерела вкрай незначні [46].

Зовнішні фінансові джерела санації відіграють також важливу роль у

реалізації санаційних заходів, однак їх мобілізація не завжди є можливою і передбачає витрачання додаткових коштів на залучення. Наприклад збільшення статутного капіталу тягне за собою витрати, пов'язані із випуском та розміщенням акцій.

Збільшення статутного капіталу не завжди можливе, особливо коли підприємницька структура працює у збитках, то не всі учасники (власники) матимуть бажання додатково вносити кошти. Розміщення акцій серед інших осіб, відмінних від теперішніх власників, призведе до зміни часток акціонерного капіталу, що належить учасникам. Залучення позик зумовить збільшення рівня залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, що також є негативним чинником у ході проведення санаційних процедур. Тому при реалізації санаційних заходів основна увага повинна бути приділена мобілізації та максимально повному використанню внутрішніх фінансових ресурсів [63].

Суб'єкти господарювання в сучасних умовах розвитку мають обмежені можливості щодо отримання кредиту на впровадження санаційних заходів. А внутрішні джерела можуть бути мобілізовані в короткі терміни і не потребують значних додаткових капітальних вкладень. При цьому збільшення розмірів внутрішніх фінансових джерел санації збільшує довіру до фірми з боку кредиторів і зменшує ризик визнання компанії банкрутом.

Отже, за сучасних умов, окремим питанням удосконалення та виходу з економічно нестабільного положення суб'єктів господарювання є вжиття санаційних заходів.

Антикризове управління можна представити як комплексну цілеспрямовану систему заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ [50].

Варто зауважити, що антикризове управління розглядає санацію як один з важливих засобів запобігання банкрутству підприємств, тому вжиття ефективних заходів санаційного процесу є необхідною умовою виходу з кризового стану та подальшого функціонування підприємств.

1.3 Моделі фінансової санації промислових підприємств.

Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства відображає «класична модель санації». Вона широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації суб'єктів господарювання у країнах з ринковою економікою. Дана модель ілюструє загальний підхід до проведення санації, що має економіко-управлінську спрямованість. У ній виділені основні етапи санаційного процесу, що характеризують узагальнену послідовність дій стосовно підприємства. Однак класична модель санації представляє загальний напрям здійснення санаційного процесу й не конкретизує використовувані в ньому механізми й процедури (рис. 1.6).

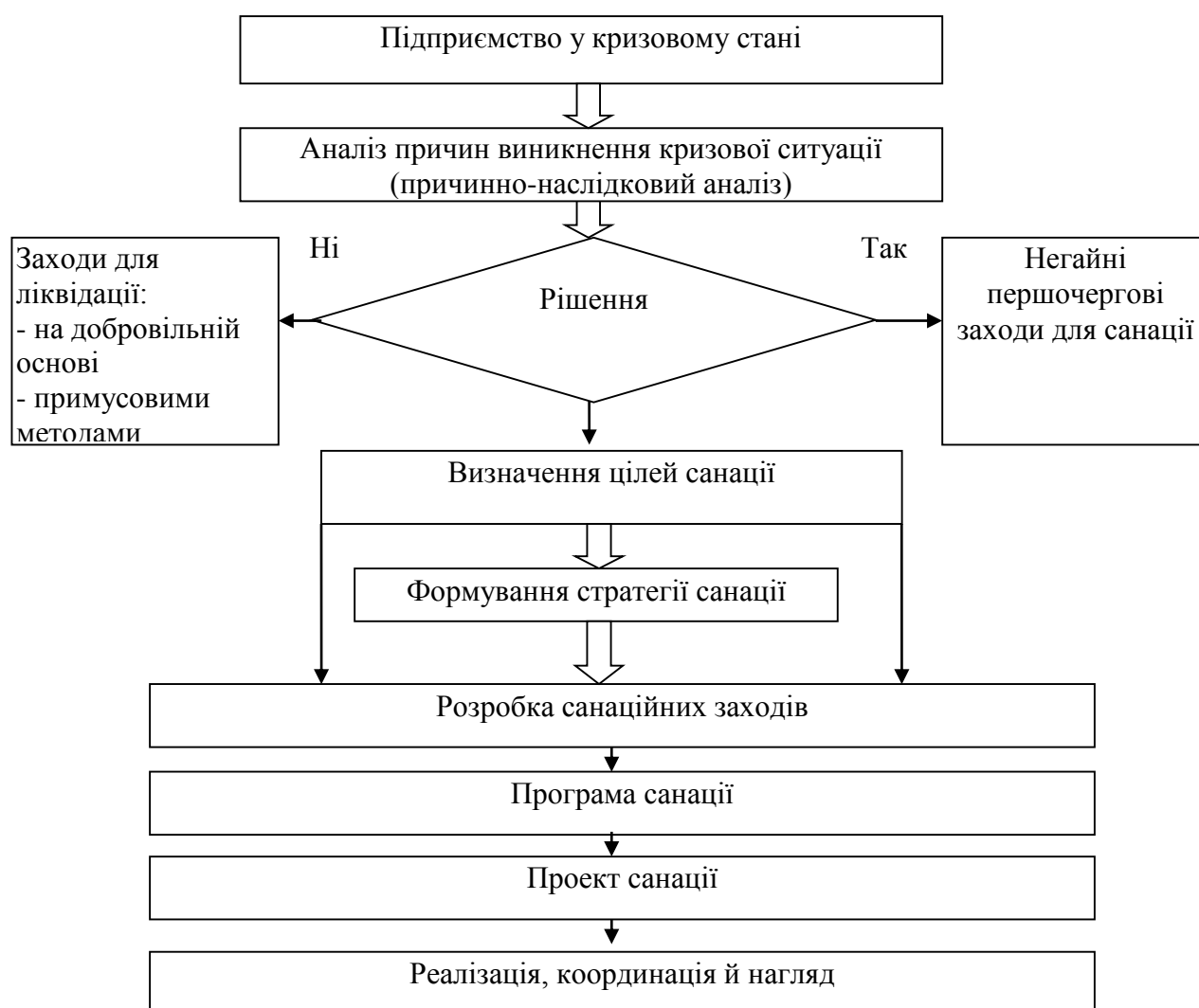


Рис. 1.6 – Класична модель санації підприємства [61]

Відповідно до класичної моделі санації, санація як процес фінансового

оздоровлення підприємства починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи [58]. Подальшою стадією санації має бути проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На основі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, фінансові плани тощо) виділяються зовнішні та внутрішні чинники кризи, вид кризи, її глибина і якість фінансового становища фірми.

У рамках аналізу санації здійснюється експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони. На підставі результатів причинно-наслідкового аналізу, згідно з класичною моделлю санації, робиться висновок про санаційну спроможність підприємства, доцільність чи недоцільність санації відповідної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринки збуту продукції втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію сільськогосподарського підприємства. В іншому випадку, процедура санації означатиме лише відстрочку в часі ліквідації підприємства та принесе додаткові збитки для власників й кредиторів.

У разі прийняття рішення на користь санації слід здійснити невідкладні заходи щодо поліпшення ліквідності, платоспроможності підприємства та оптимізації структури капіталу в бік зменшення питомої ваги кредиторської заборгованості, тобто реалізації так званої першочергової (Crash) програми. Цією програмою можуть бути передбачені такі санаційні заходи: лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, пролонгація заборгованості, розпродаж продукції за зниженими цінами та інші [44].

Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей і тактики проведення санації. При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси й можливості збуту продукції та повинне здійснювати свою діяльність у рамках правового законодавства держави, в якій воно розташоване. Цілі мають бути реальними

та піддаватися кількісному й якісному вимірюванню. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства в довгостроковому періоді. Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі: асортимент сільськогосподарської продукції та її споживачів, основні вартісні цільові показники (виручка, прибуток, ліквідність тощо), соціальні цілі [29].

Лише за умови досягнення консенсусу щодо тактичних цілей між сторонами, відповідальними за прийняття рішень, можна досягти головної стратегічної мети санації. Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Конкретні оперативні заходи в санаційній стратегії не відображаються.

Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечили сільськогосподарському підприємству високу рентабельність. Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку підприємства та оптимізації політики капіталовкладень.

Згідно з обраною стратегією розробляється програма санації, яка являє собою послідовний перелік основних етапів та заходів, що передбачається здійснювати у ході фінансового оздоровлення підприємства. Конкретизація програмних заходів здійснюється у плані санації. Програма формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливість залучення стороннього капіталу та стратегічних завдань санації.

У своїх працях Терещенко О. О. виокремлює чотири види стратегії оздоровлення підприємств: наступальна, стратегія делегування повноважень, стратегія компромісу, захисна [52]. Так, Благодетелева-Вовк С. Л. [6] зауважує, що наступальна стратегія широко застосовується на Заході, особливо у США.

Стратегія делегування характерна для протекційно налаштованих до

власного бізнесу країн, зокрема Євросоюзу, Японії, Китаю. Стратегія компромісу й консенсусу ґрунтується на східній філософії та світогляді. Найбільш характерною для практики вітчизняних підприємств є стратегія захисту [62].

Однак, в умовах кризи вітчизняних підприємств, на нашу думку, більш ефективно створювати і використовувати ту стратегію оздоровлення підприємства, яку за допомогою стратегічного управління можна конкретизувати у санаційній концепції, яка, у свою чергу, є основою для розроблення програми та плану санації, тобто ту систему спрогнозованих, взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на вихід підприємства з кризи. Такий підхід повинен формуватися на основі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення стороннього капіталу та обґрунтованих стратегічних завдань санації.

Наступним елементом класичної моделі санації є її проект, який розробляється на базі санаційної програми і містить техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту [51].

Важливим компонентом санаційного процесу є координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Менеджмент підприємств має своєчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод при здійсненні оздоровчих заходів [30].

Особливе місце у процесі санації підприємств посідають заходи фінансово-економічного характеру, які відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації, та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування

санації можуть бути кошти, залучені на умовах позики власності; поворотній або безповоротній основі. Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо. У цьому контексті розрізняють два види санації [34]:

- зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника

- зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

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

Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні заходи соціального характеру.

Звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Саме тому, слід вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи, як: створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць,

додаткові виплати по безробіттю, надання звільненим працівникам позик тощо [21].

У випадку кризової ситуації у конфліктних відносинах навколо фінансово неспроможного підприємства задіяні його власники, кредитори, працівники, державні органи, споживачі продукції, менеджмент. Якщо конфлікт інтересів у досудовому порядку не знаходить вирішення, то справа вирішується у судовому порядку, тобто порушується справа про банкрутство боржника. Проблема полягає в тому, щоб зберегти висококваліфікований персонал, комерційні відносини з постачальниками сировини та матеріалів тощо.

Природа досліджуваного конфлікту залежить від характеристик санаційної стратегії і плану санації (обсяг потреби в капіталі, джерела фінансування антикризових заходів, фактор ризику). Справа про банкрутство порушується найбільше з ініціативи кредиторів, вимоги яких забезпечені заставою, а також податкових органів, кредиторів, вимоги яких не забезпечені заставою. Якраз між цими групами і виникає конфлікт інтересів під час прийняття рішень щодо санації, мирової угоди чи ліквідації підприємства-боржника. Варто зазначити, що в Україні ініціаторами більшості справ про банкрутство є податкові органи. Це результат того, що в Україні кошти, отримані внаслідок ліквідації підприємств-боржників, дуже незначні. Рішення податкових органів, здебільшого, є причиною неузгодження дій щодо проведення санації [31]. Господарський суд за клопотанням комітету кредиторів у термін, що не перевищує терміну дії процедури розпорядження майном, має право винести ухвалу про проведення санації боржника та призначення керуючого санацією.

Санація вводиться на строк не більше дванадцяти місяців, і за клопотанням комітету кредиторів чи керуючого санацією або інвесторів цей строк може бути продовжено ще до шести місяців чи скорочено.

Комітет кредиторів приймає рішення про погодження кандидатури керуючого санацією, вибір інвестора, схвалення плану санації боржника.

Протягом трьох місяців з дня винесення ухвали про санацію боржника керуючий санацією зобов'язаний подати комітету кредиторів для схвалення план санації боржника. Комітет кредиторів може прийняти одне з таких рішень: схвалити план санації та подати його на затвердження господарського суду; відхилити план санації і звернутися до господарського суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури; відхилити план санації, звернутися до господарського суду з клопотанням про звільнення керуючого санацією від виконання ним обов'язків та про призначення нового керуючого санацією.

Схвалений комітетом кредиторів план санації та протокол засідання комітету кредиторів подаються керуючим санацією в господарський суд на затвердження не пізніше п'яти днів з дня проведення засідання комітету кредиторів.

Господарський суд затверджує план санації боржника, про що виноситься ухвала. Якщо протягом шести місяців з дня винесення ухвали про санацію в господарський суд не буде подано плану санації боржника, господарський суд має право прийняти рішення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури .

Формування програми здійснення процедур санації виключає необхідність конкретизації показників діагностики стану стратегічних моделей і прийомів оздоровлення внутрішнього середовища підприємства на основі управління: якістю і асортиментом; витратами; доходами; інвестиціями – з урахуванням специфіки галузі. Ці складники внутрішнього середовища у процесі безперервного їх аналізу формують постійний контроль параметрів функціонування підприємства, з метою вироблення дієвого алгоритму проведення процедур санації, спрямованих на оздоровлення діяльності суб'єкта господарювання [8].

Таким чином, одним із засобів подолання фінансової кризи підприємств та запобігання банкрутству є фінансове оздоровлення, що забезпечується шляхом реалізації системи заходів фінансово-економічного, виробничо-

технічного, організаційно-правового та соціального характеру. Вони спрямовані на відновлення платоспроможності, зміцнення фінансового стану та підвищення ефективності підприємства.

Отже, фінансове оздоровлення підприємств може відбуватися як за ініціативою власників і менеджменту, так і кредиторів у судовому порядку.

Відмінності цих двох видів фінансового оздоровлення постають під час прийняття рішення про фінансове оздоровлення, узгодження його форм та методів, розроблення плану, формування джерел фінансування, змін у структурі власності, а ще залежно від часу здійснення, тривалості санаційних заходів, ступеня налагодженості системи управління, кредиторів та ін.

Управління фінансовим оздоровленням здійснюється, з однієї сторони, як своєрідна діяльність менеджера, з іншої – як економічна система методів, принципів, моделей та заходів впливу на діяльність сільськогосподарського підприємства. Якщо фінансове оздоровлення проводиться за ініціативи менеджерів та власників підприємства, то управління здійснює керівник підприємства або антикризовий менеджер, а під час провадження справи про банкрутство – арбітражний керуючий. Наразі першочерговою є потреба в активізації процесів фінансового оздоровлення з ініціативи власників, а також менеджменту підприємств, адже в подібних випадках забезпечується більш висока ефективність оздоровлення підприємства.

Висновки до розділу 1

Санація є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству суб'єкта господарювання і підтримку його діяльності, внаслідок відновлення платоспроможності і ліквідності в короткотерміновому періоді, та прибутковості і визначеного рівня конкурентоспроможності – у довготерміновому за допомогою усіх зацікавлених суб'єктів. Санація є складним і комплексним поняттям, і його можна розглядати з різних сторін – історичної, правової, фінансової,

економічної, функціональної.

Етапи процесу управління санацією підприємства представлені сукупністю функцій управління, упорядкованих у логічній послідовності їх виконання. Реалізація функцій, передбачених даним управлінським циклом, дозволяє забезпечити стійкий характер відновлення та подальшого розвитку підприємства.

Оскільки, метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їхнього виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру, то відповідно, це дозволяє віднести фінансову санацію до тактичних методів антикризового управління.

Ефективність оздоровчих заходів на підприємстві безпосередньо залежить від ступеня обґрунтованості моделі управління фінансовою санацією підприємства.

2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» (далі ПрАТ «ЗТР») є найбільшим в СНД і Європі підприємством з виробництва силових масляних трансформаторів і електричних реакторів з виробничою потужністю 60 тис. МВА в рік, сконцентрованої на одному виробничому майданчику.

Підприємство було засноване в 1947 р. як Запорізький трансформаторний завод, а в 1994 р. в результаті приватизації, було перетворено в акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор» [9].

Сьогодні ПрАТ «ЗТР» – це сучасне підприємство, що динамічно розвивається, має досвід поставок продукції замовникам в 88 країн світу.

ПрАТ «ЗТР» здійснює свою діяльність згідно із Цивільним та Господарським кодексами України, Законами України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок» та іншими законодавчими та нормативно – правовими актами України (надалі – законодавство), статутом, а також у відповідності з рішеннями органів управління товариства, прийнятими у межах їх компетенції, положеннями, внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами товариства (надалі – внутрішні документи), прийнятими відповідно до статуту.

ПрАТ «ЗТР» є юридичною особою приватного права, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями, має основні фонди та обігові кошти, баланс, печатку із своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, фірмові бланки, стиль і його атрибути, рахунки у банках, може мати комерційне найменування, торговельну марку та інші засоби візуальної ідентифікації, що не заборонені законодавством.

Органами управління ПрАТ «ЗТР» є:

Загальні збори – Вищий орган ПрАТ «ЗТР»;

Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів ПрАТ «ЗТР» і в межах компетенції, визначеної законодавством, статутом та Положенням «Про Наглядову раду Приватного акціонерного товариства «ЗТР», контролює та регулює діяльність Генерального директора.

Генеральний директор – одноосібний виконавчий орган ПрАТ «ЗТР», який в межах компетенції, визначеної законодавством та статутом, здійснює управління поточною діяльністю товариства ;

Ревізійна комісія ПрАТ «ЗТР» – орган, який в межах компетенції, визначеної законодавством, статутом та Положенням «Про ревізійну комісію ПрАТ «ЗТР»», здійснює перевірку господарської діяльності товариства.

Повноваження посадових осіб ПрАТ «ЗТР» визначаються статутом, відповідними положеннями, іншими внутрішніми документами товариства.

Безперервне та ефективне функціонування підприємства ПрАТ «ЗТР» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якою здійснюють операційні директори, в тому числі [9]:

- технічний директор;
- директор з виробництва;
- директор з якості;
- директор з маркетингу;
- фінансовий директор;
- директор з корпоративних прав та інвестиційних проектів;
- директор з будівництва та соціального розвитку;
- директор з управління персоналом;
- директор зі зв'язків з громадськістю;
- директор з економічної безпеки.
- директор з правових питань.

Основними видами діяльності ПрАТ «ЗТР» є:

- виробництво і реалізація високовольтного та низьковольтного

електрообладнання, зокрема силових трансформаторів та реакторів, діяльність по проектуванню, виробництву та реалізації перемикаючих пристроїв, токопровідників та кріпильних виробів, запасних частин до електрообладнання, засобів вимірювання та контролю, іншої продукції виробничого призначення, виробництво і реалізація яких не заборонені законодавством;

– виробництво і реалізація товарів споживчого призначення, зокрема, предметів побутової електротехніки, будівельних конструкцій, медичних препаратів, ветеринарних медикаментів і препаратів, виробів з використанням дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, продуктів харчування;

– інноваційна та інжинірингова діяльність, науково-технічний консалтинг, виконання науково-дослідних, проектно-дослідницьких, дослідно-конструкторських, інженерно-пошукових робіт, діяльність по розробці та продажу нормативної та технічної документації, діяльність по перевірці субпідрядників по якості матеріалів та комплектуючих виробів тощо.

Завдяки реалізації масштабних інвестиційних програм, спрямованих на повне оновлення виробничого і випробувального комплексу, вдосконалення технології проектування і виробництва, усунення «вузьких місць» у виробничому процесі, а також поліпшення інфраструктури і умов праці, ПрАТ «ЗТР» займає чинне місце серед світових лідерів галузі, маючи високий рівень технічної оснащеності і культури виробництва.

Підприємство володіє сучасною конкурентоспроможною технологією виробництва силових трансформаторів і реакторів.

Виробничий процес на підприємстві є вертикально-інтегрованим і включає всі операції з виготовлення вузлів трансформаторів і реакторів, таких як муздратраутру, обмотки, баки, перемикаючі пристрої, інші вузли і деталі, а також складання і випробування готових виробів.

Виробництво і випробування трансформаторів і реакторів підприємства здійснюється на найсучаснішому високотехнологічному обладнанні

провідних світових марок.

Забезпечення якості продукції на рівні світових стандартів є однією пріоритетних стратегічних завданням підприємства. Інтегрована система менеджменту підприємства, націлена на забезпечення високого рівня якості продукції та задоволеності замовників. Система охоплює як процеси, безпосередньо пов'язані з якістю продукції, так і всі істотні процеси підприємства, включаючи екологічний менеджмент, безпека праці та охорону здоров'я.

Діюча на ПрАТ «ЗТР» система менеджменту дозволяє комплексно та успішно вирішувати питання, пов'язані із забезпеченням якості продукції, екології та безпеки праці. Відповідність системи менеджменту підприємства вимогам стандартів ISO підтверджено міжнародними і національними сертифікаційними організаціями:

- SGS – в міжнародній системі сертифікації.
- УкрНІМетСерт – в системі УкрСЕПРО.

У 2017 р. ПрАТ «ЗТР» підтвердило відповідність системи менеджменту якості стандарту ISO 9001 версії 2015 р., пройшовши сертифікаційний аудит.

У 2011 р. ПрАТ «ЗТР» сертифікував систему менеджменту на відповідність стандартам ISO 14001: 2004 та OHSAS 18001: 2007, а в 2012 р. сертифіковано зварювальне виробництво на відповідність стандарту ISO 3834–2: 2005.

Середньорічна кількість працівників у 2017 р. склала 2498 осіб. Фонд оплати праці у 2016 р. складав 192251 тис. грн. У 2017 р. у порівнянні з 2016 р. відбулося збільшення фонду оплати праці на 32981 тис. грн. Зміни фонду оплати праці сталися за рахунок збільшення окладів та тарифів оскільки за зазначений період середньорічна кількість працівників знизилася на 143 особи.

За категоріями структура промислово-виробничого персоналу склалася таким чином:

- 36,3 % – виробничих робітників;

- 20,1 % – допоміжних робітників;
- 35,9 % – ІТП;
- 4,9 % – ВТК;
- 2,8 % – інших категорій.

Дослідуючи економічний стан підприємства слід зазначити, враховуючи той факт, що прибуток підприємства є кінцевим результатом його діяльності, який характеризує абсолютну ефективність його роботи та відповідний рівень фінансової спроможності, розглянемо основні фінансові результати роботи ПрАТ «ЗТР» за аналізований період за даними ДОДАТКІВ А, Б, В, Д (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр., тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення (+/-)	
				2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1095288	2352247	2311462	1256959	-40785
Собівартість реалізованої продукції	833603	1193745	1403689	360142	209944
Валовий прибуток	261685	1158502	907773	896817	-250729
Прибуток від операційної діяльності	12177	835527	523096	823350	-312431
Прибуток до оподаткування	-2671933	-945184	-479790	1726749	465394
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3347	13939	10063	10592	-3876
Чистий прибуток	-2668586	-931245	-469727	1737341	461518

Як бачимо з табл. 2.1, через несприятливу світову кон'юнктуру ринку та зменшення попиту на продукцію підприємства у 2017 р. на підприємстві ПрАТ «ЗТР» мала місце тенденція зниження доходів від реалізації товарів, робіт, послуг порівняно з 2016 р. (на 40785 тис. грн. на кінець 2017 р.). Але у 2016 р. порівняно з 2015 р. підприємству вдалося уникнути впливу негативних факторів, діючих на економіку України в цілому. Відповідно, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2016 р. зріс на 1256959 тис. грн. (114,77%), у цей же час витрати на реалізовану продукцію зросли на 43,20 %

(360142 тис. грн). Як бачимо зростання інтенсивності виробництва нівелює від'ємний вплив постійних виробничих витрат. Негативна тенденція 2017 р. пов'язана насамперед з тим, що виробничо-господарська діяльність підприємства у 2017 р. відбувалась у складних економічних та політичних умовах. Так, у 2017 р. зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2017 р. склав 135,7 %), енергоносії (ціни на електроенергію порівняно з 2016 р. зросли на 21,0 %), хоча проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, зокрема, енергозбереження, зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції.

Також негативно на фінансово-господарську діяльність підприємства та зниження його чистого доходу вплинули:

- незначний попит на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України й втрата частини споживачів за рахунок переходу російських клієнтів на ремонт і обслуговування електропотужностей на підприємствах Росії;

- недоліки чинного законодавства – як експортоорієнтоване підприємство (частка експорту в доході від реалізованої продукції на кінець 2017 р. склала 81,0%) ПРАТ «ЗТР» гостро відчуває його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. В 2017 р. підприємство регулярно стикалося з проблемами при отриманні дозволів ДСЕК (тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на ведення переговорів і виконання експортних контрактів). Також підприємство зазнає труднощів зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань по продукції, поставленої на експорт, через необхідність додаткового оформлення дозволів як на експорт самої послуги по гарантії, так і товарів для її виконання (запасних частин, інструментів і т.д.). Негативний вплив здійснювали і численні зміни у валютному законодавстві та розпорядження НБУ по врегулюванню ситуації на грошово-кредитному та валютному ринку, зокрема, у тому числі зменшення до 120 календарних днів термінів розрахунків за операціями з

експорту та імпорту товарів, обов'язковий продаж 65% валютної виручки, заборона здійснення платежів за імпортними договорами за товар без ввезення на територію України та за послуги, що надані за 2017 р.

Також несприятливо впливали валютні ризики, пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти.

Зазначені фактори не дозволили підприємству у повному обсягу провести модернізацію виробництва, виконувати свої зобов'язання перед закордонними партнерами, відволікали його обіговий капітал. Як наслідок, за результатами 2017 р. підприємство отримало чистий збиток у розмірі 469727 тис. грн.

У 2017 р. під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство мало проблемами при отриманні дозволів Державної служби експортного контролю України (ДСЕКУ): тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на міжнародні передачі товарів подвійного призначення; труднощі зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань по продукції, поставленої на експорт, через необхідність додаткового оформлення дозволів як на експорт самої послуги по гарантії, так і товарів для її виконання.

Не вирішення проблеми розширення ринків збуту продукції не дозволило підприємству у 2017 р. збільшити дохід від реалізації продукції порівняно з 2016 р. Проте слід зазначити, що заходи з оптимізації витрат дали можливість рівень збитковості підприємства на 461518 тис. грн (у два рази). При цьому збільшення собівартості реалізованої продукції на 209944 тис. грн. (17,58 %) не дозволило підприємству перевищити розмір чистого валового прибутку 2016 р. Динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку підприємства наведена на рис. 2.1.

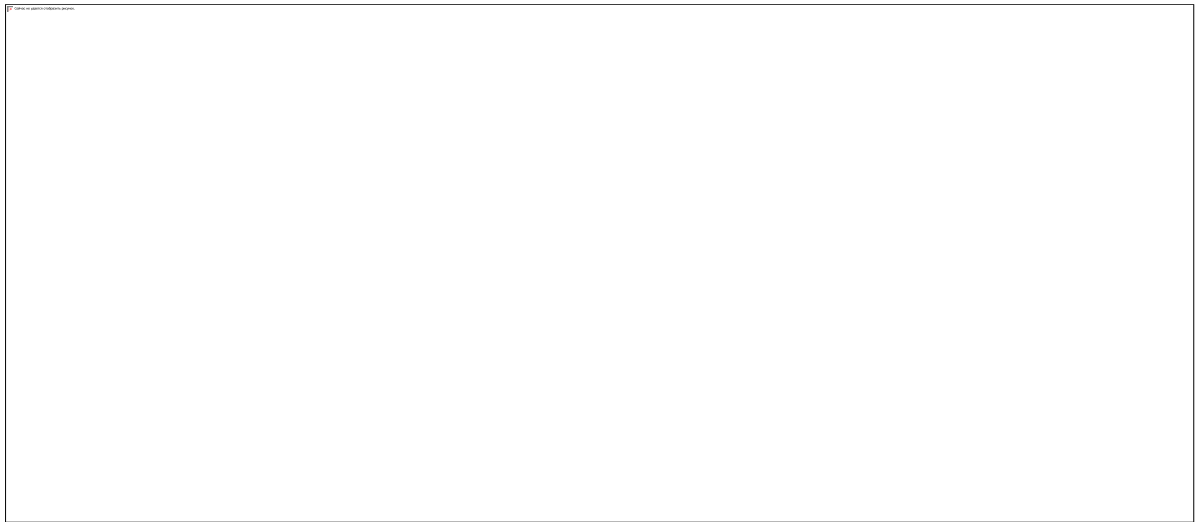


Рис. 2.1 – Динаміка основних складових фінансово результату підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр., тис. грн.

Структура майна та джерела його утворення дають загальне уявлення про фінансовий стан підприємства та відповідно впливають на рівень фінансової спроможності підприємства в частині ліквідності та фінансової стійкості.

У структурі вартості майна відображується специфіка діяльності кожного підприємства. Підвищення загальної вартості майна підприємства за аналізований період в основному відбулося за рахунок зростання обсягу як оборотних активів підприємства так і необоротних. Питома вага необоротних активів в загальній величині активів підприємства протягом останніх трьох років переважає над оборотними активами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка активів підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017, тис. грн.

Показник	Загальна величина, тис. грн.			Відхилення			
				+,-		у % до	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2017/ 2016
Необоротні активи	2329589	2236207	2428557	98968	192350	104,25	108,60
Оборотні активи	1379163	1841048	2210775	831612	369727	160,30	120,08
Всього активів	3708752	4077255	4639332	930580	562077	125,09	113,79

Збільшення активів підприємства протягом 2015–2017 рр. пов'язано як зі збільшенням необоротних активів на 8,25 % так із підвищенням величини оборотних – на 60,30 %.

В 2017 р. питома вага необоротних активів ПрАТ «ЗТР» у загальному обсязі майна становить 52,35 % у той час як питома вага оборотних активів – 47,65 %.

Основні засоби підприємства (враховані на балансі підприємства за первісною вартістю) станом на кінець 2016 р. становили 1030201 тис. грн, станом на кінець 2017 р. – 1334464 тис. грн. Протягом року на підприємство надійшло основних засобів на суму 442282 тис. грн., вибуло протягом року основних засобів на суму 138019 тис. грн.

У 2017 р. вартість основних засобів, отриманих у оперативну оренду складала 299232 тис. грн. Також слід зазначити, що підприємство має основні засоби, за якими існує обмеження прав власності, первісною вартістю 585211 тис. грн. Підприємство має основні засоби оформлені у заставу їх вартість становить 861027 тис. грн. Сума амортизації нарахована у 2017 р. становила 79799 тис. грн.

Динаміка оборотних та необоротних активів наведена на рис. 2.2.

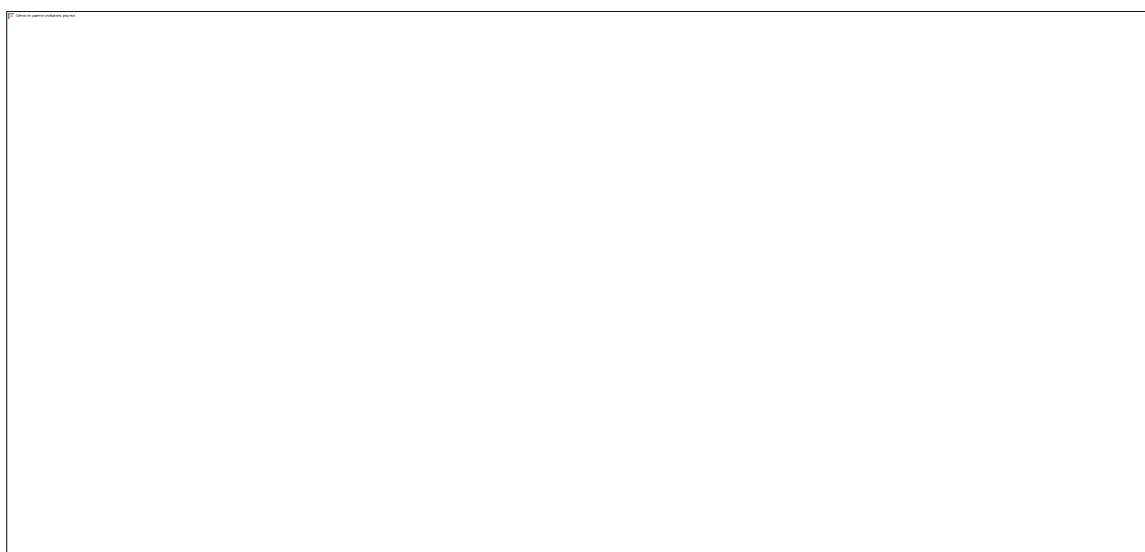


Рис. 2.2 – Динаміка оборотних та необоротних активів підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр., тис. грн.

Структура оборотних активів підприємства залишається досить стабільною протягом всього аналізованого періоду, при цьому в ній можна виділити наявність декількох чітких тенденцій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура оборотних активів підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017, тис. грн.

Стаття балансу	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	тис. грн.	питома вага у %	тис. грн.	питома вага у %	тис. грн.	питома вага у %
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи, в т.ч.:	1379163	100,0	1841048	100,0	2210775	100,0
- запаси, в т.ч.:	235482	17,07	727158	39,50	923377	41,77
- виробничі запаси	48838	3,54	241539	13,12	340349	15,40
- незавершене виробництво	177589	12,88	402107	21,84	297856	13,47
- готова продукція	9017	0,65	38187	2,07	239774	10,85
- товари	38	0,00	45325	2,46	45398	2,05
- дебіторська заборгованість всього, в т.ч.:	1036007	75,12	582829	31,66	542932	24,56
- заборгованість за товари, роботи, послуги	531825	38,56	295430	16,05	234618	10,61
- заборгованість за розрахунками	493718	35,80	181804	9,88	194314	8,79
- інша поточна дебіторська заборгованість	10464	0,76	105595	5,74	114000	5,16
- гроші та їх еквіваленти	103313	7,49	514433	27,94	722658	32,69
- інші оборотні активи	162	0,01	6764	0,37	2058	0,09
витрати майбутніх періодів	4199	0,30	9864	0,54	19750	0,89

Протягом всього періоду питома вага запасів коливалася у розмірі 17,07–41,77 % у загальній вартості активів, що пояснюється технологічними особливостями продукції, яку виробляє ПрАТ «ЗТР». Насамперед, висока частка запасів зумовлена значним обсягом незавершеного виробництва (питома вага 12,88–21,84 %) та достатньо високою вартістю виробничих запасів (питома вага 13,12–15,40 % у загальній вартості оборотних активів).

Відзначимо також, що готова продукція у 2017 р. займала 10,85 % від загальної вартості його оборотних активів та має тенденцію до зростання.

Дебіторська заборгованість підприємства займає 24,56–75,12 % у загальній вартості його оборотних активів. Заходи зі стабілізації платіжної дисципліни покупців дали можливість знизити рівень дебіторської заборгованості у 2017 р. більш ніж у два рази порівняно з 2015 р. Відзначимо при цьому, що на зменшення дебіторської заборгованості у 2017 р., насамперед, вплинуло суттєве зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги та заборгованості за розрахунками. ПрАТ «ЗТР» варто й у подальшому слід вести роботу на зменшення обсягів замороження оборотного капіталу в товарній дебіторській заборгованості й ретельно контролювати її розмір, не допускаючи її не обґрунтованого збільшення, адже значне накопичення заборгованості може перерости в кризу неплатежів.

Динаміка основних статей оборотних активів підприємства наведено на рис. 2.3.

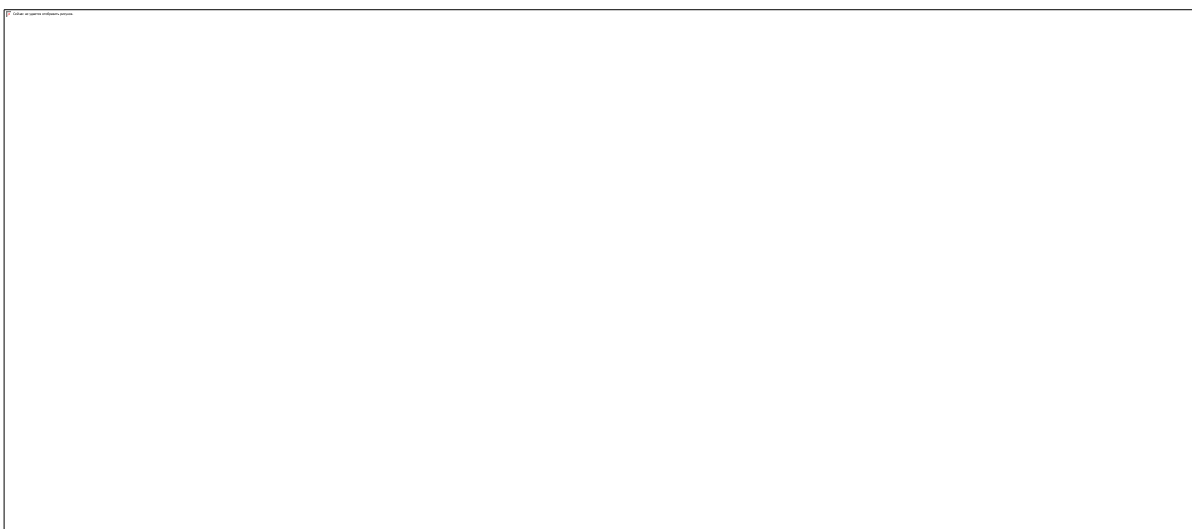


Рис. 2.3 – Динаміка основних складових оборотних активів підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр., тис. грн.

Капітал є одним з найважливіших факторів ефективності будь якої економічної діяльності підприємства. Його динаміка може засвідчувати про якість фінансового менеджменту, структура та напрями використання – безпосередньо впливають на формування добробуту власників, визначаючи

ринкову вартість підприємства.

Логічним буде розпочати аналіз формування капіталу підприємства з попередньої оцінки розподілу фінансових ресурсів на власний та позиковий капітал (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз структури капіталу ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр., тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р від			
				+,-		%	
				2015 р.	2016 р	2015 р.	2016 р
Загальна величина капіталу	3708752	4077255	4639332	930580	562077	125,09	113,79
Власний капітал	-4384043	-5315066	-5605161	-1221118	-290095	127,85	105,46
- у % до всіх джерел коштів	-118,21	-130,36	-120,82	-3	10	102,21	92,68
Залучений капітал	8092795	9392321	10244493	2151698	852172	126,59	109,07
- у % до всіх джерел коштів	218,21	230,36	220,82	3	-10	101,20	95,86

Вивчаючи дані, відзначимо, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція збільшення величини капіталу підприємства ПрАТ «ЗТР». Так, на початок 2017 р. капітал підприємства складав 4077255 тис. грн., протягом звітного періоду відбулося зростання до 4639332 тис. грн. і наприкінці 2017 р. загальне збільшення капіталу підприємства порівняно з початком 2016 р. склало 562077 тис. грн., або 13,79%.

За таких умов слід зазначити, що зростання розміру загального капіталу відбулося за рахунок збільшення величини залученого капіталу. Аналізуючи залучений капітал за період початок-кінець 2016 р., слід відзначити, що на початок 2016 р. його величина сягала 8092795 тис. грн., а наприкінці 2016 р. величина залученого капіталу коштів збільшились на 1299526 тис. грн.

Наприкінці 2017 р. порівняно з кінцем 2016 р. загальна сума залучених коштів збільшилася на 852172 тис. грн., тобто на 9,07%. Протягом аналізованого періоду збільшення залученого капіталу склало 26,59%

(2151698 тис. грн.).

Власний капітал протягом аналізованих 2015–2017 рр. мав тенденцію до зменшення (рис. 2.4).

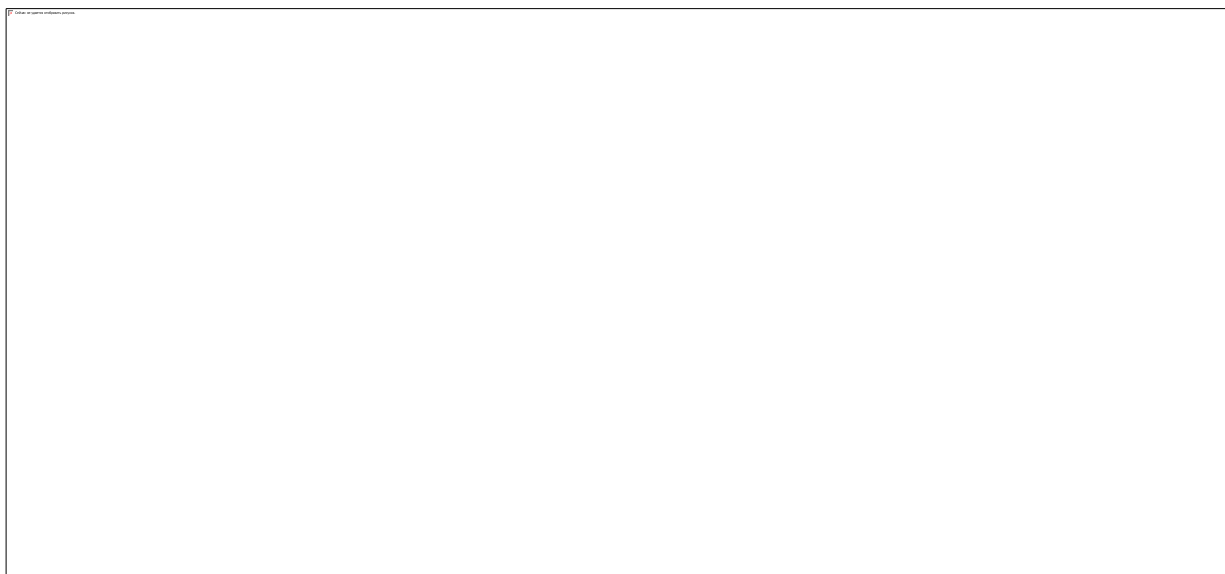


Рис. 2.4 – Динаміка зміни питомої ваги власного та залученого капіталу у загальній величині пасивів підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр.

Порівняно з базовим роком цей показник зменшився на 1221118 тис. грн., або 27,85 %, а у порівняльній величині до загальної величини всього капіталу підприємства розмір власного капіталу ПрАТ «ЗТР» у 2017 р. порівняно з 2015 р. зменшився на 7,32 в.п. у структурі капіталу підприємства становив -120,82 %.

Зменшення власного капіталу відбулося за рахунок накопичення збитків діяльності за звітний період. Основною статтею збільшення позикового капіталу підприємства стало отримання довгострокових кредитів банків у 2017 р. у розмірі 3591082 тис. грн., тобто відбулося збільшення банківського кредитування підприємства.

Отже, власний капітал підприємства станом на кінець 2017 р. має розмір -5605161 тис. грн. Його величина зменшилася відносно кінця 2015 р. на 1221118 тис. грн., відносно кінця 2016 р. на 290095 тис. грн.

Вплив на зменшення величини власного капіталу спричинило зростання непокритого збитку підприємства, який склав на кінець 2017 р. -6295838

тис. грн. Наростання збитків порівняно з кінцем 2015 р. відбулося на рівні 1449582 тис. грн. (29,91 %), порівняно з 2016 р. 553051 тис. грн (9,63 %).

Таким чином, слід зазначити, що підприємство ПрАТ «ЗТР» за складних економічних умов, через невирішеність проблеми розширення експортного ринків збуту мало вкрай негативні фінансові результати діяльності. І хоча рівень збитковості має тенденцію до зниження накопичений від'ємний фінансовий результат діяльності підприємства за звітний період надзвичайно негативно впливає на показники балансу підприємства.

2.2 Аналіз фінансової спроможності підприємства

Для об'єктивної оцінки рівня фінансової спроможності підприємства важливе значення має розрахунок та застосування показників ліквідності. Вони дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також у випадках виникнення надзвичайних ситуацій. З цією метою застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань. Кожен із зазначених коефіцієнтів має своє аналітичне призначення.

Так, загальну оцінку платоспроможності підприємства дає коефіцієнт загальної ліквідності. Це коефіцієнт універсальний, так як аналітиками застосовується не лише при оцінці рівню платоспроможності, але й, наприклад, діагностиці ймовірності банкрутства підприємства. Його оптимальне значення (2–2,5) свідчить, що оборотні активи повинні у двічі перевищувати розмір поточних зобов'язань підприємства.

При значенні показника нижче за оптимальне суб'єкт господарювання вважається платоспроможним, але має ознаки фінансового ризику в оплаті боргів.

Розрахуємо коефіцієнти ліквідності для ПрАТ «ЗТР» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр.

Назва показника	Оптимальне значення	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017	
					2015/2017	2016/2017
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5–2,5	0,17	0,20	0,35	0,17	0,15
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,8–1,5	0,14	0,12	0,20	0,06	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25–0,3	0,01	0,06	0,11	0,10	0,06
Чистий оборотний капітал	–	-6566027	-7406269	-4175263	2390764	3231006

Аналізуючи дані таблиці слід зазначити, що усі показники ліквідності суттєво не відповідають рівню оптимального значення. Проте за аналізований період мали тенденцію збільшення.

Низький рівень коефіцієнта загальної ліквідності порівняно з оптимальним значенням свідчить про те, що підприємство не володіє достатнім обсягом вільних ресурсів які формуються завдяки власним джерелам. Проте слід зазначити, що значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами та нераціональним використанням фінансових ресурсів.

Досліджуючи динаміку коефіцієнта загальної ліквідності слід констатувати, що протягом 2015–2017 рр. він підвищився на 0,17 пунктів та становив на кінець звітного періоду 0,35. Це означає що на кожен гривню короткострокових зобов'язань підприємства у кінці 2017 р. припадало 0,35 гривень ліквідних коштів ПрАТ «ЗТР».

Коефіцієнт термінової ліквідності підприємства ПрАТ «ЗТР» протягом аналізованого періоду підвищився на 0,06 та на кінець 2017 р. становив 0,20. Слід зазначити, що підвищення даного коефіцієнта свідчить про покращення роботи керівництва, щодо стабілізації платіжного балансу підприємства у складний кризовий період.

Динаміку показників ліквідності підприємства наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5 – Динаміка показників ліквідності підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності даного підприємства є дуже цікавим для постачальників сировини. Його рівень є меншим нормативне значення та не дозволяє забезпечити кредиторську заборгованість постачальників. Цей коефіцієнт на початок 2016 р. становив 0,01 та на кінець 2017 рр. зріс на 0,10 та становив 0,11, при оптимальному значенні 0,25–0,30.

Чистий оборотний капітал залежить як від структури активів так і від джерел коштів. Зростання даного коефіцієнта є позитивним явищем. Проте негативний рівень свідчить про значні фінансові проблеми ПрАТ «ЗТР». Чистий оборотний капітал за аналізований період збільшився на 2390764 тис. грн., проте за весь аналізований період мав від’ємне значення та на кінець 2017 р. становив -4175263 тис. грн.

Загальний аналіз ліквідності балансу проводиться шляхом групування активів та пасивів за ступенем їх ліквідності та строком погашення відповідно. Баланси ліквідності за декілька періодів дають можливість виявити тенденції зміни фінансового стану підприємства. Згрупуємо активи підприємства за рівнем ліквідності. Для характеристики ліквідності підприємства наведемо

розрахунок груп активів і пасивів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності балансу підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр. тис. грн.

Актив	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Пасив	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Платіжний надлишок (+) або недостача (-)		
								2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	103313	514433	722658	1. Негайні пасиви (П1)	652107	613936	558398	-548794	-99503	164260
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	1036169	589593	544990	3. Короткострокові пасиви (П2)	7945190	9247317	6386038	-6909021	-8657724	-5841048
4. Активи, що реалізуються повільно (A3)	239681	737022	943127	2. Довгострокові пасиви (П3)	147605	145004	3858455	92076	592018	-2915328
5. Активи, що важко реалізуються (A4)	2329589	2236207	2428557	4. Постійні пасиви (П4)	-4384043	-5315066	-5605161	6713632	7551273	8033718
Баланс	3708752	4077255	4639332	Баланс	3708752	4077255	4639332	X	X	X

З таблиці видно, що баланс ПрАТ «ЗТР» протягом аналізованого періоду є неліквідним, оскільки з чотирьох виконується лише перша умова $A1 \geq П1$. Різниця між ліквідними активами і залученими пасивами досить велика: на кінець 2017 р. нестача за другою умовою становила 5841048 тис. грн., за третьою – 2915328 тис. грн., за четвертою – 8033718 тис. грн.

Нестача у підприємства грошових коштів та інших ліквідних активів групи A_2 , A_3 , A_4 наприкінці звітної періоду була частково компенсована надлишком активів групи A_1 , рівень покриття якими короткострокових пасивів становив на цей час 100%. Однак така компенсація є лише тимчасовою, оскільки в реальній платіжній ситуації такі ліквідні активи не

зможуть забезпечити зростання рівня негайних пасивів.

Умова $A_3 \geq P_3$ для підприємства також не виконується, що свідчить про низький рівень його перспективної платоспроможності, про відсутність у підприємства достатнього обсягу запасів, товарів та інших активів, що повільно реалізуються.

Нерівність $A_4 \leq P_4$ на кінець звітної періоду також не виконується, що свідчить про не достатність у підприємства власного капіталу, який скеровується на формування оборотних активів. Не виконання четвертої умови свідчить про не дотримання мінімальної умови фінансової стійкості й відсутність в аналізованого підприємства власного оборотного капіталу.

Таким чином, відзначимо, що на протязі трьох аналізованих років баланс підприємства не є ліквідним через стабільне не виконання першої фактично усіх умов. Це означає, що якщо всі кредитори аналізованого підприємства водночас пред'являть вимогу погасити заборгованість, воно буде не в змозі розрахуватися в повному обсязі, та в кінцевому підсумку буде вимушене об'явити себе банкрутом.

В цілому слід констатувати, що значення ліквідності свідчить про не раціональне використання фінансових ресурсів підприємством.

Головним критерієм фінансової спроможності підприємства є фінансова рівновага, що в загальному вигляді визначається збалансованістю фінансових активів та позикового капіталу. Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування.

Таким чином, аналізуючи фінансову стійкість підприємства ПрАТ «ЗТР» необхідно розрахувати комплекс відносних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Відносні показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2017/2015
	2015	2016	2017	
Коефіцієнти капіталізації				
Коефіцієнт фінансової автономії ($>0,5$)	-1,18	-1,30	-1,21	-0,03
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($<0,5$)	2,18	2,30	2,21	0,03
Коефіцієнт фінансового ризику (<1)	-1,85	-1,77	-1,83	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($>0,5$)	-0,02	-0,07	-0,17	-0,16
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($>0,1$)	-4,87	-4,10	-3,63	1,23
Коефіцієнти покриття				
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,06	0,06	1,59	1,53
Коефіцієнт короткострокової заборгованості ($0,5-0,6$)	0,98	0,98	0,62	-0,36
Коефіцієнт покриття інвестицій ($0,75-0,9$)	-1,14	-1,27	-0,38	0,77
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ($0,4-0,5$)	-0,03	-0,03	-2,21	-2,17

Розрахована система часткових показників фінансової стійкості підприємства свідчить про те, що на підприємстві у 2017 р. зменшився коефіцієнт фінансової автономії порівняно з 2015 р., при цьому він демонструє динаміку не стабільного зменшення по відношенню до 2015 р., та відповідно становив -1,18, -1,30, та -1,21.

При цьому слід зазначити, що коефіцієнт фінансової автономії підприємства має відповідати і перевищувати оптимальне значення 0,5. Таким чином показник 2017 р. не відповідає оптимальному значенню мінімум на 1,71 пункт.

Відповідно коефіцієнт концентрації позикового капіталу відносно 2015 р. зріс на 0,03, а відносно 2016 р. знизився на 0,09. Зміна коефіцієнта фінансової залежності у 2017 р. свідчить про зростання у 2017 р. зовнішніх джерел фінансування відносно 2015 р.

Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля) характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн власного капіталу підприємства. Фактична незмінність цього коефіцієнта у 2016 та 2017 рр. за умов від'ємного значення свідчить про абсолютну залежності підприємства від залучених джерел. На підприємстві ПрАТ «ЗТР» коефіцієнт

фінансового ризику має суттєву невідповідність нормативному значенню.

Динаміка основних відносних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «ЗТР» наведена на рис. 2.6.

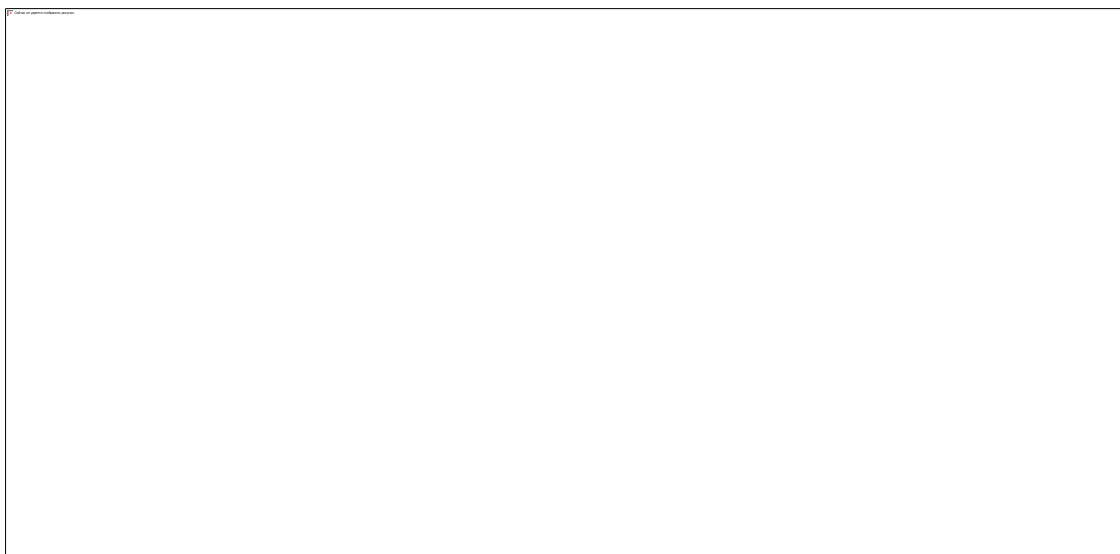


Рис. 2.6 – Динаміка відносних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр.

Зниження рівня коефіцієнту маневреності власного капіталу за весь аналізований період засвідчує наростання браку власного капіталу, у забезпеченні обороту, тобто підприємство не має власних коштів забезпечення фінансового маневру.

Протягом аналізованого періоду даний коефіцієнт знаходився зменшився з -0,02 до -0,17, що є вкрай негативним моментом оскільки засвідчує, що підприємство не має власного капіталу у частині забезпечення оборотних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами відображає ту частину оборотних активів, яка фінансується за рахунок власного капіталу. Хоча даний коефіцієнт протягом аналізованого періоду трохи покращився з -4,87 у 2015 р. до -3,63 у 2017 р., та його рівень є свідченням того, що більше 100% оборотних активів підприємства фінансується за рахунок позикового капіталу.

Щодо коефіцієнтів покриття то слід звернути увагу на коефіцієнт

довгострокового залучення позикових коштів, який знизився протягом аналізованого періоду й не відповідає оптимальному значенню та свідчить про суттєве збільшення довгострокових зобов'язань. Даний коефіцієнт у 2017 р. становив -2,21.

Таким чином, було встановлено, що практично усі показники не відповідають нормативним та оптимальним значенням.

Здійснено оцінку фінансовій стійкості підприємства за ступенем покриття запасів джерелами фінансування, з використанням узагальнюючих показників.

На основі аналізу абсолютних показників визначається ступень достатності власних чи позичених оборотних засобів для виконання виробничої діяльності підприємства.

Враховуючі показники фінансової стійкості, подані у табл. 2.8, слід зазначити, що підприємство у 2017 р. має нестійке фінансове становище.

Таблиця 2.8 – Узагальнюючі показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2015–2017 рр., тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення (+/-)	
				2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
1	2	3	4	5	6
Запаси	235482	727158	923377	491676	196219
Власний оборотний капітал (ВОК)	-6713632	-7551273	-8033718	-837641	-482445
Наявність ВОК, довгострокових позикових джерел для формування запасів	-6566027	-7406269	-4175263	-840242	3231006

Продовження таблиці 2.8

Наявність ВОК, довгострокових і короткострокових позикових джерел для формування запасів	-90402	582732	987712	673134	404980
Надлишок (+) нестача (-) ВОК для формування запасів	-6949114	-8278431	-8957095	-1329317	-678664
Надлишок (+) нестача (-) ВОК, довгострокових позикових джерел для формування запасів	-6801509	-8133427	-5098640	-1331918	3034787
Надлишок (+) нестача (-) ВОК, довгострокових і короткострокових позикових джерел для формування запасів	-325884	-144426	64335	181458	208761
Запас стійкості фінансового стану, днів	-107,11	-22,10	10,02	85,01	32,12
Надлишок (+) нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн.	-1,38	-0,20	0,07	1,19	0,27
Тип фінансової стійкості	кризовий фінансовий стан	кризовий фінансовий стан	нестійке фінансове становище	x	x

У 2015 р. ПрАТ «ЗТР» знаходився у кризовому стані, але на кінець аналізованого періоду підприємство трохи покращило свої результати до рівня нестійкого фінансового становища.

На покращення ситуації вплинуло, насамперед, зростання довгострокових зобов'язань і забезпечень на кінець 2017 р. у сумі 3591082 тис. грн., завдяки чому було досягнуто перевищення розміру власного оборотного капіталу, довгострокових та короткострокових кредитів та позик над запасами на 64335 тис грн.

Власний оборотний капітал протягом аналізованого періоду перебуває у зоні від'ємного значення демонструючи негативну динамку, якщо на кінець 2015 р. він становив -6713632 тис. грн., то на кінець 2017 р. відповідно - 8033718 тис. грн.

Протягом періоду, що аналізується запаси перевищували власний оборотний капітал у 2015 р. на 6949114 тис. грн., у 2016 р. на 8278431 тис. грн.

та у 2017 р. на 8957095 тис. грн. При цьому у 2017 р. наявність власного оборотного капіталу, довгострокових та короткострокових кредитів та позик перевищували запаси на 64335 тис. грн. Відповідно у 2017 р. підприємство покращило показник фінансової стійкості.

Запас стійкості фінансового стану у 2015, 2016 та 2017 рр. становив відповідно -107,11, -22,10 та 10,02 дні. Щодо надлишку джерел фінансування то у 2015 р він становив від'ємне значення -1,38 грн, у 2016 р. -0,20 грн та набув позитивного значення у 0,07 у 2017 р.

Підвищення розміру показників джерел формування запасів ПрАТ «ЗТР» у 2017 р. за одночасного зниження наявності власного оборотного капіталу для формування запасів свідчить про певне поліпшення ситуації щодо забезпеченості запасів, адже підприємство розширює можливості для їх покриття власним та позиковим капіталом. Таким чином, на підприємстві повністю відсутній власний капітал, його не вистачає для здійснення поточної діяльності, про що свідчать показники фінансової стійкості.

Щодо часткових показників фінансової стійкості, то вони знаходяться в межах кризових значень та протягом аналізованого періоду не зазнали суттєвих змін.

Отже, на основі аналізу рівня фінансової спроможності підприємства ПрАТ «ЗТР» можна констатувати, що протягом аналізованого періоду підприємство за показниками чистого прибутку та питомої ваги власного капіталу хоча й демонструвало певні позитивні моменти проте знаходилося у край важкому кризовому стані:

- чистий непокритий збиток у 2017 р. збільшився порівняно з 2016 р. на 553051 тис. грн., та на 1449582 тис. грн. порівняно з 2015 р.;

- власний капітал мав стійку тенденцію до зменшення, перебуваючи при цьому у від'ємному значенні. При цьому у 2017 р. зменшення власного капіталу порівняно з 2015 р. склало 1221118 тис. грн. При цьому у підприємство повністю відсутній власний капітал, його не вистачає для здійснення поточної діяльності, про що свідчать показники фінансової

стійкості.

До позитивних моментів слід віднести збільшення у 2017 р. довгострокових зобов'язань у структурі позикових коштів, що забезпечило підвищило підприємству фінансову стійкість (у 2015–2016 рр. стан підприємства характеризувався як кризовий, у 2017 р. його можна визнати як нестійкий фінансовий стан). Показники ліквідності демонстрували негативне значення протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про вкрай незадовільний рівень платоспроможності.

2.3 Оцінка кризового стану підприємства на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду

Задача визначення кризового стану підприємства є актуальною, адже достовірною й своєчасною ідентифікацією негативних факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства дає можливість сформулювати відповідну фінансову політику та розробити заходи, які направлені на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. А також підвищити платоспроможність, забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковому періоді, а головне – попередити ризик банкрутства підприємства.

Діагностика банкрутства представляє собою своєчасне виявлення неплатоспроможності, збитковості, фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування, низької ділової активності [61].

Причини банкрутства підприємств можуть бути найрізноманітнішими. Їх можна розділити на дві групи:

- зовнішні, які практично дуже важко (іноді неможливо) врахувати;
- внутрішні, що безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на самому підприємстві.

Показники фінансового аналізу промислового підприємства, які найчастіше використовують, мають недоліки, оскільки складно вибрати

зручну методика для проведення фінансового аналізу через їх різноманітність, а наявні методики не застосовують галузеві відмінності, деякі методики побудовані із закордонних методик, які не враховують особливості роботи вітчизняних промислових підприємств, використання деяких нормативних значення недостатньо обґрунтована, є суб'єктивність при виборі показників та важливості його впливу на загальний фінансовий стан підприємства.

В практиці аналізу в Україні застосовують розрахунок ймовірності банкрутства за моделями Альтмана, Спрингейта, Таффлера і Тішоу, Сайфуліна-Кадикова, Ліса, Конана і Гольдера, Бівера (табл. 2.9, 2.10), коефіцієнти та нормативні значення яких вважаються такими, що відповідають реаліям вітчизняної економіки.

Таблиця 2.9 – Моделі ймовірності банкрутства промислового підприємства, адаптовані до фінансової звітності України [35]

Модель	Формула	Показники за статтями чинної звітності	Вірогідність банкрутства
1	2	3	4
Альтмана	$Z=1,2*X1+1,4*X2+3,3*X3+0,6*X4+1,0*X5$	X1-ліквідність (робочий капітал/активи)	$Z < 1,81$ – висока $1,81 < Z < 2,99$ – не визначена $Z > 2,99$ – низька
		X2-прибутковість (чистий прибуток/активи)	
		X3-рентабельність (чистий дохід/активи)	
		X4-фінансова стійкість (ринкова вартість акцій/заборгованість)	
		X5-оборотність (обсяг продажу/активи)	
Спрингейта	$Z=1,03A+3,07B+0,66C+0,4D$	A = Робочий капітал /Загальна вартість активів	$Z < 0,862$ -Крах
		B = Прибуток до сплати податків та процентів/ Загальна вартість активів	
		C = Прибуток до сплати податків /Короткострокові зобов'язання	
		D = Обсяг продажу /Загальна вартість активів	
Таффлера і Тішоу	$Z=0,53*X1+0,13*X2+0,18*X3+0,16*X4$	X1-прибуток від реалізації/короткострокові зобов'язання	$Z < 0,2$ – висока $0,2 < Z < 0,29$ – не визначена $Z > 0,3$ – низька
		X2-оборотні активи/зобов'язання	
		X3-короткострокові зобов'язання/активи	
		X4-виручка від реалізації/активи	

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Сайфуліна-Кадикова	$R = 2K_3 + 0,1K_{пл} + 0,08K_{oa} + 0,45R_{п} + R_{вк}$	K _з – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;	Z < 1 – незадовільний фінансовий стан Z > 1 – низька ймовірність банкрутства
		K _{пл} – коефіцієнт поточної ліквідності;	
		K _{oa} – коефіцієнт оборотності активів;	
		R _п – рентабельність продажів (комерційна маржа);	
		R _{вк} – рентабельність власного капіталу.	
Ліса	$Z = 0,063 * X_1 + 0,092 * X_2 + 0,057 * X_3 + 0,001 * X_4$	X ₁ -ліквідність (робочий капітал/активи)	Z < 0,037 – висока Z > 0,037 – низька
		X ₂ -прибутковість (прибуток до сплати податків і відсотків/операційні активи)	
		X ₃ -нерозподілений прибуток (резерви/операційні активи)	
		X ₄ -фінансовий важіль (власний капітал/заборгованість)	
Конана і Гольдера	$Z = 0,16 * X_1 - 0,22 * X_2 + 0,87 * X_3 + 0,10 * X_4 - 0,24 * X_5$	X ₁ -дебіторська заборгованість+ кошти/активи	Від значення Z (в діапазоні від 0,21 до «-») залежить ймовірність затримки платежів
		X ₂ -постійний капітал/пасиви	
		X ₃ -фінансові витрати/виручка від реалізації	
		X ₄ -витрати на персонал/додана вартість	
		X ₅ -валовий прибуток/(пасиви-власний капітал)	

Кожен з методів має свої переваги та недоліки, тому при здійсненні аналізу виникає необхідність вибору такого підходу, який дозволить з мінімальними затратами ресурсів отримати найбільш однозначну та точну оцінку економічного стану. Обираючи метод оцінки, необхідно визначити доцільність застосування комплексу аналітичних процедур.

З метою їх апробації та виявлення придатності до діагностування ймовірності банкрутства промислових підприємств в Україні застосуюмо зазначені методики до фінансово-економічних показників ПрАТ «ЗТР» за період 2013 – 2017 рр.

Модель Бівера. Його п'ятифакторна модель містить наступні показники:

1. Рентабельність активів;
2. Коефіцієнт поточної ліквідності;
3. Частка чистого оборотного капіталу в активах;
4. Питома вага позикових коштів у пасивах;
5. Коефіцієнт Бівера (відношення суми чистого прибутку і амортизації

до позикових коштів).

Особливості конструкції даної моделі - відсутність вагових коефіцієнтів, а також можливість визначення загрози банкрутства за п'ять років (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Система показників Бівера

Показник	Рекомендоване значення показників		
	Група I – стійкий фінансовий стан	Група II – за 5 років до банкрутства	Група III – за рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4... 0,45	0,17	-0,15
Коефіцієнт загальної ліквідності	<3,2	<2,0	<1,0
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	6–8	4	-22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,37	<0,50	<0,80
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	0,4	<0,30	«0,06

На ПрАТ «ЗТР» за 2013–2017 рр. результати розрахунку за моделлю Альтмана (табл. 2.11) дозволяють зробити висновки, що у 2013 р. імовірність банкрутства була можлива. З 2014–2017 рр. імовірність банкрутства висока, про що свідчать розраховані показники.

Таблиця 2.11 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі моделі Альтмана

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
X1	0,382	0,334	0,370	0,449	0,472
X2	0,011	-0,608	-1,301	-1,404	-1,357
X3	0,254	0,120	0,070	0,284	0,196
X4	3,505	3,742	9,270	-11,679	-1,342
X5	0,742	0,377	0,295	0,577	0,498
Z	2,301	0,103	0,389	-6,919	-0,994

Проведений розрахунок за моделлю Спрингейта для ПрАТ «ЗТР» свідчить, що ймовірність банкрутства у 2013 р. становила 1,125, що було в

межах допустимого граничного значення, а у 2014–2015 рр. стала 0,504 та 0,50, що вказує на стрімке наближення підприємства до банкрутства, але у 2016–2017 рр. стан підприємства поліпшився та показник збільшився до 0,696 та 0,69 відповідно, але він все ще нижче за норматив, тому підприємству все ще загрожує ймовірність банкрутства.

Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі моделі Спрингейта (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі моделі Спрингейта

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
A	0,394	0,343	0,371	0,452	0,477
B	0,110	0	0	0	0
C	0,130	0	0	0	0
D	0,742	0,377	0,295	0,577	0,498
Z	1,125	0,504	0,500	0,696	0,690

Водночас розрахована на підставі даних ПрАТ «ЗТР» за 2013–2017 рр. модель ймовірності банкрутства Таффлера і Тішоу (табл. 2.13) вказує на низьку ймовірність банкрутства.

Таблиця 2.13 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі моделі Таффлера і Тішоу

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
X1	0,302	0,084	0,033	0,125	0,142
X2	0,438	0,227	0,170	0,195	0,214
X3	0,843	1,430	2,137	2,268	1,375
X4	0,890	0,452	0,353	0,692	0,598
Z	0,511	0,404	0,481	0,611	0,446

Відповідно розрахункові значення склали 0,511; 0,404; 0,481; 0,611; 0,446 за період, що аналізується.

Розрахунок показників моделі Сайфуліна-Кадикова для ПрАТ «ЗТР» (табл. 2.14) дає можливість стверджувати, що у 2013–2017 рр. ймовірність

банкрутства складала -0,87; -3,151; -4,049; -1,932; -1,441 відповідно, що вказує на високий рівень ймовірності банкрутства та незадовільний фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.14 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі моделі Сайфуліна-Кадикова

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
Кз	-0,547	-0,767	-0,827	-0,802	-0,656
Кпл	0,453	0,233	0,173	0,198	0,344
Коа	0,713	0,380	0,298	0,604	0,512
Рп	0	0	0	0	0
Рвк	0,121	-1,672	-2,436	-0,396	-0,203
R	-0,870	-3,151	-4,049	-1,932	-1,441

Проведені розрахунки за моделлю Ліса для ПрАТ «ЗТР» (табл. 2.15) свідчать, що у 2013 р. ймовірності банкрутства була 0,048, а у 2014–2017 рр. - 0,002; -0,051; -0,026; -0,03 відповідно, що дає змогу стверджувати про те, що ПрАТ «ЗТР» може бути віднесено до потенційних підприємств-банкрутів.

Таблиця 2.15 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі моделі Модель Ліса

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
X1	0,382	0,334	0,370	0,449	0,472
X2	0,254	0,120	0,070	0,284	0,196
X3	0,011	-0,608	-1,301	-1,404	-1,357
X4	0,112	0,885	-6,672	-0,566	-0,547
Z	0,048	-0,002	-0,051	-0,026	-0,030

Показник діагностики платоспроможності ПрАТ «ЗТР», визначений за моделлю ймовірності банкрутства Конана і Гольдера у 2013–2017 рр. складав відповідно -0,115; -1,405; -1,88; -0,243 та -0,027, що свідчить про вірогідність затримок платежів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі моделі Конана і Гольдера

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
--------------	------	------	------	------	------

X1	0,278	0,268	0,306	0,269	0,273
X2	0,104	0,469	1,176	-1,304	-1,208
X3	-0,084	-1,495	-2,043	-0,631	-0,371
X4	0,070	0,103	0,114	0,065	0,074
X5	0,292	0,226	-0,399	0,123	0,089
Z	-0,115	-1,405	-1,880	-0,243	-0,027

Проведений аналіз за системою показників Бівера ПрАТ «ЗТР» за 2013–2017 рр. (табл. 2.17) показав, що коефіцієнт Бівера з кожним роком зменшується та складає 0,122; 0,011; 0,008; 0,007; 0,008 відповідно, тому ПрАТ «ЗТР» за цим показником попадає до другої групи (0,17), яка може спрогнозувати 5 років до його банкрутства; за 2013–2017 рр.

Таблиця 2.17 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі система показників Бівера»

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт Бівера	0,122	0,011	0,008	0,007	0,008
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,467	0,240	0,174	0,199	0,346
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	9,238	0	0	0	0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,872	1,469	2,176	2,304	2,208
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	-0,450	-1,086	-1,766	-1,816	-0,900

Коефіцієнт загальної ліквідності складав 0,467; 0,24; 0,174; 0,199; 0,346 відповідно, що відносить ПрАТ «ЗТР» до третьої групи, яка може спрогнозувати рік до його банкрутства. Рентабельність капіталу за чистим прибутком у 2013 р. була 9,238, що відносило ПрАТ «ЗТР» до першої групи зі стійким фінансовим станом, але у 2014–2017 рр. став дорівнювати нулю, тому попадає до третьої групи, яка може спрогнозувати рік до його банкрутства. У 2013–2017 рр. коефіцієнт концентрації позикового капіталу складав 0,872; 1,469; 2,176; 2,304; 2,208 відповідно, що дозволяє віднести ПрАТ «ЗТР» до третьої групи, яка може спрогнозувати рік до його банкрутства. У 2013–2017 рр. коефіцієнт покриття активів власним оборотним

капіталом складав -0,45; -1,086; -1,766; -1,817; -0,9 відповідно, що дозволяє віднести ПрАТ «ЗТР» до третьої групи, що може спрогнозувати рік до його банкрутства.

Таким чином відповідно до результатів поглибленого аналізу фінансово-господарського стану із застосуванням методик Альтмана, Спрингейта, Таффлера і Тішоу, Сайфуліна-Кадикова, Ліса, Конана і Гольдера, Бівера слід зазначити, що модель Таффлера і Тішоу, а також модель Спрингейта не виявили можливості банкрутства ПрАТ «ЗТР», хоча об'єктивні дані збиткового підприємства і отримані результати розрахунку інших моделей впевнено свідчать, що ймовірність банкрутства є надзвичайно високою.

Таким чином для здійснення аналізу фінансового стану та прогнозування можливості банкрутства промислових підприємств, з урахуванням особливостей економіки України вважаємо за доцільне рекомендувати методики Альтмана, Сайфуліна-Кадикова, Ліса, Конана і Гольдера, Бівера. До переваг зазначених методик слід віднести те, що вони використовуючи невелику кількість фінансових показників, забезпечують певну точність результатів за низької трудомісткості. Окрім того зазначені методики використовують статистичну базу для розрахунку усіх показників, яка є доступною, адже відображається в основних формах фінансової звітності. Проте їх застосування має здійснюватися в контексті комплексного фінансового аналізу оскільки усі вони враховують досить обмежену множину оцінювальних параметрів; дозволяють отримати оцінку лише за специфічних умов, для яких вони були розроблені; не враховують галузеву диференціацію суб'єктів господарювання, що знижує якість оцінки фінансового стану підприємства як для внутрішніх, так і для зовнішніх споживачів такої інформації зокрема для потенційних інвесторів.

Висновки до розділу 2

3 метою визначення фінансової спроможності промислового

підприємства ПрАТ «ЗТР» в системі оцінки кризового стану було проведеного аналіз основних показників фінансового стану підприємства. За результатами аналізу слід зазначити наступне:

Протягом аналізованого періоду підприємство ПрАТ «ЗТР» збільшувало обсяги діяльності за рахунок розширення ринків збуту. Це мало позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства в частині зростання валового прибутку до 1158502 тис. грн. у 2016 р. та відповідно 907773 тис. грн. у 2017 р. Збільшився валового прибутку порівняно з 2015 р. склало 246,9%, або 646088 тис. грн. Проте загальні негативні тенденції нівелювали позитивний результат й не зважаючи на зниження величина чистого збитку у 2017 р. порівняно з 2016 р. 461518 тис. грн. підприємство залишалося збитковим накопичивши збитки на кінець 2017 р. до 6295838 тис. грн. (на 29,91%). Крім того збільшення собівартості реалізованої продукції не дозволило підприємству перевищити рівень рентабельності продажів 2016 р.

Майно підприємства за аналізований період збільшилося на 930580 тис. грн. (25,09 %), структура активів суттєвих змін не зазнала: питома вага необоротних активів у загальному обсязі майна становить 52,35 %, у той час як питома вага оборотних активів – 47,65 %.

Основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства був залучений капітал, який протягом аналізованого періоду коливався в межах 218,21 %–230,36 % від загальної величини капіталу. Зменшення показника власного капіталу складало на 27,85%. Найбільшу питому вагу у структурі позикового капіталу станом на кінець 2017 р. становить короткострокові та довгострокові кредити банків (відповідно 50,40 % та 35,05%). Щодо структури позикового капіталу, то протягом аналізованого періоду вона зазнала суттєвих змін, за винятком значного зростання заборгованості за довгостроковими кредитами банків на кінець 2017 р. Відповідно збільшення обсягу довгострокових зобов'язань вплинуло на рівень фінансової стійкості підприємства та забезпечило у 2017 р. перехід від кризового до нестійкого фінансового стану.

Щодо показників ліквідності, то їх аналіз засвідчив, що у підприємства відсутні вільні ресурсів які б могли забезпечити своєчасне погашення кредиторської заборгованості завдяки власним джерелам та наявних ліквідних активів.

Здійснено апробацію моделей ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства В зарубіжній та вітчизняній практиці для прогнозування ймовірності банкрутства промислового підприємства використовуються моделі: Альтмана, Спрингейта, Таффлера і Тішоу, Сайфуліна-Кадикова, Ліса, Конана і Гольдера, Бівера. В роботі наведено переваги та недоліки моделей визначення ймовірності банкрутства. Це дало змогу зробити висновок, що за умов стабільно від'ємних показників ліквідності, платоспроможності підприємства, ділової активності; низької рентабельності модель Таффлера і Тішоу, а також модель Спрингейта не виявили можливості банкрутства ПрАТ «ЗТР», хоча об'єктивні дані збиткового підприємства і отримані результати розрахунку інших моделей впевнено свідчать, що ймовірність банкрутства є надзвичайно високою.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПрАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР»

3.1 Фінансове управління санаційною спроможністю підприємства

Збитковість промислових підприємств, збільшення їх боргової залежності, погіршення платоспроможності та інших показників стану фінансової діяльності є індикаторами, що вказують на існування стійких негативних тенденцій у їх розвитку та свідчать про необхідність термінового застосування відповідних санаційних заходів.

Накопичення суперечностей у внутрішньому та зовнішньому фінансовому середовищі підприємства порушує фінансову рівновагу його діяльності, послаблює його санаційний потенціал. Однак сьогодні не існує універсальної методики, дотримуючись якої, будь-яке підприємство можна вивести зі стану кризи або важкої фінансово-економічної ситуації. Це ускладнюється неналежним антикризовим управлінням та відсутністю ранньої діагностики кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, що спонукає до подальших дій, а саме: необхідності термінового та цілеспрямованого реагування на різні кризові явища, потреби в забезпеченні адекватної реакції підприємства на рівень глибини фінансової кризи, ступінь реальної загрози його фінансовому благополуччю. Тому зазначена проблема набуває актуальності [42].

У вітчизняній діагностичній практиці оцінки санаційної спроможності підприємств залишається багато недоопрацювань. По-перше, більшість моделей цієї оцінки є суто механічною спробою адаптувати зарубіжний досвід до вітчизняних реалій. По-друге, це відсутність практичних рекомендацій щодо застосування тих чи інших стратегій, які диференціюються залежно від рівня санаційного потенціалу підприємства. По-третє, більшість методик оцінки санаційного потенціалу не використовуються при аналізі результатів

фінансової діяльності промислових підприємств. По-четверте, значна частина інструментарію оцінки санаційного потенціалу обмежується фінансовими коефіцієнтами, залишаючи поза увагою ряд його маркетингових, інноваційних, управлінських і кадрових аспектів. Також невирішеною є проблема трактування пояснення та інтерпретація одержаних оцінок.

У теорії та практиці фінансового менеджменту існує можливість використання санаційної спроможності як критерію прийняття фінансових рішень в умовах кризи та санаційного потенціалу як ключового елементу механізму управління санаційною спроможністю підприємств; розкрито сутність та розроблено складові означеного механізму [59].

Поняття «санаційна спроможність» є одним із фундаментальних у науці про антикризове управління та фінансову санацію. За результатами узагальнення існуючих трактувань санаційну спроможність підприємства розглянуто з позицій фінансового управління санацією підприємства через виокремлення двох її чинників [42]:

- глибини фінансової кризи як загрози втрати платоспроможності;
- санаційного потенціалу підприємства як його здатності подолати кризу.

Це дозволило виділити чотири типи санаційної спроможності залежно від природи та ступеня розвитку кризових явищ на підприємстві [5].

Основною вимогою до санаційної спроможності підприємства є можливість виведення його із кризового стану, відновлення фінансової рівноваги, забезпечення стійкості та прибутковості розвитку в довгостроковій перспективі [38].

Фінансово-економічну основу для успішного розв'язання цих завдань створює санаційний потенціал, який пропонується розглядати як сукупність фінансових активів відповідної кількості та якості, а також наявність управлінських здібностей (компетенції), здатних інтегрувати ці ресурси в єдине ціле та спрямовувати на призупинення кризових явищ, відновлення фінансової рівноваги й забезпечення стійкого та прибуткового розвитку в

довгостроковій перспективі.

Управління санаційною спроможністю підприємства пропонується розглядати як циклічний процес, що формується в результаті взаємозв'язку таких функцій менеджменту, як моніторинг, планування, проектування, реалізація й контроль. Цей процес є відкритою системою, що ґрунтується на постійному врахуванні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із гнучким реагуванням на їх зміну, шляхом розробки та прийняття адекватних управлінських рішень.

Процедура подолання кризових явищ на підприємстві містить такі елементи [39]:

- діагностика розвитку кризових явищ за основними напрямками;
- розробка стратегії подолання кризових явищ;
- планування реалізації фінансової стратегії та контроль за її виконанням;
- встановлення цільового рівня санаційного потенціалу на перспективу;
- моніторинг формування цільового рівня санаційного потенціалу.

Інструментарієм, завдяки якому забезпечується досягнення цілей фінансового управління санаційною спроможністю підприємства, є функціонування підсистем правового, інформаційного та методичного забезпечення.

Застосовуючи інструментарій даних підсистем, зацікавлені суб'єкти санаційного процесу (державна, власники підприємств, кредитори, мажоритарні інвестори, трудові колективи та бізнес-партнери), повинні здійснити відповідні заходи із урахуванням узгодженості своїх економічних інтересів.

Для подолання фінансової кризи пропонуються методичні рекомендації щодо вибору санаційної стратегії, а також організаційної та інструментальної програми управління санаційною спроможністю, залежно від природи, глибини та основних джерел виникнення кризових явищ у діяльності підприємства наведено табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Інструментарій управління санаційною спроможністю підприємств залежно від природи, глибини та основних джерел виникнення кризових явищ [40]

Природа кризових явищ	Джерела кризи	Глибина розгортання кризових явищ	Рекомендована санаційна стратегія	Шляхи здійснення санації	Пріоритетні інструменти відновлення санаційної спроможності	
1	2	3	4	5	6	
Зовнішня	Негативні зміни у макроекономічному середовищі	Помірна	Захисна	Самостійно	Контроль витрат	
		Загрозлива	Захисна / Скорочення	Самостійно / Консалтинг	Зміна структури балансу, оптимізація грошових потоків, реструктуризація активів	
		Критична	Делегування	Консалтинг/Кредитори	Реструктуризація	
	Криза, обумовлена погіршенням конкурентного середовища	Помірна	Наступальна	Самостійно	Збільшення вхідного грошового потоку	
		Загрозлива	Наступальна / Захисна	Консалтинг/Самостійно	Перегляд стратегії, захист конкурентних позицій,	
		Критична	Скорочення / Делегування		Реструктуризація, відмовлення від неперспективних напрямків	
	Криза, обумовлена зміною споживчого попиту чи технологічного укладу певного виду економічної діяльності	Помірна	Скорочення	Самостійно / Консалтинг	Перегляд стратегії, зміна вектору інвестицій, реструктуризація	
		Загрозлива	Делегування	Консалтинг/Кредитори	Реструктуризація	
		Критична			Ліквідація	
	Внутрішня	Порушення рівноваги у внутрішній фінансовій сфері підприємства	Помірна	Захисна	Самостійно / Кредитори	Оптимізація грошових потоків
			Загрозлива	Захисна / Скорочення	Кредитори / Консалтинг	Збалансування надходження і використання фінансових ресурсів, зміна інвестиційних пріоритетів.
			Критична	Делегування	Кредитори	Фінансова реструктуризація, додаткова капіталізація підприємства

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
	Стан техніко-технологічної бази підприємства (виробнича та кадрова складова санаційного потенціалу)	Помірна	Захисна / Наступальна	Самостійно	Контроль за витратами, зміна структури та якості матеріальних та нематеріальних активів
		Загрозлива	Наступальна	Самостійно	Перегляд стратегії та зміна вектора інвестицій у нове обладнання та персонал, додаткова капіталізація
		Критична	Скорочення	Самостійно / Консалтинг	Реструктуризація або ліквідація підприємства
	Погіршення стану маркетингового та інноваційного потенціалу (конкурентоспроможність продукції, ринкова активність)	Помірна	Наступальна	Самостійно	Мобілізація резервів зростання вхідного грошового потоку
		Загрозлива	Наступальна / Захисна	Самостійно / Консалтинг	Перегляд стратегії розвитку, зміна пріоритетів інвестування у бік фінансування інноваційної продукції
		Критична	Скорочення	Консалтинг	

На основі запропонованого інструментарію розроблено механізм фінансового управління санаційною спроможністю підприємств (рис. 3.1), який передбачає три рівні ієрархії (об'єктний, методично-інструментальний та забезпечувальний), а також визначено склад елементів кожного з його рівнів.

Ядром цього механізму є санаційний потенціал, комплексна платоспроможність, ймовірність банкрутства та глибина розвитку кризових явищ, які в сукупності визначають результативний управлінський показник - перший рівень санаційної спроможності підприємства.

Другий, методично-інструментальний рівень фінансового управління санаційною спроможністю, утворюють напрями, інструменти, важелі та методи фінансового впливу на об'єкти управління. Третій, забезпечувальний рівень, формується трьома складовими: правовим, інформаційним і методичним забезпеченням.

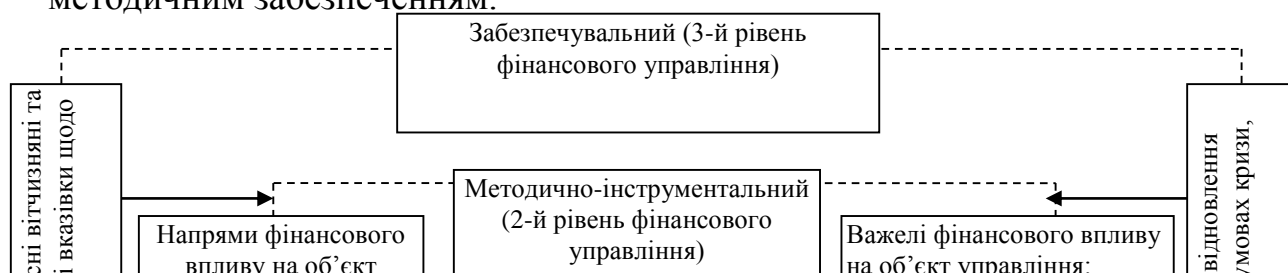


Рис. 3.1 – Механізм фінансового управління санаційною спроможністю підприємств

Указані складники третього рівня механізму фінансового управління безпосередньо впливають на складові другого рівня, тим самим забезпечуючи відповідний вплив на об'єкт управління – санаційний потенціал, комплексну платоспроможність та інтегральний рівень санаційної спроможності підприємства.

Оцінюючи методичні підходи до оцінки санаційної спроможності підприємств, поширені у вітчизняній та у зарубіжній літературі, встановлено, що оцінка підприємств із позиції їх санаційної спроможності у визначеному нами трактуванні майже не проводиться [63].

Санаційна спроможність підприємства як можливість протистояти кризі не є незалежною величиною, оскільки вона передусім пов'язана з глибиною кризи (комплексною платоспроможністю), яку здатне пережити підприємство завдяки наявності в нього відповідного санаційного потенціалу. Санаційна спроможність підприємства – це не константа, а функція декількох змінних, серед яких основною є власне криза підприємства – її глибина, характер і причини виникнення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні типи санаційної спроможності підприємства відповідно до природи та рівня розвитку фінансових криз

Тип санаційної спроможності	Природа і джерела кризи	Симптоматика та ресурси і компетенції, необхідні для подолання кризи
1	2	3
Перший – відновлення частково втраченої фінансової рівноваги	Внутрішня, обумовлена неоптимальною фінансовою політикою. Вплив зовнішнього середовища невідчутний або слабкий	Порушення дисбалансу між вхідними та вихідними грошовими потоками. Погіршується ліквідність, платоспроможність, зменшується чистий оборотний капітал, зростає фінансовий цикл. Для подолання кризи потрібне ефективне фінансове управління та повніше використання виробничо-технологічного й маркетингового потенціалів
Другий - подолання кризи стратегічного розвитку	Внутрішня, пов'язана зі стадією життєвого циклу підприємства (перехід зі стадії зростання на стадію зрілості та стабілізації). Вагомий вплив чинять також і зовнішні фактори	Скорочуються грошові надходження, знижується прибуток та рентабельність, поступово втрачається частка ринку та конкурентоспроможність. Знижується фінансова стійкість, підприємство все більше залежить від зовнішніх джерел фінансування. Виникає загроза неплатоспроможності та втрати фінансової незалежності. Подоланню кризи сприятимуть фінансовий та маркетинговий потенціали

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Третій – протистояння структурній та галузевій кризі	Переважно зовнішня, пов'язана з життєвим циклом галузі, переходом на стадію зрілості та старіння	Стійкі тенденції до скорочення грошових надходжень, системне зниження усіх показників прибутковості, зменшення інтенсивності використання ресурсів, що обумовлює стійку втрату фінансової рівноваги. Подоланню кризи сприятимуть кадрово-управлінський, виробничо-технічний та інноваційний потенціали
Четвертий – подолання системного порушення макроекономічної рівноваги	Зовнішня, обумовлена гострими порушеннями складових макроекономічної рівноваги. Типовий приклад - світова криза 2008-2009 рр.	Проблема неплатоспроможності та втрати підприємством фінансової стійкості стає критичною. Погіршує ситуацію обмеження доступу до ресурсів, збільшення їх вартості, скорочення потенціалу для збільшення грошових надходжень через кризу товарних ринків. Потрібна системна мобілізація усіх складових санаційного потенціалу

Для якісної діагностики пропонується в діяльності підприємств використовувати методичний підхід до оцінки санаційної спроможності на основі одиничних і групових індикаторів санаційного потенціалу та комплексної платоспроможності (стійкості) підприємства.

На основі моделі Альтмана (3.1) було здійснено оцінку інтегрального рівня платоспроможності підприємств, а також запропоновано модель ймовірності (ризик) можливого банкрутства (3.2):

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5; \quad (3.1)$$

$$R(x) = 1,908 - 0,0844X_1 - 0,044X_2 - 0,1824X_3, \quad (3.2)$$

де X_j – коефіцієнт покриття виручкою поточних зобов'язань підприємства;

X_2 – коефіцієнт незалежності підприємства;

X_3 – коефіцієнт покриття активами поточних зобов'язань.

Розраховані на основі побудованої економетричної моделі інтегральні показники платоспроможності тісно узгоджені з їх статистичними значеннями (3.3):

$$R(x) = 1 - Z(x). \quad (3.3)$$

У процесі переходу від оцінки інтегрального рівня платоспроможності $Z(x)$ до оцінки ймовірності або ризику можливого банкрутства машинобудівних підприємств $R(x)$ виділено такі особливості функцій $Z(x)$ і $R(x)$:

- 1) обидві функції мають значення лише в інтервалі $\{0; 1\}$;
- 2) за своїм економічним змістом дані показники є прямо протилежними.

Чим більший рівень платоспроможності підприємства (функція $Z(x)$), тим менший ризик банкрутства (функція $R(x)$).

Як і для функції платоспроможності $Z(x)$, такі для функції ймовірності банкрутства $R(x)$ нами визначено інтервали оцінювання, які відповідають тому чи іншому рівню ризиків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Інтервали оцінювання функції ймовірності банкрутства підприємств $R(x)$

№ з/п	Значення функції $R(x)$	Інтерпретація ймовірності банкрутства
1	$R(x) > 0,8$	Критично високий ризик банкрутства
2	$0,63 < R(x) < 0,8$	Високий ризик банкрутства
3	$0,37 < R(x) < 0,63$	Банкрутство є ймовірним, проте ризики не критичні
4	$0,2 < R(x) < 0,37$	Невисока ймовірність банкрутства
5	$R(x) < 0,2$	Банкрутство малоймовірне, рівень ризиків низький

Відповідно до представлених оцінок економетричної моделі $R(x)$ процес наближення підприємства до реальної загрози банкрутства має такі риси:

- 1) скорочення коефіцієнта покриття, тобто коли оборотні активи підприємства меншою мірою здатні покрити його поточні зобов'язання;
- 2) у подальшому ймовірність банкрутства підприємства $R(x)$ посилюється залежно від збільшення зовнішнього фінансування;
- 3) неспроможність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок виручки від реалізації.

В табл. 3.4 здійснено розрахунок моделі $R(x)$ стосовно даних підприємства ПрАТ «ЗТР» за 2013–2017 рр.

Таблиця 3.4 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» на основі моделі $R(x)$ за 2013–2017 рр.

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт покриття виручкою поточних зобов'язань підприємства	0,880	0,264	0,138	0,254	0,362
Коефіцієнт незалежності підприємства	0,104	0,469	-1,182	-1,304	-1,208
Коефіцієнт покриття активами поточних зобов'язань	1,153	0,700	0,467	0,441	0,726
Оцінки $R(x)$	1,619	1,738	1,863	1,863	1,798

Здійснено порівняння результатів розрахунку оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» за запропонованою моделлю $R(x)$ та отриманими результатами інших методик наведених у розділі 2, у тому числі й моделі Альтмана (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Порівняння значень оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗТР» за різними методиками за 2013–2017 рр.

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017
Модель Спрингейта	1,125	0,504	0,500	0,696	0,690
Модель Таффлера і Тішоу	0,511	0,404	0,481	0,611	0,446
Модель Сайфуліна-Кадикова	-0,870	-3,151	-4,049	-1,932	-1,441
Модель Ліса	0,048	-0,002	-0,051	-0,026	-0,030
Модель Конана і Гольдера	-0,115	-1,405	-1,880	-0,243	-0,027
Коефіцієнт Бівера	0,122	0,011	0,008	0,007	0,008
Модель Альтмана	2,301	0,103	0,389	-6,919	-0,994
	Можлива	Висока	Висока	Висока	Висока
Пропонована модель $R(x)$	1,619	1,738	1,863	1,863	1,798
	Критично висока	Критично висока	Критично висока	Критично висока	Критично висока

Незважаючи на наявність певних розбіжностей в оцінці, отриманій за двома моделями, що стосуються підприємства, принципових розходжень не існує, за винятком лише 2013 р. коли застосування моделі Альтмана дало визначення «можливого банкрутства», а показник $R(x)$ чітко визначив стан підприємства як критичний.

Графічне порівняння значень динамічних оцінок банкрутства за показником $R(x)$ та моделі Альтмана наведено на рис. 3.2 та рис. 3.3.

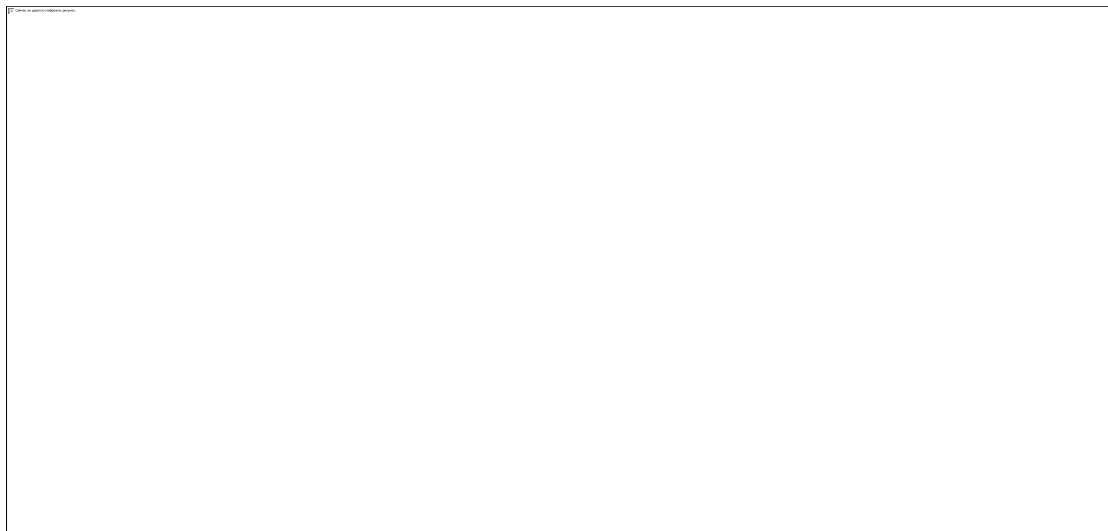


Рис. 3.2 – Динаміка оцінки банкрутства та санаційного потенціалу ПрАТ «ЗТР» за показником $R(x)$

Крім того застосування логарифмічної лінії тренду дає можливість визначити рівень санаційного потенціалу досліджуваного підприємства. Як бачимо з графіків рис. 3.2 та рис. 3.3 лінія тренда на подальші три роки свідчить про погіршення санаційного потенціалу. Водночас значення R^2 для $R(x)$ складає 0,8165 одиниць, що свідчить про високу ймовірність значень прогнозу. І навпаки R^2 для лінії тренду моделі Альтмана складає лише 0,4229 одиниць, що є неприйнятним для побудови прогнозів.

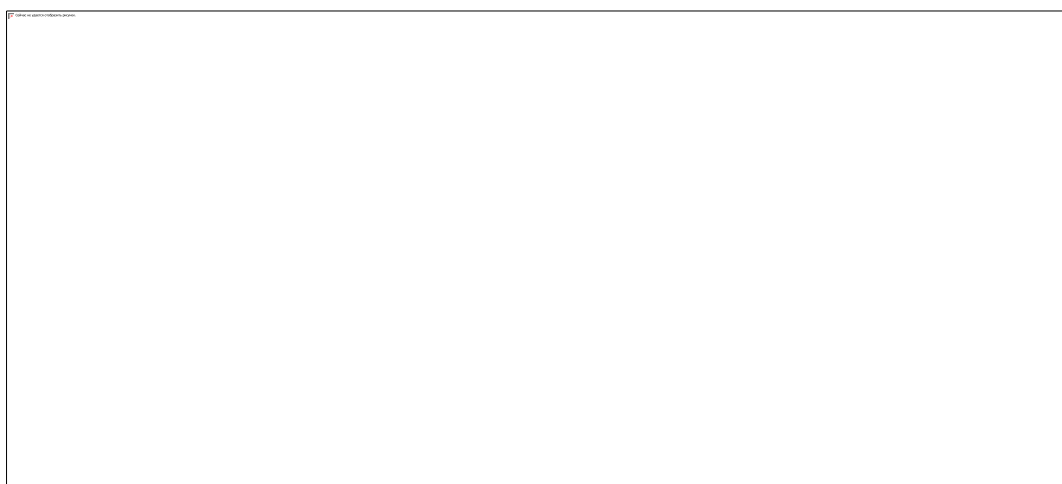


Рис. 3.3 – Динаміка оцінки банкрутства та санаційного потенціалу ПрАТ «ЗТР» за показником моделі Альтмана

Таким чином, стосовно досліджуваного підприємства показник $R(x)$ дав можливість отримати більш об'єктивну оцінку санаційної спроможності. В цілому під санаційною спроможністю слід розуміти потенційну можливість

підприємства подолати кризу та забезпечити стійке і прибуткове функціонування в довгостроковій перспективі. Відповідно з даними рис. 3.2 слід констатувати, що підприємство не володіє санаційною спроможністю й у випадку визнання його неплатоспроможним до підприємства більш обґрунтовано застосовувати процедуру саме банкрутства та ліквідації.

Підводячи висновки застосування моделі $R(x)$ вважаємо за можливе зазначити, що вона дозволяє не лише визначити ризик банкрутства на основі значень logit – змінних (високий, низький, тощо), але й досить точно оцінити ймовірність, з якою може настати дана подія (банкрутство підприємства), а також визначити рівень й динаміку санаційної спроможності.

Для вдосконалення фінансового управління санаційною спроможністю підприємств України необхідно використовувати досягнення зарубіжної практики фінансового управління санаційною спроможністю підприємств і можливості її використання в Україні; розробляти стратегічний підхід до фінансового управління санаційною спроможністю підприємств; коригувати методичні підходи до оцінки санаційного потенціалу та санаційної спроможності підприємств.

Механізм реалізації фінансового управління санаційною спроможністю підприємств спрямований на здійснення систематичного моніторингу фінансово-економічної безпеки, завчасне виявлення загроз їх санаційній спроможності та розробку стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на оперативне відновлення санаційної спроможності та забезпечення рентабельності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Для того, щоб забезпечити його ефективність, він повинен містити в собі найкращий світовий досвід санаційного управління, адаптований до вітчизняних реалій. Це вимагає ретельного дослідження зарубіжної практики управління санаційною спроможністю, акцентування уваги на трьох складових: нормативно-правовому, методологічному забезпеченні, а також на реальній практиці запровадження ефективних санаційних стратегій та дієвих інструментів відновлення санаційної спроможності в міжнародних компаніях.

У світовій практиці успішність проведення санаційних заходів у компанії визначається, перш за все, санаційною спроможністю суб'єктів вільного ринку. Тому для України проблема доцільності проведення санації є особливо актуальною, але потребує запровадження ефективної діагностичної методики, яка дозволить максимально точно та об'єктивно оцінювати розвиток кризових явищ у діяльності підприємства, виявляти його санаційний потенціал та здатність відновити прибутковність і конкурентоспроможність.

Фінансово грамотно управляючи санаційною спроможністю, підприємство підвищує рівень свого «фінансового імунітету». З цією метою розроблено механізм фінансового управління санаційною спроможністю, що включає три рівні: об'єктний, методично-інструментальний та забезпечувальний.

Активізація в Україні процесу фінансового управління санаційною спроможністю підприємств значною мірою базується на вивченні та запровадженні світового досвіду, адаптованого до реалій українського бізнес-середовища. Особливе значення має науково-методичне забезпечення управління фінансовою санацією, що дозволяє завчасно та оперативно виявляти найперші ознаки виникнення кризових явищ у діяльності підприємства, а також урахування реальної практики запровадження ефективних стратегій фінансової санації та інструментів відновлення санаційної спроможності. Критична оцінка зарубіжного досвіду дозволить ідентифікувати передовий інструментарій управління фінансовою санацією, що використовується провідними міжнародними компаніями на стратегічному, загально-корпоративному, фінансово-економічному, маркетинговому, техніко-технологічному та бізнес-рівнях. Цей інструментарій, удосконалений відповідно до вітчизняних реалій, здатен сформувати теоретичний і практичний базис для побудови ефективного управління фінансовою санацією на вітчизняних підприємствах, що перебувають у кризі.

3.2 Формування ефективного антикризового менеджменту на підприємстві

В сучасних умовах фінансовий стан багатьох комерційних організацій набуває негативних тенденцій, тому на першому плані постають питання антикризового фінансового менеджменту як ефективного механізму антикризового управління.

Формування антикризового фінансового менеджменту на рівні підприємств націлене на їх виживання і адаптацію до ринкових умов, що є особливо важливим в умовах глобалізації світового господарства. Антикризовий фінансовий менеджмент виник на стику двох напрямків економічної науки – антикризового управління та фінансового менеджменту, об'єднавши в собі сукупність фінансових інструментів антикризового управління на основі впровадження стратегічного і тактичного фінансового менеджменту в діяльність комерційної організації. Потреба виділення антикризового фінансового менеджменту назріла у зв'язку з розумінням керівництвом підприємств необхідності кваліфікованого фінансового управління в умовах фінансової кризи, однак універсальне визначення та методологічне обґрунтування даного напрямку відсутні як у закордонній, так і у вітчизняній літературі [17].

Специфіку поняття антикризового фінансового менеджменту доцільно розглядати з двох позицій. По-перше, як комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо.

По-друге, як систему управління фінансами, спрямовану на виведення підприємства з кризи, зокрема, за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання [12].

З точки зору функціонального підходу антикризовий фінансовий

менеджмент можна розділити на фази. Вчений Бланк І. О. наводячи визначення антикризового фінансового менеджменту, розглядає його як систему принципів і фінансових методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на профілактику, попередження і подолання кризового розвитку й небезпеки банкрутства підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків [7].

Також Бланк І. О. стверджує, що у процесі реалізації своєї головної мети антикризовий фінансовий менеджмент підприємства спрямований на вирішення наступних основних завдань:

- своєчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- запобігання банкрутства та ліквідації підприємства;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства.

Функції антикризового фінансового менеджменту спрямовані на забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі і запобігання, таким чином, появи і розвитку кризової ситуації. При виникненні явних ознак фінансової неспроможності менеджери підприємства повинні знати, якими способами можна запобігти ліквідації підприємства або зменшити втрати власників (акціонерів і зовнішніх інвесторів, чії кошти використовуються в економічному обороті підприємства) [19].

Антикризове фінансове управління підприємством реалізує свої завдання шляхом здійснення функцій. Антикризове фінансове управління підприємством є невід'ємною складовою управління сучасним підприємством з певною сформульованою місією підприємства; перспективним баченням – важливою передумовою майбутнього зростання підприємства, вибору перспективних напрямів його розвитку і стратегічної концепції – визначенням основної мети підприємства.

Місце антикризового фінансового менеджменту в системі управління фінансами підприємств є визначальним, тому ПрАТ «ЗТР» необхідно впровадити його в свою діяльність з метою фінансового оздоровлення.

Антикризовий фінансовий менеджменту є складовим процесу управління підприємства, який необхідно впроваджувати на постійній основі у зв'язку з тим, що його спрямування націлене на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми підприємства [38].

Необхідно акцентувати увагу на тому, що система антикризового фінансового менеджменту базується на таких принципах.

Принцип використання превентивних заходів. Він свідчить про те, що краще вчасно попередити виникнення кризи, ніж дозволити його настання і надалі боротися з його негативними наслідками.

Принцип негайного реагування. Чим раніше буде вжито заходів щодо ліквідації кризи, тим менші наслідки він матиме на діяльність підприємства.

Принцип комплексності управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію кризи.

Система антикризового фінансового менеджменту базується на таких принципах. Принцип постійної готовності реагування. Досягається в результаті ефективного фінансового менеджменту. Зміна фінансової рівноваги підприємства можлива на будь-якому етапі його економічного розвитку і визначається природним відгуком на зміни зовнішніх і внутрішніх умов його господарської діяльності.

Принцип превентивності дій. Цей принцип передбачає, що краще запобігти загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати його дозвіл і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків. Реалізація цього принципу забезпечується ранньою діагностикою передкризового фінансового стану підприємства і своєчасним використанням можливостей нейтралізації фінансової кризи.

Принцип терміновості реагування. Кожен із негативних проявів

фінансової кризи не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, але й породжує нові властиві йому негативні фінансові наслідки. Тому чим раніше будуть задіяні антикризові фінансові механізми по кожному з кризових симптомів, тим більшими можливостями по самовідновленню буде володіти підприємство.

Принцип адекватності реагування. Використовувана система фінансових механізмів з нейтралізації або розв'язання фінансової кризи пов'язана з витратами фінансових ресурсів або втратами, пов'язаними з нереалізованими можливостями. Використання окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи та її дозволу повинно виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним цьому рівню.

Принцип комплексності прийнятих рішень. Практично кожна фінансова криза підприємства за джерелами генеруючих його чинників, а відповідно, і за формами прояву своїх негативних наслідків носить комплексний характер. Аналогічний комплексний характер повинна носити й система розроблених і реалізованих антикризових заходів.

Принцип альтернативності дій. Цей принцип передбачає, що кожне з прийнятих антикризових фінансових рішень має базуватися на розгляді максимально можливого числа їх альтернативних проектів з визначенням рівня їх результативності і оцінкою витрат.

Принцип адаптивності управління. Кризові фактори зазвичай характеризуються високою динамікою. Це зумовлює необхідність високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища.

Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів. У процесі антикризового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості його нейтралізації. У цьому випадку підприємство може уникнути втрати керованості і процедур зовнішнього контролю своєї

фінансової діяльності.

Принцип оптимальності зовнішньої санації. Принцип оптимальності зовнішньої санації припускає, що при виборі її форм і складу зовнішніх санаторів слід виходити з системи певних критеріїв, що розробляються в процесі антикризового фінансового управління. Такими критеріями можуть бути збереження управління підприємством його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства та ін.

Принцип ефективності. Реалізація цього принципу забезпечується зіставленням ефекту антикризового фінансового управління і пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів [39].

Розглянуті вище положення були об'єднані в єдину комплексну систему принципів антикризового фінансового менеджменту підприємства, спрямованого на фінансове оздоровлення ПрАТ «ЗТР» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Принципи антикризового фінансового менеджменту, спрямованого на фінансове оздоровлення підприємства

Принцип	Ключова характеристика
1	2
Превентивність заходів	Завчасне попередження виникнення кризи менш ресурсно затратне, аніж її настання і подальша боротьба з її негативними наслідками
Готовність до змін	Підтримка постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його розвитку
Негайне реагування	Чим раніше буде вжито заходів щодо ліквідації кризи, тим менші наслідки вона матиме на діяльність підприємства
Комплексність рішень	Система розроблюваних і реалізованих антикризових заходів повинна носити комплексний характер
Альтернативність дій	Кожне рішення має базуватися на розгляді максимально можливого числа його альтернативних проектів і очікуваних наслідків

Продовження таблиці 3.6

1	2
Адекватність реагування	Використання окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи повинно виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним йому
Адаптивність управління	Високий рівень гнучкості антикризового фінансового менеджменту, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища
Використання внутрішніх ресурсів	Підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості для нейтралізації кризових явищ і фінансового оздоровлення
Оптимальність санації	Критерії вибору зовнішньої санації збереження управління підприємством його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства
Ефективність фінансового оздоровлення	Порівняння ефекту антикризового фінансового менеджменту і пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів у процесі фінансового оздоровлення

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на визначених принципах та функціях його реалізації. Антикризове фінансове управління має базуватися на спільних властивостях, які притаманні управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення її причин, це і є специфічні функції, властиві антикризовому фінансовому менеджменту. Важливим моментом є передбачення того, як одні фінансові проблеми можуть спричинити за собою інші і тим самим ще більше погіршити фінансовий стан підприємства. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним, а також носить превентивний характер [28].

Необхідно зазначити, що розвиток антикризового фінансового управління підприємством визначається аналізом фінансової кризи, її масштабами, причинами, факторами та заходами щодо її запобігання. Об'єктивна природа виникнення фінансової кризи на підприємствах відображає не тільки закономірність її циклічної прояви, а й можливість її успішного вирішення.

Ефективність антикризового фінансового управління підприємством можлива лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів.

Практика засвідчує: щоб досягти необхідного рівня конкурентоспроможності можуть лише ті підприємства, які вчасно реагують на інноваційні вимоги, успішно вирішують завдання фінансового забезпечення та якісної інформаційної підтримки відповідних управлінських рішень. Усі інші господарські структури опиняються у стані боротьби за виживання. Антикризовий фінансовий менеджмент є складовим процесу управління підприємством, який необхідно впроваджувати на постійній основі у зв'язку з тим, що його спрямування націлене на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що формування антикризового фінансового менеджменту для ПрАТ «ЗТР», спрямоване на його виживання і адаптацію до несприятливих ринкових умов, стає особливо важливим в умовах глобальних економічних перетворень. Антикризовий фінансовий менеджмент може бути успішним, якщо він є своєчасним і, що дуже важливо, носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних швидкозмінних умовах здатне досягти поставленої цілі і ефективно вирішувати завдання фінансового оздоровлення ПрАТ «ЗТР».

Висновки до розділу 3

Активізація в Україні процесу фінансового управління санаційною спроможністю підприємств значною мірою базується на вивченні та запровадженні світового досвіду, адаптованого до реалій українського бізнес-середовища. Особливе значення має науково-методичне забезпечення

управління фінансовою санацією, що дозволяє завчасно та оперативно виявляти найперші ознаки виникнення кризових явищ у діяльності підприємства, а також урахування реальної практики запровадження ефективних стратегій фінансової санації та інструментів відновлення санаційної спроможності.

Критична оцінка зарубіжного досвіду дозволить ідентифікувати передовий інструментарій управління фінансовою санацією, що використовується провідними міжнародними компаніями на стратегічному, загально-корпоративному, фінансово-економічному, маркетинговому, техніко-технологічному та бізнес-рівнях. Цей інструментарій, удосконалений відповідно до вітчизняних реалій, здатен сформулювати теоретичний і практичний базис для побудови ефективного управління фінансовою санацією на вітчизняних підприємствах, що перебувають у кризі.

Для якісної діагностики пропонується в діяльності підприємств використовувати методичний підхід до оцінки санаційної спроможності на основі одиничних і групових індикаторів санаційного потенціалу та комплексної платоспроможності (стійкості) підприємства.

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на визначених принципах та функціях його реалізації. Антикризове фінансове управління має базуватися на спільних властивостях, які притаманні управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення її причин, це і є специфічні функції, властиві антикризовому фінансовому менеджменту. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним, а також носить превентивний характер.

ВИСНОВКИ

Санація є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству суб'єкта господарювання і підтримку його діяльності, внаслідок відновлення платоспроможності і ліквідності в короткотерміновому періоді, та прибутковості і визначеного рівня конкурентоспроможності – у довготерміновому за допомогою усіх зацікавлених суб'єктів. Санація є складним і комплексним поняттям, і його можна розглядати з різних сторін – історичної, правової, фінансової, економічної, функціональної.

Етапи процесу управління санацією підприємства представлені сукупністю функцій управління, упорядкованих у логічній послідовності їх виконання. Реалізація функцій, передбачених даним управлінським циклом, дозволяє забезпечити стійкий характер відновлення та подальшого розвитку підприємства.

Оскільки, метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їхнього виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру, то відповідно, це дозволяє віднести фінансову санацію до тактичних методів антикризового управління.

Ефективність оздоровчих заходів на підприємстві безпосередньо залежить від ступеня обґрунтованості моделі управління фінансовою санацією підприємства.

З метою визначення фінансової спроможності промислового підприємства ПрАТ «ЗТР» в системі оцінки кризового стану було проведеного аналіз основних показників фінансового стану підприємства. За результатами аналізу слід зазначити наступне:

Протягом аналізованого періоду підприємство ПрАТ «ЗТР» збільшувало обсяги діяльності за рахунок розширення ринків збуту. Це мало позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства в частині зростання валового прибутку до 1158502 тис. грн. у 2016 р. та відповідно 907773 тис. грн. у 2017 р. Збільшився валового прибутку порівняно з 2015 р. склало 246,9 %, або 646088 тис. грн. Проте загальні негативні тенденції нівелювали позитивний результат й не зважаючи на зниження величина чистого збитку у 2017 р. порівняно з 2016 р. 461518 тис. грн. підприємство залишалося збитковим накопичивши збитки на кінець 2017 р. до 6295838 тис. грн. (на 29,91 %). Крім того збільшення собівартості реалізованої продукції не дозволило підприємству перевищити рівень рентабельності продажів 2016 р.

Майно підприємства за аналізований період збільшилося на 930580 тис. грн. (25,09%), структура активів суттєвих змін не зазнала: питома вага необоротних активів у загальному обсязі майна становить 52,35%, у той час як питома вага оборотних активів – 47,65 %.

Основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства був залучений капітал, який протягом аналізованого періоду коливався в межах 218,21 %–230,36 % від загальної величини капіталу. Зменшення показника власного капіталу складало на 27,85%. Найбільшу питому вагу у структурі позикового капіталу станом на кінець 2017 р. становить короткострокові та довгострокові кредити банків (відповідно 50,40 % та 35,05%). Щодо структури позикового капіталу, то протягом аналізованого періоду вона зазнала суттєвих змін, за винятком значного зростання заборгованості за довгостроковими кредитами банків на кінець 2017 р. Відповідно збільшення обсягу довгострокових зобов'язань вплинуло на рівень фінансової стійкості підприємства та забезпечило у 2017 р. перехід від кризового до нестійкого фінансового стану.

Щодо показників ліквідності, то їх аналіз засвідчив, що у підприємства відсутні вільні ресурси які б могли забезпечити своєчасне погашення кредиторської заборгованості завдяки власним джерелам та наявних ліквідних

активів.

Здійснено апробацію моделей ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства. В зарубіжній та вітчизняній практиці для прогнозування ймовірності банкрутства промислового підприємства використовуються моделі: Альтмана, Спрингейта, Таффлера і Тішоу, Сайфуліна-Кадикова, Ліса, Конана і Гольдера, Бівера. В роботі наведено переваги та недоліки моделей визначення ймовірності банкрутства. Це дало змогу зробити висновок, що за умов стабільно від'ємних показників ліквідності, платоспроможності підприємства, ділової активності; низької рентабельності модель Таффлера і Тішоу, а також модель Спрингейта не виявили можливості банкрутства ПрАТ «ЗТР», хоча об'єктивні дані збиткового підприємства і отримані результати розрахунку інших моделей впевнено свідчать, що ймовірність банкрутства є надзвичайно високою.

Активізація в Україні процесу фінансового управління санаційною спроможністю підприємств значною мірою базується на вивченні та запровадженні світового досвіду, адаптованого до реалій українського бізнес-середовища. Особливе значення має науково-методичне забезпечення управління фінансовою санацією, що дозволяє завчасно та оперативно виявляти найперші ознаки виникнення кризових явищ у діяльності підприємства, а також урахування реальної практики запровадження ефективних стратегій фінансової санації та інструментів відновлення санаційної спроможності.

Критична оцінка зарубіжного досвіду дозволить ідентифікувати передовий інструментарій управління фінансовою санацією, що використовується провідними міжнародними компаніями на стратегічному, загально-корпоративному, фінансово-економічному, маркетинговому, техніко-технологічному та бізнес-рівнях. Цей інструментарій, удосконалений відповідно до вітчизняних реалій, здатен сформулювати теоретичний і практичний базис для побудови ефективного управління фінансовою санацією на вітчизняних підприємствах, що перебувають у кризі.

Для якісної діагностики пропонується в діяльності підприємств використовувати методичний підхід до оцінки санаційної спроможності на основі одиничних і групових індикаторів санаційного потенціалу та комплексної платоспроможності (стійкості) підприємства.

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на визначених принципах та функціях його реалізації. Антикризове фінансове управління має базуватися на спільних властивостях, які притаманні управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення її причин, це і є специфічні функції, властиві антикризовому фінансовому менеджменту. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним, а також носить превентивний характер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущак Є. М., Біленька В. А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 9(2). С. 451–456.
2. Бабій І. В. Методи і моделі реструктуризації і стабілізації діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6 (108). 84–90.
3. Багацька К. В. Проблемні питання визначення санаційної спроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2005. № 1. С. 56–62.
4. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : учебное пособие. М. : «Финансы и статистика», 1998. 480 с.
5. Білоконь Т. М., Несен Л. М. Санація підприємств: організаційно-економічний механізм : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 152 с.
6. Благодетелева-Вовк С. Л. Управління фінансовою санацією підприємств. К.: Ніка-Центр, 2006. 248с.
7. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с.
8. Булович Т. В. Управління санаційною спроможністю підприємства як передумова його виживання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, Т. 2. С. 161–167.
9. Веб-сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор». URL: <http://ztr.com.ua/ru/main>. (дата звернення: 02.12.2019).
10. Гончар І. О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 36–40.
11. Грешко Р. І. Механізм фінансової санації промислових підприємств у досудових умовах її здійснення. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2010. № 2 (26). С. 100–106.

12. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
13. Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 3. С. 124–132.
14. Євтушевський В. А. Корпоративне управління : підручник. Київ : Знання, 2006. 406 с.
15. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 320 с.
16. Карпець О. С., Слинко О. Ю. Удосконалення моделі фінансової санації підприємства з використанням імітаційного моделювання. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1175–1181.
17. Кондратенко Н. О. Сучасні підходи до формування системи антикризового фінансового управління організацією. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2017. № 4 (32). С. 51–54.
18. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В., Федорова В. О. Фінансова санація і банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
19. Костецький В. В. Особливості здійснення фінансового оздоровлення підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 26. № 1. С. 50–57.
20. Костецький В. В. Санація підприємства як дієвий механізм фінансової стабілізації його діяльності. *Світ фінансів*. 2016. Вип. 4 (49). С. 108–119.
21. Костирко Л. А. Формування стратегії антикризового фінансового управління підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ*. 2015. № 4 (20). С. 61–69.
22. Куріненко О. В. Побудова трендів в трансформованих моделях діагностики банкрутства підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та*

світове господарство. 2017. Вип. 14 (1). С. 173–177.

23. Кушнірюк О. П., Сейсебаєва Н. Г. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 10(3). С. 13–15.

24. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В. Методичні підходи до формування санаційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 10(3). С. 54–59.

25. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В. Механізм управління санацією підприємств : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 244 с.

26. Ліготенко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К. : Київ. нац. тор.-екон. ун-т., 2001. 580 с

27. Ліндер Є. О. Розширена класифікація методів оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 84–87.

28. Ліснічук О. А. Діагностика розвитку кризових явищ на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 5. С. 120–126.

29. Ліснічук О. А. Фінансове управління санаційною спроможністю машинобудівних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 137–145.

30. Мазур О. В. Фінансова санація: семантика та інтерпретація. *Університетські наукові записки*. 2012. № 4. С. 556–562.

31. Маланчук Т. В., Юрченко Д. В. Юридична сутність санації підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 933–936.

32. Марина А. С., Єланська Н. О., Петренко М. А. Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 2. С. 118–122.

33. Мартиненко В. П. Функції санації промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. зб. Івано-Франківськ* 2011. Вип. 7. Т. 2. С. 87–91.

34. Нагайчук В. В. Фінансове оздоровлення підприємств у контексті

зміцнення їхнього фінансового стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 14, Ч. 3. С. 138–141.

35. Носань Н. С. Адаптація європейського досвіду функціонування механізму банкрутства підприємств у вітчизняній практиці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 52–56.

36. Олійник Т. О., Шиблова А. М. Аналіз санаційної спроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 152–156.

37. Олійник А. В. Фінансовий механізм санації підприємств: теоретичні аспекти побудови. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 6. С. 18 – 22.

38. Павловський С. В., Терещенко О. О. До питання щодо удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 108–123.

39. Партин Г.О. Передумови формування системи антикризового фінансового управління на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 274–279.

40. Плікус І. Й., Новак Н. В., Мільчаковська Т. М. Удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємств. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2010. № 1 (Том 2). С. 69–77.

41. Пономаренко В. С., Раєвнева О. В., Степуріна С. О. Механізм санаційного управління підприємством : засади формування та моделі реалізації : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 304 с.

42. Пономаренко Т. В. Прогнозування імовірності банкрутства в контексті оцінювання економічної стійкості підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 160–168.

43. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-ХІІ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. (дата звернення: 28.11.2019).

44. Решетняк О. Ю., Сейсебаєва Н. Г. Основні принципи формування

організаційно-економічного механізму санації підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6(2). С. 25–27.

45. Сасько С. А. Антикризове управління: концептуальні підходи та сучасне категоріальне визначення. *Бізнес-навігатор*. 2016. № 1. С. 102–107.

46. Сейсебаєва Н. Г., Вернидуб М. Ю. Теоретичні аспекти фінансової санації підприємства як інструмента антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 75–78.

47. Селецька М. А., Скоропад І. С. Санація як спосіб подолання банкрутства підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 4(1). С. 30–32.

48. Сич О. А., Калічак І. І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 333–339.

49. Стегней М. І., Білак Г. Г., Лінтур І. В. Фінансова санація та комплексна оцінка фінансового стану суб'єктів господарювання. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 7. С. 359–368.

50. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 362–367.

51. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

52. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : ЮШУ, 2009. 552 с.

53. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.

54. Термінологічний словник з дисципліни «Фінансова санація та банкрутство підприємств» для студентів економічних спеціальностей / укл. Г. О. Роганова. Краматорськ: ДДМА, 2004. 28 с.

55. Тищенко В. М. Фінансова санація як засіб запобігання банкрутству

підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 132–135.

56. Тітов М.І. Банкрутство : матеріально-правові та процесуальні аспекти; за наук. ред. В. М. Гайворонського. Харків : Фірма «Консум», 1997. 92 с.

57. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Теоретичні та практичні аспекти здійснення ефективної санації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. №3, Т. 1 С. 146–152.

58. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління фінансовою санацією підприємства: Підручник. Львів: «Новий Світ – 2000», 2008. 396 с.

59. Фальченко О. Є. Механізм фінансового оздоровлення підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 604–606.

60. Фінанси підприємств: підручник / [А. М.Поддєрьогін, М. Д.Білик, Л. Д.Буряк та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М.Поддєрьогін. – Восьме вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2013. 519 с.

61. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навчальний посібник / [Штангрет А. М., Шляхетко В. В., Волович О. Б., Зубрей І. В. та ін.] Львів : Українська академія друкарства, 2010. 337 с.

62. Фурсова В. В., Столбова А. І. Вітчизняний та зарубіжний досвід банкрутства підприємства як чинник фінансового ризику. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 217–222.

63. Цар О. З. Фінансова санація суб'єктів господарювання в економіці України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів, 2017. 212 с.

64. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 378с.

65. Швець Ю. О., Конєв В. В. Антикризове управління на промислових підприємствах: сутність, особливості здійснення, моделі в умовах кризи. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3. С. 55–62.

66. Altman E. I. Financial Ratios. Discriminant Analysis, and the Prediction

of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. *September*. P. 589–609.

67. Northcott D., Taulapapa T. M. Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges. *International Journal of Public Sector Management*. 2012. Vol. 25. P. 166–191

68. Heizer J., Rendre B. Operations management. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 809 p.

69. Humphreys K. A., Trotman K. T. The balanced scorecard: The effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*. 2011. V. 23. №. 1. P. 81–98.

70. Kaplan R. S., David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Norton Harvard Business Review*. 1996. January–February. P. 75–85.

ДОДАТОК А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Запоріжтрансформатор"	за ЄДРПОУ	00213428
Територія		за КОАТУУ	2310136900
Організаційно- правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	27.11
Середня кількість працівників	2498		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	69600, м. Запоріжжя, Дніпровське шосе, 3		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Несоборотні активи				
Нематеріальні активи:	1000	4400	5047	0
первісна вартість	1001	14983	16274	0
накопичена амортизація	1002	-10583	-11227	0
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	668	674	0
Основні засоби:	1010	1312221	1244144	0
первісна вартість	1011	1323910	1334464	0
знос	1012	-11689	-90320	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				

Продовження додатку А

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	736722	736722	0
Інші фінансові інвестиції	1035	441926	441926	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	21891	44	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Задишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	2517828	2428557	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	727158	923377	0
Виробничі запаси	1101	241539	340349	0
Не завершене виробництво	1102	402107	297856	0
Готова продукція	1103	38187	239774	0
Товари	1104	45325	45398	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	320511	234618	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38372	49562	0
з бюджетом	1135	143432	144752	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	140769	140769	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	105594	114000	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	514433	722658	0
Готівка	1166	2	1	0
Рахунки в банках	1167	514431	722657	0
Витрати майбутніх періодів	1170	9864	19750	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	6764	2058	0
Усього за розділом II	1195	1866128	2210775	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0

Продовження додатку А

ДОДАТОК Б

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2017 01 01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запоріжтрансформатор"	за ЄДРПОУ	00213428
Територія		за КОАТУУ	2310136900
Організаційно- правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	27.11
Середня кількість працівників	2641		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	69600, м. Запоріжжя, Дніпровське шосе, 3		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	4661	4400	0
первісна вартість	1001	14613	14983	0
накопичена амортизація	1002	-9952	-10583	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	681	668	0
Основні засоби:	1010	955141	894180	0
первісна вартість	1011	1027428	1030201	0
знос	1012	-72287	-136021	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	414741	707598	0

Продовження додатку Б

інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	900322	607470	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	54043	21891	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	2329589	2236207	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	235482	727158	0
Виробничі запаси	1101	48838	241539	0
Незавершене виробництво	1102	177589	402107	0
Готова продукція	1103	9017	38187	0
Товари	1104	38	45325	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	531825	295430	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38290	38372	0
з бюджетом	1135	455428	143432	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	405132	140769	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10464	105595	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	103313	514433	0
Готівка	1166	0	2	0
Рахунки в банках	1167	103313	514431	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4199	9864	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	162	6764	0
Усього за розділом II	1195	1379163	1841048	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	3708752	4077255	0

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22103	22103	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	439889	405374	0
Додатковий капітал	1410	243	244	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4846256	-5742787	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(22)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-4384043	-5315066	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	88509	74613	0
Пенсійні зобов'язання	1505	26059	27680	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	33037	42711	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	21543	18854	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	147605	145004	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	5609341	7989001	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	866284	0	0

Продовження додатку Б

за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	383589	341851	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1974	3387	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	819	1847	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6302	7497	0
за одержаними авансами	1635	492901	334267	0
за розрахунками з учасниками	1640	259423	259354	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	85	294	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	324472	309819	0
Усього за розділом III	1695	7945190	9247317	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	3708752	4077255	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

д/в
Клейнер Ігор Саулович
Ніколаєнко Людмила Іванівна

ДОДАТОК В

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Запоріжтрансформатор"		2018 01 01
	(найменування)	за ЄДРПОУ	00213428

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2311462	2352247
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1403689)	(1193745)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	907773	1158502
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10592	7742
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(162109)	(127294)
Витрати на збут	2150	(174812)	(104764)
Інші операційні витрати	2180	(58348)	(98659)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			

Продовження додатку В

прибуток	2190	523096	835527
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	26060	2792
Інші доходи	2240	0	6
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1028613)	(1782213)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(333)	(1296)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(479790)	(945184)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10063	13939
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(469727)	(931245)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-33188	243
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-33188	243
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	5974	-44
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-27214	199
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-496941	-931046

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1303673	1248101
Витрати на оплату праці	2505	225232	192251
Відрахування на соціальні заходи	2510	48589	38970
Амортизація	2515	79799	64787
Інші операційні витрати	2520	381111	385421
Разом	2550	2038404	1929530

ДОДАТОК Д

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запоріжтрансформатор" <hr/> (найменування)	Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			2017 01 01
			00213428

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2016 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2352247	1095288
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1193745)	(833603)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1158502	261685
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7742	5368
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(127294)	(89796)
Витрати на збут	2150	(104764)	(85031)
Інші операційні витрати	2180	(98659)	(80049)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	835527	12177

Продовження додатку Д

збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2792	2750
Інші доходи	2240	6	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1782213)	(2684802)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1296)	(2058)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(945184)	(2671933)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13939	3347
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(931245)	(2668586)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	243	-6091
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	243	-6091
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-44	1096
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	199	-4995
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-931046	-2673581

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1248101	647160
Витрати на оплату праці	2505	192251	170615
Відрахування на соціальні заходи	2510	38970	48548
Амортизація	2515	64787	64943
Інші операційні витрати	2520	385421	592133
Разом	2550	1929530	1523399

Продовження додатку Д

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2210250000	2210250000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2210250000	2210250000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.421	-1.2074
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.421	-1.2074
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

д/в
Клейнер Ігор Саулович
Ніколаєнко Людмила Іванівна

Декларація академічної доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Павленко Анна Іванівна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит» , адреса електронної пошти ann2606@ukr.net,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Менеджмент фінансової санації ПрАТ «Запоріжтрансформатор»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи*, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Павленко А.І.

Дата _____ Підпис _____ Череп А.В.