

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ**

КАФЕДРА ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійної роботи

з дисципліни: **«Управління фінансовою санацією підприємства»**
(для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» всіх форм навчання)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи
із дисципліни: **«Управління фінансовою санацією підприємства»**
(для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування» всіх форм навчання)

Затверджено

на засіданні кафедри фінансів
та банківської справи
Протокол № 6 від 18.02.2021

УДК 658.016

Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємства» (для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» всіх форм навчання) / Уклад.: Е.В. Чернодубова, А.А. Мартинов. – Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. – 17 с.

Укладачі:

доц. Чернодубова Е.В.
доц. Мартинов А.А.

Відп. за випуск:

зав. кафедрою «Фінанси та банківська справа»

д.е.н., проф.

Костирко Л. А.

Рецензент:

к.е.н., доц.

Манухіна М.Ю.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Дисципліна «Управління фінансовою санацією підприємства» розкриває необхідність, суть, функції та роль фінансового оздоровлення підприємства з урахуванням змін, викликаних глобальними економічними перетвореннями.

Для студентів економічних спеціальностей цей курс є одним з профільюючих, що вимагає поряд із вивченням теорії фінансів ретельно опрацювати нормативні матеріали, які регулюють організацію фінансової санації в сучасних умовах, а також розв'язок задач для набуття практичних навичок з управління фінансовою санацією.

Курс передбачає набуття студентами теоретичних знань щодо фінансових відносин, що виникають у процесі антикризового фінансового управління підприємством в умовах ринкової економіки.

Предметом вивчення курсу є вивчення сукупності фінансово-економічних відносин, що виникають у процесі антикризового фінансового управління підприємством, санації, реорганізації, банкрутства та ліквідації суб'єктів господарювання.

Основною метою курсу є формування у студентів системи знань з методології та практичного здійснення фінансової санації, банкрутства підприємств, фінансового забезпечення ліквідаційних процедур.

Завданням вивчення курсу є вивчення сутності, методів, правил і механізмів фінансової санації, банкрутства та ліквідації підприємства, а також форм і методів державної фінансової підтримки санації суб'єктів господарювання, набуття навичок здійснення досудової санації та вивчення комплексу питань, пов'язаних із санацією за рішенням суду, проведення реструктуризації суб'єктів господарювання.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

Знати:

- теоретичні основи здійснення фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання;
- методику виявлення ознак неплатоспроможності підприємства;
- методику визначення санаційної спроможності підприємства;
- структуру та порядок складання плану санаційних заходів;
- особливості здійснення досудової санації та санації за рішенням господарського суду;
- теоретичні основи банкрутства підприємства;
- порядок здійснення ліквідаційних процедур;
- особливості санації та банкрутства підприємств різних форм власності та видів діяльності;

Вміти:

- застосовувати методи контролінгу на підприємстві;
- проводити оцінку ймовірності банкрутства підприємств на основі моделей однофакторного та багатфакторного дискримінантного аналізу;
- застосовувати прийоми та методи проведення санаційного аудита;
- оцінювати фінансовий стан підприємства;
- складати план санації підприємства та проводити експертну оцінку запланованих санаційних заходів;
- виявляти ознаки неплатоспроможності підприємства.

Придбані глибокі теоретичні знання та практичні навички дозволяють випускникам цієї спеціальності здійснювати кваліфіковані прогнози економічних процесів у сфері грошових, фінансових і кредитних відносин.

Методичні вказівки розраховані на максимально самостійне виконання студентами завдань.

I. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

ВАРІАНТ №1

1. Фінансові аспекти санації та банкрутства суб'єктів господарювання.
2. Напрямки удосконалення методики аналізу фінансового стану підприємства.

ВАРІАНТ №2

1. Фінансові аспекти реорганізації суб'єктів господарювання.
2. Індикатор фінансової стійкості підприємства.

ВАРІАНТ №3

1. Фінансові аспекти оцінки вартості майна підприємства.
2. Прогнозування банкрутства і розробка антикризової програми підприємств.

ВАРІАНТ №4

1. Фінансовий механізм реструктуризації підприємства.
2. Досвід реалізації реальної концепції санації підприємства.

ВАРІАНТ №5

1. Фінансове прогнозування банкрутства підприємств.
2. Проблеми управління підприємством в сучасних умовах та шляхи їх вирішення.

ВАРІАНТ №6

1. Фінансове забезпечення санації суб'єктів господарювання.
2. Застосування дискримінантного аналізу при прогнозуванні можливого банкрутства підприємства

ВАРІАНТ №7

1. Фінансова реструктуризація на підприємстві.
2. Застосування SWOT-аналізу при діагностиці кризових явищ на підприємстві.

ВАРІАНТ №8

1. Управління витратами підприємства за центрами фінансової відповідальності.
2. Сутність фінансової стратегії підприємства, етапи її формування і їх характеристика.

ВАРІАНТ №9

1. Стратегічне фінансове планування на підприємстві та напрямки його вдосконалення.

2. Напрямки удосконалення методики аналізу фінансового стану підприємства.

ВАРІАНТ №10

1. Реструктуризація в системі антикризового фінансового управління підприємством.

2. Методологічні підходи до прогнозування банкрутства підприємств, розповсюджені у закордонній практиці.

ВАРІАНТ №11

1. Санаційний аудит та фінансове забезпечення санації підприємств.

2. Методологічні підходи до прогнозування банкрутства підприємств, розповсюджені у вітчизняній практиці.

ВАРІАНТ №12

1. Система антикризового фінансового управління підприємством.

2. Бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу на підприємстві.

ВАРІАНТ №13

1. Прогнозування банкрутства і розробка антикризової програми підприємства.

2. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу

ВАРІАНТ №14

1. Особливості оцінки вартості підприємства.

2. Запобігання банкрутству в системі антикризового управління підприємством.

ВАРІАНТ №15

1. Особливості організації антикризового фінансового менеджменту на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання.

2. Механізм антикризового фінансового управління на підприємстві.

ВАРІАНТ №16

1. Діагностика фінансової кризи на підприємстві.

2. Особливості застосування системи фінансового контролінгу на підприємствах.

II. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Ситуаційна задача 1 (варіант 1, 7, 13)

За п'ятдесят років свого існування "Львівавто" стало великим спеціалізованим підприємством, основною сферою діяльності якого є виробництво автобусів міського, приміського та міжміського сполучення, а також запасних частин до них. В процесі корпоратизації державне підприємство перетворилось у ВАТ "Львівавто", згодом проведено його реструктуризацію.

Незважаючи на запобіжні заходи, в останні роки почалося різке скорочення обсягів реалізації, зумовлене відміною держзамовлень і зростанням цін на автобуси. У 2009 р. порівняно з 2006 р. обсяг виробництва й реалізації становив лише близько 13 %. Однак з 2010 р. спостерігаються перші ознаки пожвавлення виробництва.

Протягом останніх років відбуваються процеси приведення чисельності працюючих до реальних потреб виробництва. Наприклад, за 2009 р. середня чисельність працівників знизилась на 20 %. Водночас зменшилися втрати робочого часу, зросла продуктивність праці.

Однією з причин поліпшення фінансових результатів ВАТ "Львівавто" є вдосконалення системи збуту продукції. Наприклад, у 2020 р. через дилерів реалізовано близько 1050 автобусів.

Згідно з проведеними маркетинговими дослідженнями й аналізом внутрішніх можливостей "Львівавто" прогнозується подальше річне збільшення обсягів продажу продукції на 4 % як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Прагнучи завоювати конкурентні переваги, підприємство працює над поліпшенням якості та зниженням собівартості продукції.

Основним ринком збуту продукції цього виробника залишається ринок України.. ВАТ "Львівавто" є безсумнівним лідером на ринку приміських автобусів. Ринок міжміських автобусів в Україні розподілений між "Ікарусом" (Угорщина) і "Львівавто", хоча перевагу утримує вітчизняний виробник автобусів. До недавнього часу ринок міських автобусів розподілявся між фірмами "Ікарус" та ЛіАЗ. Беручи до уваги те, що в Україну практично припинилися поставки імпорتنих автобусів, ВАТ "Львівавто" прагне завоювати нові сегменти ринку — міських і малих приміських автобусів. Очікуваний попит на автобуси в Україні у найближчі п'ять років щорічно збільшуватиметься в середньому на 3,5 %, причому потреби визначаються як необхідністю оновлення парку автобусів, так і його розширенням.

На зарубіжному ринку сьогодні присутні п'ять потужних постачальників автобусів, два з яких контролюють 60 % ринку, середні ціни конкурентів вищі, ніж на продукцію "Львівавто". Зарубіжний ринок нестабільний, покупці надають перевагу тривалим зв'язкам з продавцями. Головними параметрами, які визначають рішення про купівлю, є низька ціна, задовільна якість продукції, надійність і тривалість гарантійного терміну. З метою

збільшення експорту автобусів "Львівавто" планує організувати сервісні пункти, рекламу.

Потенційними конкурентами ВАТ "Львівавто" є фірми "Мерседес", "Вольво", "Неоплан", "Івеко", "Рено", але в Україні переважно здійснюються поставки автобусів, які були в експлуатації.

Завдання. На основі теоретичних знань з теорії стратегічного управління та інших дисциплін, сформулюйте основні цілі ВАТ "Львівавто" на найближчу перспективу і виберіть напрям його розвитку. Серед запропонованих цілей виокремити фінансові цілі та шляхи їх реалізації.

Ситуаційна задача 2 (варіант 2, 8, 14)

Український ринок кондитерських виробів, який вважався стабільним та сформованим, опинився перед перспективою перерозподілу. Зміни у структурі ринку пов'язані і з можливостями залучення інвестицій. Наприклад, "Українським солодошам" і "А.В.В." вдалося залучити вітчизняний приватний капітал, а "Факелу" — інвестиції однієї з найбільших компаній світу "Беатріс", яка зобов'язалася вкласти 40 млн. дол.

"Беатріс" виникла в 1905 р. у результаті злиття американської та німецької фірм. Вона базується у Швейцарії, хоча 98 % продажу здійснює за її межами. Обсяг збуту в Європі, Північній Америці та інших країнах становить відповідно 46, 27 і 27 %. При такому географічному розмаху операцій "Беатріс" керується чіткою політикою прийняття рішень і визначення ролі керівників штаб-квартири та філіалів.

Керівництво компанії відповідає, перш за все, за вибір стратегії діяльності. Воно вирішує питання розподілу ресурсів за регіонами та видами продукції. "Беатріс", наприклад, на початку 80-х років зменшила свою залежність від імпорту, змінивши асортимент, і від країн "третього світу", перемістивши частину філіалів у Північну Америку. Для збереження контролю над компанією штаб-квартира ухвалює рішення щодо придбання нових фірм, а також проведення наукових досліджень у центрах, розташованих у Швейцарії. Виконання цих функцій забезпечується надходженням грошей із кожного географічного регіону до головної компанії. Практично, "Беатріс" намагається майже всю готівку акумулювати в Швейцарії, щоб у подальшому вирішити, в якій валюті її зберігати і в які країни спрямовувати.

Штаб-квартира також вивчає стан товарних ринків, визначає обсяги та ціни придбання товарів. Наприклад, вона може направити всім зарубіжним філіалам розпорядження щодо закупівлі певного обсягу зерен зеленої кави на три — шість місяців за ціною, не вищою конкретного максимально допустимого рівня.

Внаслідок сильної залежності від впровадження на ринок нових видів продукції, які часто дають прибуток лише через декілька років, компанія має прагнути підтримувати прибутковість раніше освоєних видів продукції з метою мобілізації необхідних коштів. Якщо протягом певного періоду нова продукція не стане рентабельною або обсяг збуту її буде невисокий, керівництво у Швейцарії приймає рішення щодо припинення фінансування її випуску. Подібні рішення зумовлені тим, що певні напрями діяльності не відповідають перспективам розвитку "Беатріс".

Регіональні керівники в деяких сферах мають певну свободу дій, зокрема в сфері маркетингу. Розроблення нових видів продукції централізоване, тому дублювання зусиль практично зведене до мінімуму. Завершені розробки керівництво компанії пропонує до впровадження своїм підрозділам і може вимагати від них проведення досліджень ринку. Однак керівництво не наполягає на просуванні нової продукції на ринок, якщо керівники підрозділів не вважають її перспективною. У випадку, коли продукція виходить на ринок, керівники на місцях самостійно адаптують її до місцевого ринку. Наприклад, один з ходових товарів "Беатріс" — розчинна кава марки "Беатріс" — має склад і колір, які є індивідуальними для кожної країни.

Розширення компанії "Беатріс" здебільшого відбувається за рахунок придбання інших фірм. Її керівництво вважає, що доцільніше виходити на висококонкурентний ринок шляхом придбання фірм, які вже функціонують на ньому, і вкладати в них необхідні кошти, ніж організовувати нові підрозділи. Дуже часто продукція та територіальне розміщення цих фірм не точно відповідають структурі "Беатріс". Наприклад, після придбання фірми "Штоуф Фудз" — "Беатріс" вперше стала власником готелів. Фірма "Штоуф Фудз" була високорентабельною, а керівництву "Беатріс" бракувало досвіду в готельному бізнесі, тому на рівень філіалу було передано право приймати значно більше рішень, ніж звичайно. Інший приклад — придбання компанією "Беатріс" майже за 4 млрд. дол. англійської фірми "Роунтрі" — виробника батончиків "Кіт-Кет" та інших.

Кошторис витрат, складений на рівні окремих країн, є основним засобом забезпечення порядку, при якому кожний регіональний підрозділ виконує свої функції у загальній діяльності і компанії. Кошторис складають на рік, ревізують щоквартально, а затверджують у Швейцарії. Звіти про виконання плану надходять у штаб-квартиру щомісячно, де їх порівнюють з планами на поточний рік і звітами за попередній рік. Керівник відділу збуту кожного філіалу має аргументувати причини відхилень фактичних даних від запланованих. Ще одна з функцій штаб-квартири — подавати потрібну інформацію щодо успіхів, невдач і обсягу продажу окремих видів продукції.

Завдання. Які з перелічених нижче чинників сприяють централізації управління в компанії: подібні умови роботи на місцях і в центрі; зосередження у філіалах великих груп фахівців, які мають значний досвід

роботи; однорідність продукції компанії; чітко налагоджений зворотний зв'язок між центром і філіалами?

Оцініть той факт, що в "Беатріс" прийняття рішень з маркетингу децентралізоване, а з фінансів — централізоване.

Які підходи до організації планування реалізують в "Беатріс"?

Яку "лінію поведінки", на Вашу думку, вибере "Беатріс" стосовно "Факела", відомого українського виробника, що утримує шосту частину кондитерського ринку України?

Ситуаційна задача 3 (варіант 3, 9, 15)

Сучасна фірма "Пивовар" — спадкоємець пивоварні, заснованої у 1715 р. Через півтора століття вона стала найбільшим заводом Галичини. До 60-х років нинішнього століття "Пивовар" вважали найбільшим виробником хмільного ячмінного напою в Україні. Впродовж 50 - 70-х років цей завод був єдиним у колишньому Союзі виробником пастеризованого пива.

Результати перших взаємин із зарубіжним інвестором кілька років тому "Пивовар" використав своєрідно. Намагаючись поріднитися з "Кока-Колою", пивоварня віддала зарубіжному партнеру під будівництво спільного заводу свою ділянку в місті з недобудованим цехом безалкогольних напоїв. Але коли на місці довгобуду виріс новий корпус, український співзасновник розлучився з іноземним напарником. Керівництво "Пивовара" пояснило тоді несподіваний вчинок пивзаводу небажанням підприємства розпорошуватися на дотичні проекти та прагненням вкласти отримані від продажу своїх акцій кошти у модернізацію виробництва.

Восени 2002 р. на "Пивоварі" було закінчено перший етап технічного переозброєння. Тут запустили лінію німецької фірми "Деестіл" з розливу пінистого напою у 50-літрові бочки з нержавіючої сталі. За годину обладнання "розфасовувало" 60 бочок пива. Для роздрібного розливу пива та поліпшення смакових якостей в 2005 році броварня придбала у Чехії та Німеччині 60 спеціальних апаратів. Така модернізація коштувала "Пивовару" близько мільйона доларів. Протягом наступних років завод продовжує модернізацію. Однак вплив зовнішніх чинників, зокрема високі податки, економічний хаос, низька купівельна спроможність населення скорочували випуск пива, перешкоджаючи поверненню витрачених на реконструкцію коштів. Окрім цього, продукцію "Пивовара" почали тіснити на прилавку потужні конкуренти, які з меншими витратами варили якісніший напій. Якщо у рекордному 1987 році "Пивовар" виробив 7 млн. декалітрів пива, то досягнення останніх місяців цієї броварні — 300 тис. декалітрів.

Таке становище позначилося на ціні акцій: пересічні власники позбувалися своїх часток у майні "Пивовара" за 7-14 грн. Тоді як номінальна ціна акції становила 50 грн., а ринкова — 100 грн. Цим скористалася скандинавська компанія ВТН, придбавши контрольний пакет акцій (50,3%)

українського підприємства, і почала вкладати кошти у виробництво. До наступного літа ВТН планує інвестувати у "Пивовар" 7 млн. доларів, а впродовж наступних двох-трьох років — 25 млн. доларів.

Компанія ВТН займає провідне місце в Європі серед виробників пива. Основну ставку вона робить на придбання уже відомих місцевих марок пива і "підтягує" їх до рівня світової якості. Пиво "Пивовара" скандинави пообіцяли поставити на "броварний п'єдестал" через півтора — два роки і налагодити випуск 10 млн. декалітрів напою щорічно.

Філософія ВТН у всіх країнах, де компанія є інвестором, схожа як дві краплі води. Вона не залучає до керівництва своїх людей, а спирається на місцеві кадри. Чотири рази на рік засідає наглядова рада, яка аналізує роботу підприємства та окреслює його перспективу.

Іноземці пообіцяли, що почнуть розливати "найкраще у світі галицьке пиво", щоправда, вже не "живе", як це традиційно робилося століттями, а пастеризоване.

Завдання. Проаналізуйте місію „Пивовара” та інвестиційну стратегію компанії ВТН. Вкажіть найбільш пріоритетні фінансові цілі „Пивовара”.

Ситуаційна задача 4 (варіант 4, 10, 16)

ВАТ "Продхолод", як і більшість колись успішних державних сховищ продуктів, пережило не найкращі часи: виробництво сільськогосподарської продукції катастрофічно скоротилося, а на втримання приміщень доводилося брати кредити під астрономічні відсотки. В цих умовах було прийнято рішення - відійти від "амплуа" примітивного зберігача продуктів харчування та спробувати себе у новій ролі гуртового продавця. Поступово підприємство нарощувало обігові кошти та розширювало асортимент, який охоплював майже тисячу найменувань продуктів. З 2020 р. "Продхолод" працює рентабельно. Частину прибутку використовують на розвиток виробничої бази, а працівникам регулярно виплачується заробітна плата.

"Продхолод" орієнтується на вітчизняний асортимент товарів, який може дати невеликий, але стабільний прибуток за рахунок збільшення обсягу. Націнка становить не більше 3-4 %, хоч іноді її обмежують 1-2 %. Виробникові вигідно мати справу з "Продхолодом", заощаджуючи на складуванні свого товару.

Гуртівня підтримує добрі зв'язки як з місцевими виробниками, так і з віддаленими сусідами. Сьогодні вже навіть не доводиться посилати "гінців" у пошуках дешевих харчів. Виробники телефонують самі, тому залишається вибрати найпривабливішу пропозицію. Найвигідніше закуповувати крупи, борошно, цукор, рибні консерви. Цей асортимент має короткий період обігу — 10-14 днів, а вершкове масло, навпаки, затримується на складах впродовж 3-5 місяців. "Продхолод" не відмовляється від менш прибуткових продуктів,

бажаючи утримати клієнта як низькими цінами, так і різноманітністю асортименту.

На "Продхолоді" створено власну лабораторію, яка відповідає за якість продуктів. Вона ставить на накладній штамп про те, що продукція сертифікована та відповідає якості. У разі непорозумінь чи претензій споживач може звернутися до "дегустаційного" підрозділу, але нарікань не зафіксовано. Навпаки, лабораторія повертає неякісну продукцію деяким виробникам.

"Продхолод" відкрив філії у невеликих містах, щоб розвантажити головну базу та полегшити клієнтам доступ до товару. Внутрішньої реорганізації зазнала і сама головна база. Тут закінчили облаштування виставкової зали, де представлено весь наявний асортимент гуртівні. Процедура оформлення документів триває не більше п'яти — семи хвилин. Для зручності всіх категорій покупців та пришвидшення темпів продажу удосконалено процес фасування продуктів.

Упродовж двох останніх років ВАТ розширює роздрібну торговельну мережу. "Продхолод" викупив майно найбільшій підприємств торгівлі, які розташовувалися в орендованих приміщеннях і, не маючи обігових коштів, практично припинили свою діяльність, а їхніх працівників зарахував до свого штату.

Цим закладам торгівлі надано кредит, продавцям — регулярно виплачують заробітну плату. ВАТ, щоб стимулювати продаж, спочатку надавало навіть "чужим" магазинам безпроцентні товарні кредити на десять днів. Більшість з них доволі швидко нагромадили власні обігові кошти.

Магазини "Продхолоду" перебувають на повному його забезпеченні, не обтяжуючи себе пошуками товару чи транспорту. Основне їхнє завдання — замовляти потрібний асортимент і втримати націнку до 15 %. Показово, що у магазині, розташованому на території товариства, націнка не перевищує 4 %. Сюди завозять навіть хліб і ковбаси з інших підприємств для поповнення асортименту.

Завдання. Проаналізуйте середовище ВАТ "Продхолод" методом SWOT, виявивши його сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

Які чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, на Вашу думку, повинні враховуватися при формуванні фінансової стратегії ВАТ "Продхолод"?

Ситуаційна задача 5 (варіант 5, 11)

"Електроприлад" до початку 90-х років належав до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювали понад 5 тис. осіб. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць 20 видів продукції, які користувалися сталим попитом у споживачів.

Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, серед основних причин такого стану були штучно створений бар'єр для освоєння підприємством ринків "близького зарубіжжя", невідповідність виробів міжнародним стандартам та поява небезпечних і агресивних конкурентів з Азії, вироби яких значно дешевші.

У 2005 р. завод перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належать державі (80,3 %), 16 юридичним (5,2%) і 1520 фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5 %). Державні корпоративні права на управління акціями "Електроприладу" терміном на п'ять років передано обласній адміністрації. Однак реорганізація не дала бажаних результатів.

Сьогодні у традиційному виробництві працює лише 420 осіб, а ще 1,6 тис. осіб перебувають у відпустках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн. грн, на рахунки "Електроприладу" накладено арешт. Основні фонди старіють, рівень їхнього спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих фондів вдалося б отримати лише 3,6 млн. грн.

Кілька разів ВАТ "Електроприлад" робив спроби знайти інвестора, але, на жаль, безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію всього виробництва потрібно понад 300 тис. доларів, хоча існує варіант і менших інвестицій — 120 тис. доларів для переобладнання однієї виробничої лінії. Однак переговори закінчувались одразу ж після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Намагаючись знайти вихід з ситуації, керівництво ВАТ "Електроприлад" звернулось до консалтингової фірми "Менеджмент консалтинг" ("МК"), яка сформувала три можливі стратегічні альтернативи: ліквідація заводу, відновлення виробництва за рахунок залучення іноземних інвестицій, реструктуризація ВАТ.

Провівши стратегічну діагностику середовища підприємства консалтингова фірма "МК" запропонувала зупинитись на третій альтернативі — оптимізувати виробництво та створити на базі ВАТ "Електроприлад" багатопрофільний бізнес-парк. Основним аргументом було те, що для створення прибуткового виробництва з урахуванням реального попиту достатньо задіяти лише 10 % усіх потужностей підприємства і 5 % трудових ресурсів відповідно. А вивільнені площі (38 тис. м²) доцільно здавати в оренду під-приємствам різного профілю, частина з яких могли б бути дочірніми структурами ВАТ, що продовжували б займатися традиційними високоліквідними видами діяльності "Електроприладу". Річна орендна плата становила б 1,6 млн. грн. Окрім цього, можна було б створити близько 540 нових робочих місць.

На думку керівника консалтингової фірми "МК", лише таким шляхом можна зберегти рештки виробництва, розрахуватися з боргами і створити умови для розвитку ВАТ "Електроприлад".

Завдання. Оцініть запропоновані консалтинговою фірмою "МК" стратегічні альтернативи, вказавши переваги та недоліки кожної з них. Чи погоджуєтесь Ви з пропозицією перетворення потужного підприємства у багатопрофільний бізнес-парк? Запропонуйте свій варіант виходу підприємства із фінансової кризи.

Ситуаційна задача 6 (варіант 6, 12)

Хімічний гігант — концерн "Нафтохім"— визнаний в Україні лідер у виробництві нафтохімічної та сільськогосподарської продукції, полімерів, хлорвуглеводнів, кольорових металів, товарів споживання. Загалом він є виробником понад 100 видів продукції.

Значна частина продукції (понад 80%) призначена для подальшої переробки, тобто основними споживачами є підприємства обробної промисловості. Ця обставина має різні наслідки залежно від діючої системи господарювання. За умов централізованого розподілу продукція за цінами, які забезпечували відповідну її рентабельність, надходила заздалегідь визначеним підприємствам. При переході до ринкової економіки з'ясувалося, що "Нафтохім" має неефективну систему управління, не визначено його пріоритетні напрями розвитку в нових умовах господарювання. Гігантські розміри (концерн об'єднує вісім гірничодобувних, металургійних, хімічних і нафтохімічних заводів) тільки ускладнили ці проблеми. Прибутки, які отримували окремі підприємства, вкладали в нерентабельні виробництва. Однак доволі швидко "Нафтохім" залишився без обігових коштів, у повній залежності від гуртових покупців.

Після деяких сумнівів вище керівництво концерну ухвалило рішення щодо диверсифікації діяльності та приєднання до концерну двох нафтогазодобувних підприємств, щоб створити замкнений цикл на деяких виробництвах. Однак невеликий вигреш і від отримання дешевих нафтопродуктів міг обернутися банкрутством ще й приєднаних підприємств.

Під державні гарантії було взято кредит для будівництва заводу з виробництва поліетилену. Хоча це не дало бажаних результатів. Річний обсяг реалізації зменшився на 19 %, балансові збитки порівняно з попереднім роком збільшились у чотири рази, швидко зростала кредиторська заборгованість (35 % за рік).

Наприкінці минулого року за рішенням уряду контрольний пакет акцій концерну передано в управління СП "Лтон", яке працює на українському ринку переробки нафти, реалізації нафтопродуктів і продукції хімічної промисловості. Проведений аналіз засвідчив, що постійне зростання кредиторської заборгованості зумовлене нестачею обігових коштів, збитковою діяльністю та некваліфікованими діями керівництва. Було зроблено спробу удосконалити систему управління, замінено частину керівників вищого рівня. Деякі зрушення відбулися (частково ліквідовано

заборгованість за енергоресурси). Три з восьми заводів концерну збільшили випуск продукції порівняно з рівнем минулого року, тим часом як на решті спад виробництва становив 15-28 %. Стало зрозумілим, що передача концерну в управління уповноваженій особі швидкого результату не дала.

Погашення заборгованості перед усіма кредиторами, на думку деяких експертів, можливе лише у випадку банкрутства концерну. Та керівництво сподівається залучити нових інвесторів (зацікавленість у співпраці вже виявили декілька зарубіжних компаній). Однак радикальним антикризовим заходом вважають реструктуризацію концерну, зокрема створення на його базі 14 самостійних підприємств зі статусом юридичної особи. Таким чином, хімічний гігант, вартість якого ще п'ять років тому інвестори оцінювали в один мільярд доларів, сьогодні шукає шляхи до виживання.

Завдання. Виділіть основні фактори, що обумовили фінансову кризу на підприємстві. Проаналізуйте антикризові заходи та оцініть їх ефективність. Запропонуйте шляхи виходу українського хімічного гіганту із кризового становища.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Крутова А.С. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник. / А.С. Крутова, Л.І. Лачкова, В.М. Лачкова. - Харків: Видавець Іванченко І.С., 2017. -186 с.
2. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник. / І.М. Зеліско. - К.: Компріт, 2016. - 355 с.
3. Боронос В.Г. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / В.Г. Боронос, В.Г. Плікус. - Суми: СумДУ, 2014. - 457 с.

Допоміжна

1. Говорушко Т. А. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник / Т.А. Говорушко. - К.: ЦУЛ, 2012. - 400 с.
2. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія / Т.П. Гудзь. - Полтава: РВВ ПУСКУ, 2007. - 166 с.
3. Бондаренко О. М. Санаційний аудит – інструмент антикризового управління на авіаційних підприємствах: етапи та порядок його проведення / О.М. Бондаренко, В.П. Пильнова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2017. - Вип. 15. - С. 70-75.
4. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: підручник / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук – К.: ЦУЛ, 2013. – 504 с.
5. Марина А. С. Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства / А.С. Марина, Н.О. Єланська, М.А. Петренко // Бізнес-навігатор, 2019. - Вип. 2. - С. 118-122.
6. Нефьодова І. Програми автоматизації діагностики ймовірності банкрутства підприємства / І. Нефьодова, Я. Якубчак // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка, 2018. - Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_17
7. Олійник Т. О. Аналіз санаційної спроможності промислового підприємства / Т.О. Олійник, А.М. Шиблова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2018. - Вип. 5. - С. 152-156.
8. Череп О. Г. Дослідження сутності та структури санаційного потенціалу підприємства / О.Г. Череп, А.І. Павленко // Економічний простір, 2019. - № 150. - С. 151-160.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Національної комісії з регулювання фінансових послуг [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua/>
5. Система дистанційного навчання СНУ ім. В. Даля – <http://moodle.snu.edu.ua/>
6. www.library.snu.edu.ua – наукова бібліотека СНУ ім. В. Даля.
7. www.nbuv.gov.ua – Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.
8. <http://zakon2.rada.gov.ua> - база даних "Законодавство України".
9. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_010 - міжнародні стандарти фінансової звітності та бухгалтерського обліку.
10. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
11. Порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання державних підприємств і підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків, та підготовки на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновків про наявність ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства: Наказ Міністерства юстиції України від 26.02.2013р. № 327/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0331-13>

Учбове видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійної роботи
з дисципліни: **«Управління фінансовою санацією підприємства»**
(для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» всіх форм навчання)

Укладачі:

доц. Черnodубова Е.В.

доц. Мартинов А.А.

Підписано до друку

Формат 60x84 1/16. Папір типограф. Гарнітура Times New Roman

Друк офсетний. Умов. друк. арк. 0,25. Уч. вид. л.

Тираж 20 екз. вид. № . Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля
проспект Центральний 59-а, м. Сєвєродонецьк, 93400, Україна
Адрес редакції: проспект Центральний 59-а, м. Сєвєродонецьк, 93400, Україна