

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

факультет фінансів

кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Фінансовий менеджмент і контролінг
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача **Гереш Мар'яни Юрїївни** _____

Науковий керівник: к.е.н., доцент **Островська О.А.** _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Терещенко О.О.** _____

Київ 2024

Реферат

Кваліфікаційна робота містить 87 сторінок, 28 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Управління фінансовою санацією підприємства»

Об'єктом дослідження є система управління фінансовою санацією підприємства.

Предметом дослідження є виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан ПрАТ «Чумак», а також організаційно-правове й методичне забезпечення управління фінансовою санацією та оцінки санаційної спроможності вітчизняних підприємств.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка комплексу санаційних заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства ПрАТ «Чумак».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити економічний зміст, передумови та місце санації в антикризовому управлінні фінансами підприємств;
- розглянути організаційно-правові та методичні засади управління фінансовою санацією суб'єктів підприємництва;
- проаналізувати вітчизняну практику та зарубіжний досвід проведення фінансової санації компаній;
- здійснити фінансово-економічну характеристику ПрАТ «Чумак»;
- провести діагностику фінансового стану досліджуваного підприємства за різних методичних підходів;
- розробити висновки про санаційну спроможність підприємства;
- визначити стратегію та інструментарій управління фінансовою санацією компанії;
- дослідити основні положення плану фінансового оздоровлення ПрАТ «Чумак»;
- здійснити оцінку ефективності санаційних процедур із розробкою системи ключових показників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розрахунку фінансових показників, наданні оцінки ефективності діяльності ПрАТ «Чумак», діагностики фінансового стану підприємства та визначенні його санаційної спроможності. А також, у визначенні стратегії та інструментарію для проведення санації підприємства й оцінці ефективності впровадженої процедури фінансового оздоровлення.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: неплатоспроможність підприємства, антикризове управління, фінансова санація, санаційна спроможність, фінансова стійкість, інтегральний показник.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Економічний зміст, передумови та місце санації в антикризовому управлінні фінансами підприємств.....	7
1.2 Організаційно-правові та методичні засади управління фінансовою санацією суб'єктів підприємництва	16
1.3 Вітчизняна практика та зарубіжний досвід проведення фінансової санації компаній	23
РОЗДІЛ 2 ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ЧУМАК») .	31
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства	31
2.2 Діагностика фінансового стану компанії за різних методичних підходів	42
2.3 Розробка висновків про санаційну спроможність підприємства	54
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1 Стратегія та інструментарій управління фінансовою санацією компанії	64
3.2 Основні положення плану фінансового оздоровлення ПрАТ «Чумак»	69
3.3 Оцінка ефективності санаційних процедур із розробкою системи ключових показників	74
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. Внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ в Україну, масованих обстрілів та окупації, значна кількість вітчизняних підприємств потерпає від кризових явищ, загроз неплатоспроможності та банкрутства, які, підсилюються економічними, політичними та податковими факторами. Війна в Україні та постійна невизначеність є тягарем для підприємств, що підтверджує невтішна статистика збільшення кількості проваджень у справах про банкрутство, санацію, неплатоспроможність та ліквідацію підприємств. Виходячи із зазначеного, питання неплатоспроможності підприємств та проведення процедури санації (їх фінансового оздоровлення) є ще більш актуальними, ніж раніше. Актуальними також є питання виявлення ознак неплатоспроможності, створення комплексу заходів для відновлення платоспроможності конкретного підприємства, моніторинг і контроль проведеної санаційної процедури та аналіз її ефективності для кожного окремого підприємства.

Питання кризових явищ, неплатоспроможності підприємств, санаційної спроможності, фінансового оздоровлення (санації), досліджували такі автори як О. Терещенко, О. Островська, І. Бланк, М. Гелінг, М. Тітов, А. Дем'яненко, Є. Андрущак, Т. Білоконь, В. Боронос, Б. Бекенферде та інші, проте питання розробки комплексу санаційних заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства залишається актуальним.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка комплексу санаційних заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства ПрАТ «Чумак».

Відповідно до поставленої мети дослідження необхідно вирішити основні завдання:

— дослідити економічний зміст, передумови та місце санації в антикризовому управлінні фінансами підприємств;

- розглянути організаційно-правові та методичні засади управління фінансовою санацією суб'єктів підприємництва;
- проаналізувати вітчизняну практику та зарубіжний досвід проведення фінансової санації компаній;
- здійснити фінансово-економічну характеристику ПрАТ «Чумак»;
- провести діагностику фінансового стану досліджуваного підприємства за різних методичних підходів;
- розробити висновки про санаційну спроможність підприємства;
- визначити стратегію та інструментарій управління фінансовою санацією компанії;
- дослідити основні положення плану фінансового оздоровлення ПрАТ «Чумак»;
- здійснити оцінку ефективності санаційних процедур із розробкою системи ключових показників.

Об'єктом дослідження є система управління фінансовою санацією підприємства.

Предметом дослідження є виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан ПрАТ «Чумак», а також організаційно-правове й методичне забезпечення управління фінансовою санацією та оцінки санаційної спроможності вітчизняних підприємств.

Методи дослідження. У кваліфікаційній магістерській роботі використовувались методи теоретичного порівняння, систематизації та логічного узагальнення при дослідженні економічного змісту понять неплатоспроможності та санації підприємства; порівняльного аналізу при дослідженні статистики збитковості / прибутковості підприємств; статистичного аналізу при проведенні аналізу кількості проваджень у справах про неплатоспроможність, санацію та ліквідацію підприємств в Україні; статистичного, математичного, графічного та економічного аналізу при наданні фінансово-економічної характеристики та аналізі фінансового стану досліджуваного ПрАТ «Чумак»; детермінантного аналізу при розрахунках абсолютних та відносних відхилень; розрахунку інтегрального

показника при здійсненні оцінки санаційної спроможності підприємства та визначені класу боржника; коефіцієнтного аналізу при дослідженні фінансових показників діяльності ПрАТ «Чумак». Для всіх розрахунків, наведених в даній роботі використовувалась програма Microsoft Office Excel.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів полягає в розрахунку фінансових показників, наданні оцінки ефективності діяльності ПрАТ «Чумак», діагностики фінансового стану підприємства та визначенні його санаційної спроможності. А також, у визначенні стратегії та інструментарію для проведення санації підприємства й оцінці ефективності впровадженої процедури фінансового оздоровлення.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти України з питань щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства, оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, визначення банками України розміру кредитного ризику, дані Державної служби статистики України, законодавчі акти Республіки Польща, підручники, навчальні посібники та наукові праці вітчизняних вчених, інші наукові статті та публікації періодичного друку, Інтернет – ресурси з питань управління фінансовою санацією підприємств, фінансова звітність ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки.

Апробація. Результати досліджень опубліковано у збірнику матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами» тези «Фінансова санація в антикризовому управлінні компанією: особливості проведення в умовах воєнного стану» [38, с. 288 – 292] та у збірнику матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку» тези «Ключові показники фінансової діагностики в оцінці інвестиційної привабливості підприємств» [49, с. 485 – 488].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У *Розділі 1* досліджено економічну сутність понять «неплатоспроможність» та «санація», розглянуто види та фактори виникнення кризових явищ на

підприємстві; здійснено аналіз організаційно-правових та методичних засад управління фінансовою санацією; проаналізовано статистику збиткових підприємств та кількості проваджень у справах про неплатоспроможність, санацію, банкрутство та ліквідацію підприємств України. Додатково було наведено організаційно-правову базу проведення санації в Польщі.

У Розділі 2 охарактеризовано досліджуване підприємство, проаналізовано його фінансові показники діяльності та здійснено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Чумак» за період 2019 – 2023 років, здійснено оцінку санаційної спроможності та визначено клас боржника згідно з різними вітчизняними методиками.

У Розділі 3 розглянуто стратегії та інструментарій управління фінансовою санацією підприємств та обрано їх для ПрАТ «Чумак», визначено основні положення плану фінансового оздоровлення та проведено оцінку ефективності санаційних процедур підприємства ПрАТ «Чумак».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст, передумови та місце санації в антикризовому управлінні фінансами підприємств

Внаслідок вторгнення російських військ в Україну, в умовах тривалої економічної та політичної нестабільності, значна частина підприємств потерпають від загроз неплатоспроможності та банкрутства, які є наслідком постійних економічних, політичних, податкових та екологічних викликів. Окрім того, запроваджений військовий стан та постійна невизначеність додатково впливають на виникнення кризи чи кризових явищ на підприємствах.

До кризових явищ можемо віднести значні зниження обсягів виробництва, продажу, прибутку, труднощі з розрахунками за зобов'язаннями чи виникнення тимчасової неплатоспроможності підприємства. Виходячи із зазначеного, криза - це стан, за якого суб'єкт господарювання не спроможний підтримувати поточну виробничу діяльність. За результатами дослідження джерел [1, с. 14] та [2, с. 63], автором розроблено детальну класифікацію криз, що можуть виникати на підприємстві та систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація криз на підприємстві*

Класифікація	Тип
За масштабом	<p>Кризове явище - стале погіршення певного показника діяльності, що має локальний і дещо негативний вплив;</p> <p>Локальна криза – сукупність кризових явищ, що виникли в певній підсистемі і мають вагомий негативний вплив, проте не порушують процес діяльності;</p> <p>Системна криза – це критична сукупність кризових явищ, що порушує процес нормальної діяльності підприємства та має значний негативний вплив;</p>

Продовження таблиці 1.1

За проблематикою	Економічна криза – стосується економічного стану підприємства (порушення рівноваги виробництва та реалізації продукції, втрата конкурентних переваг тощо); Організаційна криза – виникає внаслідок стилю управління, організаційності структури, розподілення функцій, повноважень; Технічна криза – причиною є незадовільний рівень матеріально-технічної бази, зношене чи застаріле обладнання, його неефективне використання; Технологічна криза – виникає через недосконалу технологію виробництва та веде до втрати конкурентоспроможності; Фінансова криза – це вид локальної кризи, за якої спостерігається погіршення показників поточної ліквідності, фінансової стійкості з одночасним зростанням короткострокової та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності підприємства;
За причиною	Зовнішня; Внутрішня;
За характером	Руйнівна – криза, що веде до неспроможності відновлення стану рівноваги, банкрутства та ліквідації підприємства; Оздоровча – криза, що веде до відновлення нормальної діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості;
За тривалістю	Короткочасна – 1 рік; Затяжна – до 3 років; Довгострокова – більше 3 років;
За проявом	Прихована (латентна) – криза, при якій відсутній негативний вплив на показники діяльності підприємства; Очевидна (явна) – криза, при якій погіршуються показники діяльності;
За станом	Керована – криза, що спровокована менеджментом чи керівництвом з певною стратегічною метою; Некерована – криза, що виникла випадково чи через байдужість менеджменту або керівництва до заходів антикризового управління;
За закономірністю	Несподівана – є наслідком дій форс-мажорних обставин; Закономірна – результат тривалих, вчасно не вирішених управлінням, негативних процесів;
За зацікавленістю	Штучна – при наявності умислу; Природня – логічний результат виникнення;

**Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 14], [2, с. 63]*

До того ж, криза може виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу будь-якого підприємства, незалежно від форми власності, галузі діяльності чи масштабів виробництва, і призвести до неплатоспроможності підприємства, або ж навіть до його банкрутства.

Згідно із Кодексом України з процедур банкрутства, неплатоспроможність – це неспроможність боржника виконати після настання встановленого строку

(іншого, ніж страховик або кредитна спілка) грошові зобов'язання перед кредиторами не інакше, як через застосування процедур, передбачених цим Кодексом, або встановлена Національним банком України неплатоспроможність страховика відповідно до Закону України «Про страхування» чи неплатоспроможність кредитної спілки відповідно до Закону України «Про кредитні спілки» [3].

Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» визначає «неплатоспроможність» як неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а також виконати зобов'язання щодо сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності [4].

На наш думку, неплатоспроможність – це той фінансовий стан підприємства, при якому воно не може відповідати за своїми зобов'язаннями у визначений термін та у визначеному обсязі, що загрожує його подальшому функціонуванню.

У випадку, якщо підприємство-боржник не спроможне виконати свої грошові зобов'язання та не здатне відновити свою платоспроможність за допомогою проведення процедури санації чи реструктуризації, і даний факт визнаний господарським судом, йдеться про його банкрутство. Варто зазначити, чи не найбільш дієвим способом запобігання банкрутства є проведення процедури санації.

Згідно аналізу джерела [5, с.42 – 43], автором систематизовано передумови санації підприємств на рис. 1.1. Як бачимо, передумов виникнення необхідності процедури санації підприємств **Передумови санації** одить з метою відновлення платоспроможності та уникнення його ліквідації є достатньо

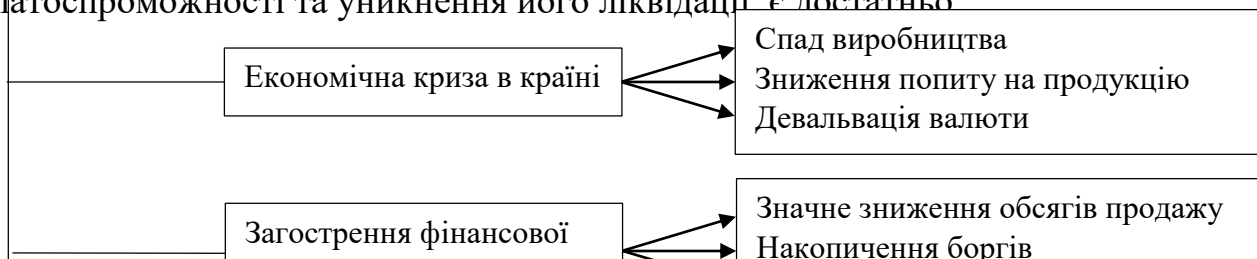


Рисунок 1.1 – Передумови санації*

**Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 42 – 43]*

Щодо функцій санації підприємства, то зазвичай виділяють: соціальну, запобіжну, стимулюючу, контрольну, планувальну, розвитку, перерозподільну та дослідницьку. Адже саме через функції, які виконує санація, проявляється її сутність [6, с. 451 – 455], [7, с. 147 – 151].

Загалом, сам термін «санація» походить від латинського слова «sanare» і в перекладі означає «оздоровлення», «одужання».

Часто говорячи про «санацію», йдеться про сукупність заходів, які здійснюються підприємством задля ліквідації наявних проблем діяльності та покращення його ефективності. Цей підхід підтримують як вітчизняні, так і іноземні фахівці [8, с. 18].

І. Бланк зазначає, що санація – це заходи стосовно фінансового оздоровлення підприємства, які спрямовані на попередження оголошення

підприємства банкрутом і його ліквідації, що реалізуються за допомогою сторонніх юридичних та фізичних осіб [9, с. 512].

М. Тітов вважає, що санація це оздоровлення неплатоспроможного боржника шляхом надання йому фінансової допомоги, яка спрямована на підтримку боржника та запобігання його банкрутства [10, с. 81].

О. Чорна та Г. Крамаренко стверджують, що санація це система заходів, що спрямована на поліпшення фінансового стану компанії шляхом запобігання її можливого банкрутства та підвищення конкурентоспроможності, особливо під час економічних криз [11, с. 31].

О. Терещенко, чия думка часто підтримується науковою сферою і найбільш повно описує сутність процедури, стверджує, що санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, що спрямовані на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді [12, с. 20].

В Кодексі України з процедур банкрутства під «санацією» розуміється система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника [3].

Варто зазначити, що Кодекс України з процедур банкрутства розрізняє поняття «санація» та «санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство». Так, санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство – це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних та правових заходів до відкриття провадження у справі про банкрутство [3]. Проте,

мета цих двох санацій залишається однаковою – запобігання банкрутству та ліквідації підприємства [13].

Проаналізувавши різні дефініції, можемо визначити, що процедура санації – це комплекс оздоровчих процедур та заходів, що спрямовані на фінансове оздоровлення (відновлення платоспроможності, фінансової стійкості) з метою запобігання визнання суб'єкта господарювання банкрутом. Окрім того, якщо фінансовий стан підприємства та його економічне становище не є безнадійним, підприємство має достатню санаційну спроможність (фінансові, організаційно-технічні та правові можливості), а також, якщо є підстави вважати, що після проведення санації воно зможе відновити свою фінансову стійкість та стабільність, така процедура має бути проведена.

Якщо більш детально розглядати згадану «санаційну спроможність», то визначення поняття є наступним, санаційна спроможність – це наявність у підприємства фінансових, правових та організаційно-технічних можливостей, що вказують на здатність успішного проведення фінансової санації [12, с. 75].

Т. Булович під санаційною спроможністю розуміє комплексну властивість соціально-економічної системи, що базується на здатності системи підтримувати себе у стійкому стані, що створює умови для ефективного функціонування [14].

О. Терещенко, а також О. Ліснічук зазначають, що санаційна спроможність – це сукупність можливостей підприємства для підтримання сталого розвитку виробничої, фінансової, маркетингової та соціальної сфер з метою забезпечення платоспроможності, конкурентоспроможності та життєздатності в довгостроковій перспективі [6, с. 451 – 455].

Доцільно також зазначати, що визначення санаційної спроможності підприємства зазвичай відбувається під час здійснення процедури санаційного аудиту, тобто поглибленого аналізу фінансово-господарського стану суб'єкта господарювання. Необхідність такого аналізу виникає саме на підприємстві, що потерпає від фінансової кризи, а підставою є прагнення здійснити оцінку його санаційної спроможності, визначити серйозність кризи, причини виникнення та ймовірність подолання. Оскільки процедура є надзвичайно важливою, проводять

санаційний аудит зовнішні аудитори, проте в тісній співпраці з внутрішніми відділами аудиту та контролінгу суб'єкта підприємницької діяльності [15, с. 28].

Замовниками проведення процедури санаційного аудиту можуть бути [6, с. 451–455], [16, с. 75]:

- власники (потенційні власники) корпоративних прав, якщо планується збільшення статутного капіталу підприємства;
- кредитори, якщо розглядається питання надання санаційного кредиту;
- саме підприємство, якщо воно пропонує укласти мирову угоду та провести санацію під час провадження справи про банкрутство;
- андеррайтери, якщо йдеться про викуп прав нової емісії;
- потенційний сенатор, якщо санація підприємства здійснюватиметься реорганізацією;
- державні органи, якщо розглядається питання надання державної підтримки санації.

Отже, оцінка санаційної спроможності підприємства є основою для прийняття рішення про здійснення санації підприємства або ж його ліквідацію. У випадку достатньої спроможності, підприємство потребуватиме коштів для проведення процедури санації, тому визначимо джерела її фінансування:

- 1) внутрішні джерела фінансування – власні ресурси, збільшення виручки від реалізації, скорочення витрат, реструктуризація активів, зниження собівартості продукції;
- 2) зовнішні джерела фінансування – кошти, надані власниками підприємства, банківські та комерційні кредити, залучені кошти на безповоротній основі;

В табл. 2.1, яка була розроблена автором на основі джерела [6, с. 451–455], систематизовано інформацію стосовно основних типів санаційних заходів, що можуть впроваджуватись на підприємстві.

Як відомо, фінансова санація є ще й одним із головних інструментів антикризового управління підприємства, вона не лише долає наслідки кризи, а й запобігає її повторенню. Адже саме від своєчасного визначення фінансового стану

підприємства та коректної оцінки ймовірності його банкрутства значною мірою залежить успішне впровадження ефективної антикризової політики.

Таблиця 1.2 – Типи санаційних заходів*

Тип	Характеристика
Фінансово-економічні	Відображають фінансові відносини, які виникають в процесі мобілізації та використання зовнішніх та внутрішніх джерел фінансового оздоровлення підприємства;
Організаційно-правові	Спрямовуються на вдосконалення існуючої організаційної структури підприємства та організаційно-правових форм бізнесу. За таких умов, це може бути санація у вигляді реорганізації підприємства, тобто зміни його організаційно-правової форми та юридичного статусу, або ж санація із збереженням статусу підприємства-боржника;
Виробничо-технічні	Дані заходи стосуються модернізації та оновлення виробничих фондів, поліпшення якості та зниження собівартості продукції, пошук та залучення санаційних резервів у сфері виробництва.
Соціальні	Можуть включати наступне: створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пропозиція альтернативи робочих місць, виплати з безробіття тощо;

*Джерело: створено автором на основі [6, с.451-455]

Так, фінансову санацію часто визначають як складову антикризового управління, що передбачає застосування фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних та екологічних важелів з метою відновлення платоспроможності та створення передумов для майбутнього розвитку [17].

Доцільно окреслити поняття «антикризове управління». Антикризове управління – це система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів [18, с.12].

За іншим трактуванням, антикризове управління визначають як процес застосування форм, методів і процедур, що спрямовані на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства, як між собою так і з зовнішнім середовищем, та мають на меті створення умов для подолання негативних тенденцій в діяльності суб'єкта господарювання в короткостроковій перспективі та сприяючих оздоровленню його фінансово-господарської діяльності [19, с.8].

Інші автори стверджують, що антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що направлена на усунення проблем в його діяльності шляхом розробки та реалізації програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту [20].

Виходячи із зазначеного, ми вважаємо, що антикризове управління підприємством – це комплекс управлінських заходів, що спрямовані на діагностику, попередження, виявлення та усунення кризових явищ і мінімізацію їх наслідків для підприємства.

До того ж, об'єктом антикризового управління є кризові явища на підприємстві, які власне і є передумовою виникнення неплатоспроможності суб'єкта господарювання, необхідності відновлення його платоспроможності та впровадження заходів запобіганню банкрутства. Саме санація вважається чи не найбільш дієвим способом запобіганню банкрутства, а отже, є одним із ключових етапів антикризового управління підприємства [21, с. 101]. Так, наприклад, санація є альтернативою ліквідації підприємства і спрямована на відновлення його платоспроможності, вона може включати в себе зміну бізнес-моделі та оптимізацію виробництва, або ж під час санації можуть залучатись нові інвестори та кредитори для фінансової підтримки підприємства.

Виходячи із вищезгаданого, маємо підстави узагальнити, що необхідність проведення процедури санації та відновлення платоспроможності виникає внаслідок кризових явищ на підприємстві. Вона є надзвичайно важливим інструментом відновлення платоспроможності підприємства, тому займає важливу роль й в антикризовому управлінні, адже дозволяє не тільки подолати кризові явища, а й створити умови для подальшого розвитку фінансової стійкості й стабільності суб'єкта господарювання. Кодексом України з процедур банкрутства передбачається проведення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санації як судової процедури, що застосовується до боржника. Тим не менш, проводиться вона лише у випадку достатньої санаційної спроможності підприємства на основі висновку проведення санаційного аудиту.

1.2 Організаційно-правові та методичні засади управління фінансовою санацією суб'єктів підприємництва

В умовах нестабільної економічної ситуації та тривалої невизначеності підприємства часто потерпають від кризових явищ та опиняються на межі кризи, що вимагає вчасного реагування, чітких та послідовних дій з боку керівництва чи менеджменту з метою відновлення платоспроможності. Звичайно, що в таких випадках управління фінансовою санацією відіграє важливу роль, а саме розробка та реалізація комплексу заходів задля відновлення фінансової стійкості та стабільності суб'єкта господарювання.



Рисунок 1.2 – Модель санації підприємства*

*Джерело: створено автором на основі [12, с. 27], [22]

Тому, насамперед, розглянемо найбільш узагальнену модель санації підприємства (рис. 1.2), яка розроблена автором на основі дослідження джерел [12, с. 27] та [22]. Виявлення кризового стану на підприємстві є основою моделі фінансового оздоровлення підприємства. Наступним етапом є аналіз стану, що

виникнув, встановлення причинно-наслідкового зв'язку та аналіз фінансового стану суб'єкта підприємництва. Згідно отриманих результатів визначається, чи є підприємство санаційно спроможним, та приймається рішення стосовно здійснення процедури санації, або ж ліквідації.

Якщо стан підприємства та його структура балансу є незадовільними, а санаційна спроможність недостатньою, то можливим рішенням є ліквідація, яка може бути добровільною чи примусовою. Добровільна ліквідація здійснюється поза судовими органами за рішенням власників, чи на основі угоди, що укладається між власниками та кредиторами. В той час як примусова ліквідація здійснюється під час провадження справи про банкрутство підприємства за рішенням арбітражного суду.

У випадку, якщо суб'єкт господарювання має потенціал відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості, можливим рішенням є проведення процедури санації і впровадження першочергових заходів, а саме: лізинг, факторинг, збільшення власного капіталу, замороження інвестицій, пролонгація заборгованостей тощо.

На цьому ж етапі визначаються цілі санації, які мають бути реалістичними та вимірними (якісно чи кількісно), проте, головна мета – фінансове оздоровлення підприємства. На основі поставлених цілей формується стратегія та розробляються санаційні заходи, які необхідно здійснити, аби досягнути поставлених цілей. Згідно сформованої стратегії створюється програма санації, яка містить перелік основних заходів, що будуть здійснюватися під час санації. На базі програми санації розробляється проект, що містить конкретні розрахунки, графіки, методи мобілізації коштів, оцінку ефективності процедури, прогнозовані результати тощо.

Заключним етапом моделі є реалізація санації, управління та нагляд за процедурою, де керівництво чи менеджмент підприємства повинні оперативно реагувати на будь-які непередбачувані події, перешкоди та виклики при здійсненні фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання.

Якщо досліджувати законодавчо-правове забезпечення, то першим нормативно-правовим актом, де згадувалась неплатоспроможність боржника був

Закон України «Про банкрутство», проте він був недосконалим та неповним, через це на його заміну у 1999 році було прийнято Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [23], який став основним нормативно-правовим документом, що регулює процедуру санації підприємства. Було декілька редакцій цього Закону і довгий час саме він регулював процедуру санації, аж до 2019 року, коли й втратив чинність.

Найбільш вагомими недоліками Закону були його недостатня ефективність для малих підприємств, відсутність процедури санації боржника до відкриття провадження справи про банкрутство, зосередженість на юридичних особах, а також більша спрямованість саме на ліквідацію неплатоспроможного суб'єкта підприємницької діяльності, а не його збереження.

Саме тому, в 2019 Закон втратив чинність, проте він став основою нового нормативно-правового акту, який регулює процедури санації та відновлення платоспроможності боржників – «Кодекс України з процедур банкрутства» [3], де перевага надається вже санації та реорганізації підприємства, тобто максимальній можливості збереження суб'єкта підприємницької діяльності, а не його ліквідації, як було в попередньому Законі. До того ж, Кодекс відповідає сучасним умовам господарювання, враховує недоліки всіх попередніх законів, а тому, є більш доповненим та структурованим. Так, автором було сформовано поетапність проведення процедури санації підприємства-боржника (рис. 1.3) на шляху до повного відновлення його платоспроможності.



Рисунок 1.3 – Етапи санації згідно Кодексу України з процедур банкрутства*

**Джерело: розроблено автором на основі [3]*

Таким чином, етап організації процедури санації є найпершим. Згідно із статтею 5 «Кодексу України з процедур банкрутства» [3], боржник може ініціювати процедуру санації до відкриття провадження у справі про банкрутство, що здійснюється відповідно до плану санації. Для ухвалення підготовленого плану

санації скликаються збори кредиторів та розміщується оголошення про проведення зборів на офіційному сайті судової влади.

План санації визначає розміри, порядок та термін погашення вимог кредиторів, заходи санації та нагляд за їх виконанням, обсяг повноважень керуючого процедурою. До плану додається ще ліквідаційний аналіз, мета якого – засвідчити вигідність санації суб'єкта господарювання, а не його ліквідацію. При цьому, передбачається:

- можливість розподілу кредиторів на категорії (в залежності від вимог та наявності їх забезпечення);
- різні умови задоволення вимог;
- способи залучення коштів (позики, кредити);
- заходи відновлення платоспроможності (рис. 1.4).

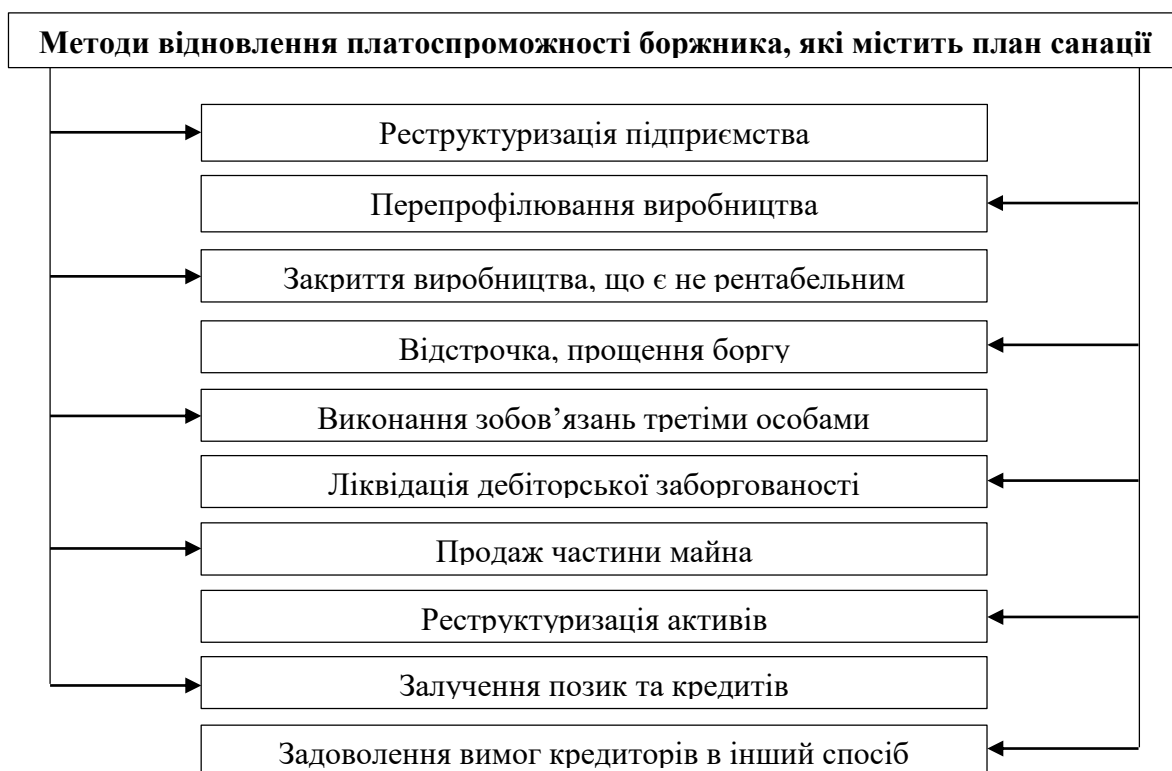


Рисунок 1.4 – Методи відновлення платоспроможності боржника*

*Джерело: створено автором на основі [3], [24]

При схваленні зборами кредиторів плану санації, боржник подає до господарського суду заяву про затвердження плану санації, але не пізніше ніж через 5 днів. До заяви додаються план санації, документи, що підтверджують схвалення та перелік кредиторів. Після, розпочинається наступний етап – правовий.

Під час даного етапу господарський суд протягом 5 днів має винести ухвалу про прийняття чи не прийняття заяви. Причинами відмови можуть бути: невідповідність вимогам Кодексу, справа не підсудна даному господарському суду, відкрите провадження у справі про банкрутство, юридичну особу припинено згідно законодавства. У випадку, якщо суд приймає заяву, публікується повідомлення про прийняття справи до розгляду, де зазначається дата судового засідання. Якщо планом санації передбачений керуючий санацією, його призначає господарський суд.

Протягом місяця господарський суд має розглянути заяву про затвердження плану санації, заслухати кредиторів і, якщо підстави для відмови відсутні, увалити затвердження плану, який є обов'язковим для кредиторів. Звичайно, суд може відмовити в ухвалі, в наступних випадках порушення законодавчих вимог: неналежне виконання обов'язків чи зловживання правами керуючим санацією, подання неправдивих відомостей, конфлікт інтересів, відсторонення керуючого санацією тощо. Якщо ж господарський суд визнає суб'єкт підприємництва банкрутом, йдеться про впровадження процедури ліквідації чи реорганізації боржника.

Виконавчий етап розпочинається в момент, коли план санації вже затверджений судом, а підприємство-боржник розпочинає проведення його процедур. Важливо зазначити, що даний етап не має часового обмеження.

Останній етап – ухвала, тобто господарський суд ухвалює надану підприємством заяву про затвердження звіту виконання санації. Додатково із заявою подається власне звіт та докази надсилання кредиторам копії звіту та заяви. Далі, протягом 10 днів суд повинен розглянути заяву та винести ухвалу.

Як бачимо, нормативно-правова база, що стосується заданої тематики дослідження, змінювалась за роки незалежності. Станом на сьогодні, в законодавстві України найбільш чітко та повно прописана послідовність здійснення процедури санації підприємства.

Додатково розглянемо методичне забезпечення оцінки санаційної спроможності підприємства. Так, під час подальшої оцінки санаційної

спроможності ПрАТ «Чумак» будемо використовувати декілька вітчизняних методик:

1. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затверджений Міністерством економіки України 20.01.2006 р. у №14 у редакції наказу від 26.10.2010 р. № 1361 [4].

Ця методика містить рекомендації щодо здійснення аналізу фінансового стану підприємств (оцінки їх платоспроможності) та має як переваги, так і недоліки. Для визначення ознак втрати платоспроможності здійснюється аналіз необоротних та оборотних активів (вертикальний та горизонтальний), власних оборотних засобів, структури грошових потоків підприємства, формування власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованостей, прибутковості, витрат на виробництво, використання трудових ресурсів, інвестицій та інновацій.

На нашу думку, перевагами є розрахунок конкретних показників та можливість комплексної оцінки фінансового стану, а також аналіз фінансових факторів, які призвели до неплатоспроможності підприємства та визначення можливості проведення процедури санації. Окрім того, Методичні рекомендації є зрозумілими та доступними, їх можна легко інтегрувати в процеси внутрішнього аналізу підприємства.

Серед недоліків можна виокремити універсальність Методики, оскільки вона не адаптована до специфіки різних галузей діяльності підприємств, що значно знижує ефективність оцінки. Документ також не містить рекомендацій щодо покращення санаційної спроможності підприємств. Застарілість Методики теж є вагомим недоліком, оскільки документ чинний у редакції від 2010 року, що не враховує сучасні економічні умови та зміни в законодавстві. До того ж, нормативні значення показників є занадто жорсткими і не відповідають реаліям сьогодення, бо розраховані для діяльності підприємства за мирних часів, отже, вони потребують адаптації до сучасних умов діяльності підприємств за часів війни [38, с 288 – 292].

2. Наказ «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара», затверджений МФУ 14.07.2016 № 616 [40].

Цим Наказом регламентується порядок оцінки фінансового стану підприємства на основі розрахунку фінансових коефіцієнтів, що використовуються для визначення інтегрального показника фінансового стану бенефіціара та аналізу санаційної спроможності підприємства.

Перевагами даної методики є чіткі критерії оцінки (конкретні показники), які використовуються для аналізу санаційної спроможності підприємства, визначення здатності бенефіціара обслуговувати залучені позики та оцінка самоокупності інвестиційних проектів. Окрім того, при визначенні інтегрального показника, враховується вид економічної діяльності та розмір підприємства, що дозволяє здійснити більш точний аналіз фінансового стану підприємства.

Основним недоліком цієї методики є її спрямованість на проекти, що пов'язані з міжнародним фінансуванням, тобто здійснення аналізу може бути не таким ефективним, особливо для підприємств із обмеженим досвідом роботи з міжнародними фінансовими організаціями.

3. Постанова «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями», затверджена НБУ 30.06.2016 № 351 [41].

Ця Постанова регулює порядок оцінки банками розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, проте вона також використовується для оцінки санаційної спроможності підприємства (з використанням розрахунку інтегрального показника).

Перевагами Постанови є комплексний підхід, який враховує вид економічної діяльності та розмір підприємства, а також діапазон фінансових показників, що дозволяє якнайбільш точно оцінити фінансовий стан підприємства,

ймовірність дефолту та його санаційну спроможність. Постанова також враховує принципи Міжнародних стандартів фінансової звітності, тому підходить для підприємств, що працюють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, і враховує додаткові характеристики підприємства, що може скоригувати клас боржника. На нашу думку, даний документ є найбільш точним та наближеним до реалій для здійснення оцінки санаційної спроможності підприємств.

Якщо розглядати недоліки даної Постанови, то це її спрямованість на оцінку ризику для банків та на потреби банківської системи, а також на короткострокову платоспроможність підприємства. При цьому, Постанова не враховує загальний потенціал підприємства до відновлення платоспроможності, реструктуризації, інвестиційної спроможності, організаційних змін тощо.

Внаслідок здійсненого аналізу методичних засад оцінки санаційної спроможності підприємства ми дійшли висновку, що кожна із розглянутих методик може використовуватись з метою оцінки санаційної спроможності, а також має свої переваги і недоліки. Тому, на нашу думку, підприємство вправі вибирати саме ту методику, яка йому імпонує, проте доцільним є й комбінація декількох методик для більш комплексного та точного аналізу.

1.3 Вітчизняна практика та зарубіжний досвід проведення фінансової санації компаній

Дослідивши теоретичну складову, стало зрозуміло, що фінансова санація є важливим інструментом для відновлення платоспроможності підприємств України, що зараз є особливо актуальним питанням, оскільки через низку негативних факторів дедалі більше підприємств страждають від кризи та неплатоспроможності, що, в свою чергу, може вести до банкрутства. Більше того, війна в країні та впровадження військового стану стали додатковими викликами

для суб'єктів господарювання, які й без того потерпали від кризових явищ. Тому, розглянемо статистику провадження судових справ протягом 2014 – 2023 років.

Таблиця 1.3 – Статистика провадження судових справ в Україні за період 2014-2023 рр., од.*

Рік	Провадження у справі про банкрутство	Про проведення процедури санації	Визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури	Провадження у справі про неплатоспроможність
2014	1052	71	2220	5
2015	1301	61	2031	8
2016	765	63	1524	4
2017	498	45	1312	5
2018	377	27	833	2
2019	356	18	703	21
2020	528	17	428	222
2021	816	24	676	518
2022	599	18	558	443
2023	833	32	645	620

*Джерело: створено автором на основі [25]

З таблиці 1.3 можемо помітити (зазначено в публікації автора [38, с. 288 – 292]), що протягом останніх 10 років відбувався поступовий спад кількості проваджень у справі про банкрутство (на 219 одиниць або 20.8%). Найбільший спад спостерігався у 2016 р., на противагу 2015 р., на 536 справ або на 41.2%, а найбільше зростання у 2021 р. проти 2020 р. на 288 справ або на 54.6%. Очевидним є стабільне зменшення проваджень у справі про банкрутство з 2015 р. до 2019 р., але починаючи з 2020 р. кількість справ починає зростати (одразу на 48.3% за рік) із зниженням в 2022 р. та знову із збільшенням в 2023 р. Станом на кінець 2023 року показник кількості проваджень у справі про банкрутство становить 833 одиниці.

Якщо говорити про проведення процедури санації, то спостерігалась дещо схожа тенденція. Протягом 2014-2023 рр. кількість справ скоротилась на 54.9% або

на 39 одиниць. Найбільш помітним є спад в 2018 р. проти 2017 р. на 40% або ж на 18 справ менше, а найбільшим є зростання в 2023 р. проти 2022 р. на 77.8% або ж на 14 справ більше. Бачимо також, що загалом спостерігається тенденція спаду із деяким підвищенням в 2016 р., 2021 р. та 2023 р. Станом на кінець 2023 року показник проведення процедури санації становить 32 одиниці.

Статистика про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури теж є досить схожою. Так, за 10 років скорочення кількості справ становить 1575 одиниць або 71%, що є досить вагомим показником. Найбільша кількість проваджень була у 2014 р., на початку досліджуваного періоду, а найменша у 2020 р., при чому, тоді ж відбулось і найбільше зниження на 39.1% або на 275 справ, а збільшилось проваджень найбільше у 2021 р. на 57.9% або на 248 одиниць. Станом на кінець 2023 року зафіксовано 645 проваджень про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Кардинально іншою є ситуація із провадженнями у справі про неплатоспроможність, адже тут чітко виражена тенденція до збільшення. Загалом з 2014 р. по 2023 р. кількість проваджень збільшилась у 123 рази або на 615 проваджень. Найменша їх кількість спостерігалась у 2018 р., тоді ж і був найбільший спад – на 60%, найбільша ж кількість справ була у 2023 р., найбільший відсотковий приріст у 2019 р. – на 950%, а найбільший кількісний приріст у 2023 р. Так, станом на кінець 2023 року зафіксовано 620 проваджень.

Проаналізувавши дану статистику чітко зрозуміло, що зростання кількості проваджень викликано кризою, спричиненою COVID-19, та її наслідками. Як тільки ситуація покращилась, і кількість судових справ почала зменшуватись, новим викликом стало повномасштабне вторгнення в Україну на початку 2022 року. Але бачимо, що навпаки, саме в цей період статистика покращилась, а кількість проваджень зменшилась. Це вказує на те, що підприємствам вдалось втриматись на ринку навіть за таких складних умов і підтримувати свою фінансову стійкість, чого не можна сказати про 2023 рік, коли відбулось зростання кількості проваджень. Це явище можна пояснити тим, що на другий рік війни суб'єктам господарювання довелось вирішувати власні проблеми, які на період першого року

повномасштабного вторгнення відійшли на другий план, як-от існуюча накопичена заборгованість, а також, підлаштовуватись під нові економічні умови, проблеми з електропостачанням, підвищення тарифів, зміну попиту на ринку тощо. Окрім того, це зумовлено відновленням нормальної роботи судової системи та зняття мораторію на стягнення заборгованостей.

З метою кращого розуміння необхідності санації підприємств додатково розглянемо статистичні дані прибутковості та збитковості підприємств протягом останніх 10 років. З діаграми (рис. 1.5) бачимо, що все ж частка прибуткових підприємств в Україні є значно більшою, і залишається на високому рівні із незначними коливаннями, що є позитивною тенденцією. Те ж саме стосується збиткових підприємств, їх частка залишилась практично незмінною за досліджуваний період.

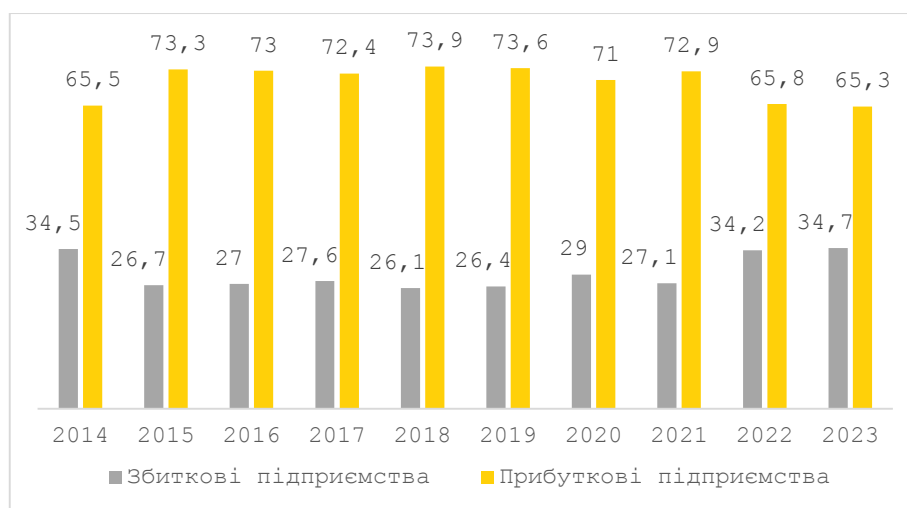


Рисунок 1.5 – Динаміка збиткових / прибуткових підприємств в Україні за період 2014-2023 рр., %*

Джерело: створено автором на основі [26]

Відмітимо, що статистичні дані зміни збитковості чи прибутковості підприємств корелюють із розглянутою вище статистикою проваджень судових справ, тобто помітний вплив COVID-19 та війни в Україні, коли знижувалась частка прибуткових підприємств та збільшувалась частка збиткових.

Так, найбільша частка прибуткових підприємств у відношенні до всіх підприємств і, відповідно, найменша частка збиткових підприємств спостерігалась у 2018 р. – 73,9% та 26,1% відповідно. Найменша частка прибуткових підприємств

та найбільша збиткових спостерігалась у 2023 р. – 34,7% та 65,3% відповідно. Попри все, на нашу думку, частка збиткових підприємств є дещо високою.

Виходячи із зазначеного, збільшена частка збиткових підприємств свідчить про наявні в суб'єктів господарювання фінансові, операційні, правові, регуляторні, маркетингові чи ринкові проблеми, про проблеми менеджменту чи управління персоналом, що, в свою чергу, може призводити до загострення кризових явищ чи виникнення криз на підприємстві, які ведуть до неплатоспроможності та ймовірності банкрутства. Тому потенційно, із збільшенням кількості збиткових суб'єктів господарської діяльності, збільшуватиметься і кількість неплатоспроможних підприємств, що потребуватимуть проведення процедури санації.

Досліджуючи питання вітчизняної практики проведення процедури санації підприємств, ми дійшли наступних висновків:

- санація підприємств відбувається згідно чинного законодавства, а саме Кодексу України з процедур банкрутства;
- реструктуризація є найбільш поширеною практикою;
- згідно законодавства, широко використовується мораторій на задоволення вимог кредиторів;
- менш поширена участь держави у санаційних процесах (надання гарантій чи фінансової допомоги);
- арбітражний керуючий керує процесом санації, при цьому, представляючи інтереси як боржника, так і кредиторів;
- судові процедури затягуються через високу загальну корумпованість та нестачу кваліфікованих кадрів;
- підприємства часто стикаються із труднощами виконання плану санації, через нестабільність економіки та військовий стан.

Для дослідження питання закордонної практики проведення санації підприємств ми обрали Республіку Польща. Насамперед, особливості процедури санації регулюються законами «Про банкрутство» (раніше «Закон про банкрутство

та санацію») від 28 лютого 2003 року [27] та «Про реструктуризацію» від 15 травня 2015 року [28].

Отже, як зазначено в польському законодавстві, мета процедури реструктуризації – уникнення оголошення боржника банкрутом шляхом надання йому можливості провести реструктуризацію за допомогою домовленості із кредиторами, при цьому, існує державна допомога на її проведення. У разі подання заяви про банкрутство та заяви про реструктуризацію першою розглядається заява про реструктуризацію.

Суд у справах про неплатоспроможність зупиняє розгляд заяви про банкрутство до винесення остаточного рішення щодо заяви про реструктуризацію. Можливо, що суд відхилить заяву про банкрутство, якщо відсутній ризик того, що боржник не зможе виконати свої грошові зобов'язання в найближчому майбутньому або якщо боржник доведе, що вимога є повністю оспорюваною і що спір виник між сторонами до подання заяви про банкрутство.

Санація теж є пріоритетною процедурою перед банкрутством і якщо існує можливість відновити платоспроможність підприємства, то процедура санації повинна бути проведена в першу чергу. Вона може бути проведена на будь-якій стадії фінансових труднощів підприємства, тобто підприємство може звернутися до суду за санацією навіть у тому випадку, якщо воно вже не може виконувати свої фінансові зобов'язання. Також в Республіці Польща може бути проведена процедура санації як добровільно, так і примусово (добровільна – проводиться за ініціативою самого підприємства, примусова – за ініціативою кредиторів або органу влади).

За результатами дослідження польського законодавства, джерела [27] та [28], автором було виокремлено основні етапи проведення процедури санації підприємств у Республіці Польща (рис. 1.6).

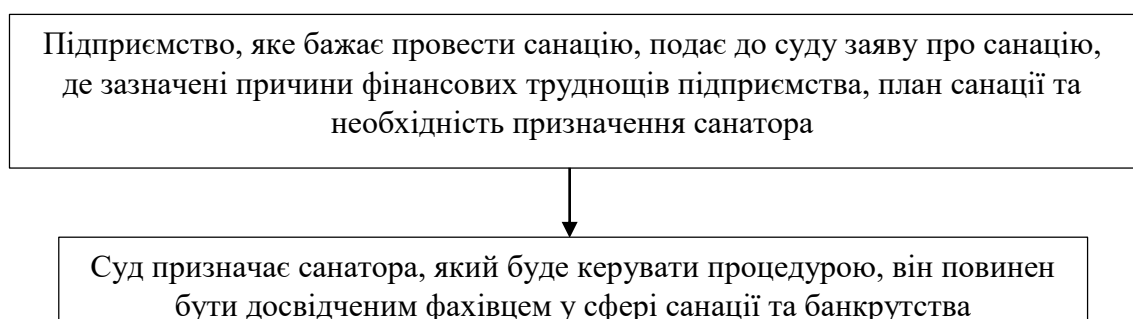


Рисунок 1.6 – Етапи проведення процедури санації підприємств у Республіці Польща*

Джерело: створено автором на основі [27], [28]

Порівнявши чинне законодавство Республіки Польща й України можемо зробити висновок, що загалом підходи проведення процедури санації підприємств є схожими, кардинальних відмінностей немає. Єдине, що в Республіці Польща процедура регулюється двома законодавчими актами – законами «Про банкрутство» та «Про реструктуризацію», а в Україні одним – Кодексом з процедур банкрутства, та в Республіці Польща держава активніше допомагає у проведенні процедури реструктуризації. Тому ми вважаємо, що оскільки процедури схожі, потенційно ми могли б використовувати досвід досліджуваної країни в Україні, але в цьому немає нагальної потреби.

Таким чином, ми визначили, що обсяг збиткових підприємств зростає, зростає й кількість проваджень у справах про банкрутство, про ведення процедури санації, про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури та про неплатоспроможність, що є наслідком наявних економічних, політичних, власне фінансових проблем на підприємстві та його неплатоспроможності. Тому підкреслимо важливість та необхідність проведення процедури санації

підприємств, згідно чинного законодавства, як важливого інструмента відновлення платоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ЧУМАК»)

2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Чумак» було зареєстровано Каховською районною державною адміністрацією 29 травня 1996 року як закрите українсько-шведське акціонерне товариство з іноземними інвестиціями. Перша назва «South Food Inc.», а статутний капітал 4.1 млн. доларів США. перейменування у ЗАТ «Чумак» відбулось 14 квітня 2000 року. Через оновлення законодавства України, зміна із закритого акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство відбулась 2 березня 2011 року [29].

ПрАТ «Чумак» - це український виробник, основна діяльність якого полягає в переробці, виробництві та реалізації продуктів харчування, а саме томатна паста, соуси та соки. Розташування виробничих потужностей – Каховка, Херсонська область. Реалізація продукції виробника відбувається на внутрішньому ринку й експортується.

Код ЄДРПОУ 24106105. Розмір статутного капіталу 699 527 750 грн. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є 10.39 – Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів. Іншими видами діяльності підприємства є: 10.73 – Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів; 10.84 – Виробництво прянощів і приправ; 46.31 – Оптова торгівля фруктами й овочами; 46.38 – Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками; 80.10 – Діяльність приватних охоронних служб; 46.33 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами [30], [31].

Згідно з класифікацією організаційно-правових форм господарювання ПрАТ «Чумак» відноситься до господарських товариств із кодом 232 [32].

За допомогою табл. 2.1, визначимо розмір компанії відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [33]. Так, середня кількість працівників станом на 2023 рік – 118 осіб.

Таблиця 2.1 – Критерії визначення розміру ПрАТ «Чумак»*

Показник	Сума в гривнях	Сума в євро	Критерій
Балансова вартість активів	651 887 000	15 444 668	< 20 млн. євро
Чистий дохід від реалізації продукції	940 184 000	22 275 072	< 40 млн. євро

*Джерело: створено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Чумак» та [34]

Тобто, середня кількість працівників 118 осіб, балансова вартість активів < 20 млн. євро, чистий дохід від реалізації < 40 млн. євро, тому згідно чинного законодавства України, за усіма 3 показниками, ПрАТ «Чумак» є середнім підприємством.

Фінансово-економічний стан суб'єкта підприємництва є надважливою характеристикою діяльності будь-якого функціонуючого підприємства, тому, ми вважаємо, що дослідження доцільно розпочати з аналізу техніко-економічних показників діяльності (додаток А).

Для більшої наочності зобразимо графічно динаміку зміни чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції (рис. 2.1). Аналізуючи обсяги чистого доходу від реалізації бачимо, що протягом 2019 – 2021 рр. спостерігалась тенденція до зростання, а протягом 2022 – 2023 рр. до зниження, причому різке зниження відбулось із початком повномасштабного вторгнення в 2022 році, на 75% в порівнянні з 2021 роком, а за 2023 фінансовий рік підприємство збільшило свій дохід від реалізації на 64% або на 366 932 тис. грн. Загалом, за 5 років показник зменшився на 42% (671 896 тис. грн.).

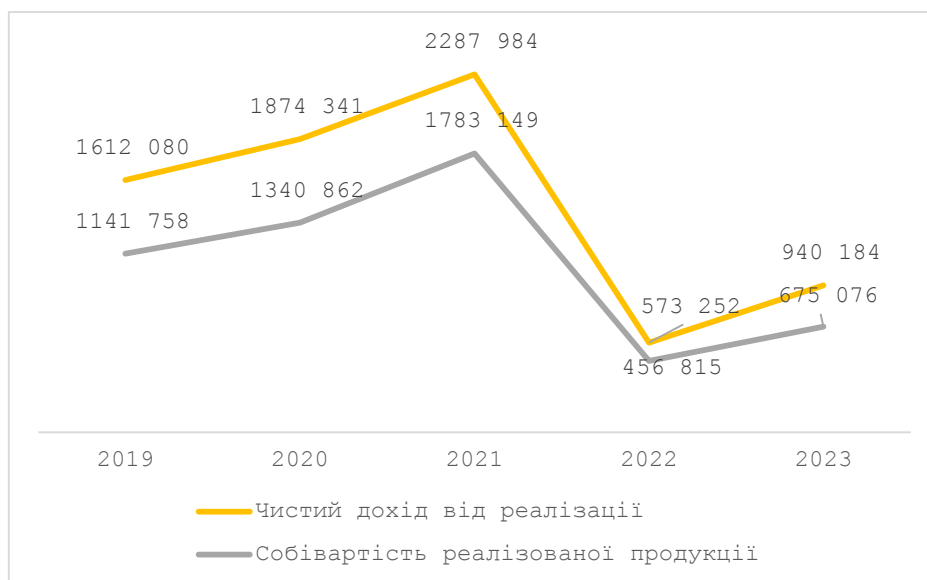


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Чумак» за період 2019 – 2023 рр.

Така ж тенденція спостерігалась і з собівартістю реалізованої продукції підприємства «Чумак». Відбувалось стабільне її зростання до 2021 року із значним спадом у 2022 році, на 74% в порівнянні з 2021 роком. Протягом 2023 року собівартість трохи зросла, на 218 261 тис. грн. або 48%. Загалом, порівнюючи 2023 рік із 2019 роком, відзначимо, що загальне зниження собівартості реалізованої продукції відбулось на 41% або на 466 682 тис. грн.

У таблиці в додатку А відображено динаміку зміни обсягів валового прибутку та чистого прибутку товариства «Чумак». Найвні дані свідчать про те, що показник валового прибутку зростав протягом 2019 – 2020 рр., зменшувався протягом 2021 – 2022 рр., і знову дещо збільшився у 2023 році.

Так, значне зниження валового прибутку спостерігалось в 2022 році, на 388 398 тис. грн, що на 77% менше, ніж у 2021 році. Порівнюючи 2023 рік з 2019 роком бачимо, що валовий прибуток є меншим на 205 214 тис. грн. В той же час, чистий прибуток зменшувався протягом 2019 – 2021 рр., а в 2022 році підприємство стало збитковим, оскільки не отримало прибутку, а натомість чистий збиток становив 764 363 тис. грн. У 2023 році виробник знову став прибутковим, адже чистий прибуток становив 53 243 тис. грн. Так, за 5 років валовий та чистий прибуток зменшились на 44% та 57% відповідно (або на 205 214 тис. грн. та 71 201 тис. грн.).

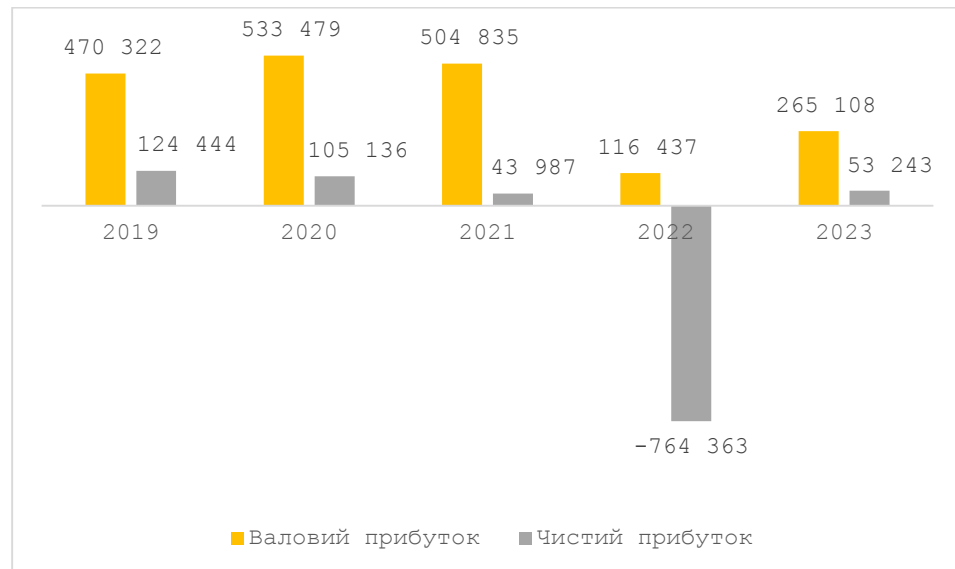


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів валового та чистого прибутку ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Щодо рентабельності продукції, то вона демонструє наскільки окупними є витрати та оцінює, наскільки ефективно здійснюється управління доходами та витратами [35, с. 113]. Так, зниження показника відбувалось протягом 2019 – 2022 рр., причому найбільше зниження було у 2021 році на 29% чи 11,5 пунктів проти 2020 року, а в 2023 році відбулось зростання на 54% або на 13,8 пункти у порівнянні із 2022 роком. За досліджуваний період показник рентабельності продукції знизився на 5%.

Ми також бачимо із таблиці додатку А, що чисельність працюючих на виробничому підприємстві зростала до 2021 року із подальшим зниженням. Так, за 5 досліджуваних років зменшення персоналу становило – 539 працюючих (із 657 осіб у 2019 році до 118 осіб у 2023 році). Одночасно із цим, протягом 2019 – 2023 рр. на 225% зросли обсяги продажів на одну працюючу особу.

Стосовно витрат на 1 гривню реалізованої продукції, то протягом досліджуваного періоду вони були практично незмінні, коливались в межах 0,71 – 0,8 та у 2023 році такі витрати зменшились всього на 1%, якщо порівнювати із 2019 роком.

Середньорічна вартість основних засобів значно зменшилась за 5 років, аж на 98% або ж на 497 496 тис. грн, що пов'язано із значним зниженням у 2023 році на 245 226 тис. грн. та у 2022 році на 228 777 тис. грн. Дане зниження пояснюється

тим, що основні виробничі потужності підприємства (93% основних засобів компанії) були втрачені внаслідок окупації, тобто підприємство втратило контроль над ними в червні 2022 року.

Фондовіддача за 5 років зростає на 2540% (із 3,17 у 2019 році до 83,65 у 2023 році), так само як і фондорентабельність на 1836% (із 0,24 у 2019 році до 4,74 у 2023 році). В той же час, фондомісткість знизилась на 96% (із 0,32 у 2019 році до 0,01 у 2023 році). Збільшення показника фондовіддачі відбувається одночасно із зменшенням показника фондомісткості, оскільки вони є оберненими. Для досліджуваного підприємства результати відображають кардинальні зміни та трансформації, що пов'язані із значною втратою основних засобів.

Отже, можемо зробити висновок, що основні техніко-економічні показники діяльності виробничого підприємства «Чумак» мали дещо негативну динаміку протягом останніх 5 років. Зазначимо, що з огляду на результати діяльності, саме 2022 рік є найбільш важким для підприємства, адже компанія зіткнулась із окупацією практично всіх виробничих потужностей та вимушеним перенесенням виробництва у зв'язку із повномасштабним вторгненням в Україну на початку 2022 року, що значно вплинуло на показники діяльності підприємства і загалом на його нормальне функціонування.

Проте, для кращого розуміння господарської діяльності виробника «Чумак» доцільно провести більш детальний аналіз його фінансово-економічного стану. Розпочнемо з огляду активів (табл. 2.2) та пасивів (табл. 2.3) ПрАТ «Чумак».

Таблиця 2.2 – Активи ПрАТ «Чумак» протягом 2019 – 2023 рр.

Активи	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Необоротні активи	537542	491455	526998	189219	198131	-339411
Оборотні активи	617579	833180	1038559	302953	453756	-163823
Баланс	1155121	1324635	1565557	492172	651887	-503234

Відобразимо графічно структуру активів ПрАТ «Чумак» для кращого розуміння їх динаміки за досліджуваний період.

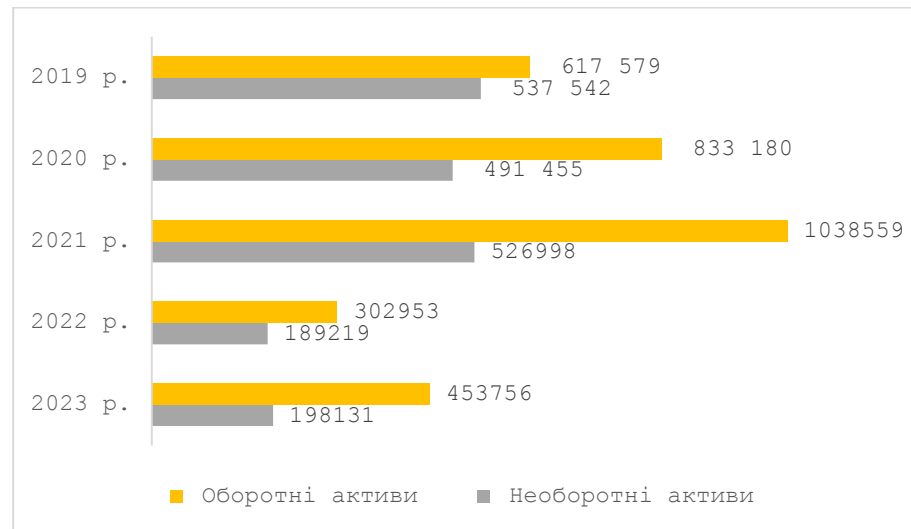


Рисунок 2.3 – Структура активів ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Як бачимо (рис. 2.3), обсяг активів до 2021 року стабільно зростав, проте у 2022 відбулось різке їх зниження, на 1 073 385 тис. грн або на 69% у порівнянні з 2021 роком. У 2023 році обсяг активів дещо збільшився (на 32%), але загалом, за 5 років зниження становить 44% або 503 234 тис. грн. В структурі активів протягом всього досліджуваного періоду переважали саме оборотні активи. В той же час, обсяг необоротних активів зменшився на 63%, що становить 339 411 тис. грн., із найбільшим спадом у 2022 році на 337 779 тис. грн.

Таблиця 2.3 – Пасиви ПрАТ «Чумак» протягом 2019 – 2023 рр.

Пасиви	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Власний капітал	300118	406872	447440	-317376	-264133	-564251
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	13491	9720	29703	12264	7098	-6393
Поточні зобов'язання та забезпечення	841512	908043	1088414	797284	908922	67410
Баланс	1155121	1324635	1565557	492172	651887	-503234

Для більшої наочності та розуміння динаміки, структура пасивів підприємства представлена графічно.

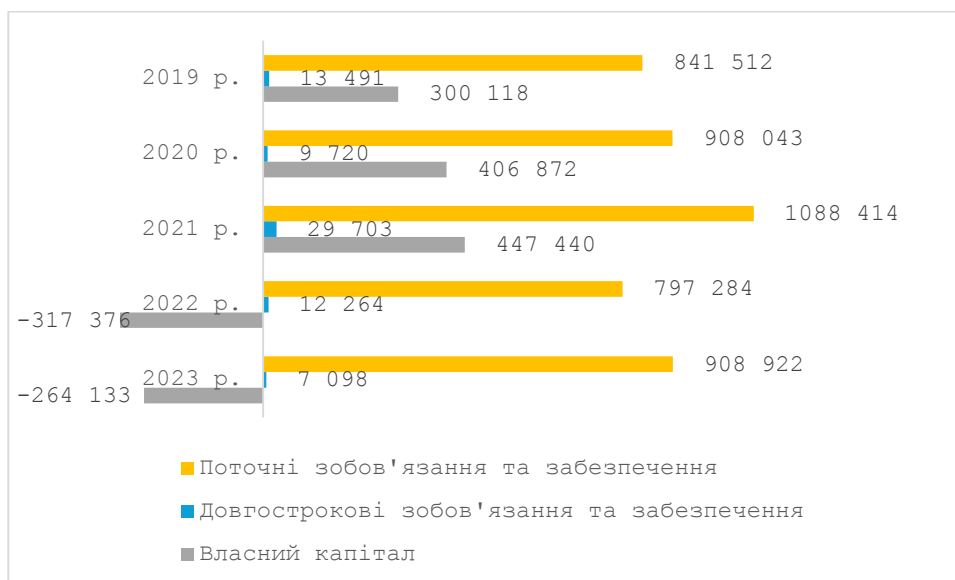


Рисунок 2.4 – Структура пасивів ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Аналізуючи структуру пасивів (рис. 2.4) отримали схожу тенденцію, де до 2021 року спостерігалось зростання, а після значний спад. Бачимо, що власний капітал зменшився на 188% або на 564 251 тис. грн, що пов'язано із постійним наявним непокритим збитком в структурі власного капіталу, який на кінець 2022 року становив 1 092 711 тис. грн., а на кінець 2023 року – 1 039 468 тис. грн.

Окрім того, поточні зобов'язання є переважаючими в структурі пасивів підприємства, до того ж, їх загальний приріст за 5 років становить 8% або 67 410 тис. грн. Найменшу частку в структурі займають довгострокові зобов'язання, а зменшення їх обсягу відбулось на 47% або на 6 393 тис. грн. Таким чином, у підприємства позиковий капітал є значно вищим за власний капітал, що є негативною тенденцією, оскільки існує ризик незабезпеченості, коли підприємство не зможе покрити свої зобов'язання власним капіталом.

Загалом, якщо говорити про баланс підприємства, то обсяг активів (пасивів) наприкінці 2023 року становить 651 887 тис. грн, що на 44% (503 234 тис. грн.) менше, ніж наприкінці 2019 року. Відповідно до динаміки активів (пасивів), спостерігалось зростання балансу впродовж 2019 – 2021 рр., проте починаючи з 2022 року підприємство зазнало значних змін та втрат (руйнування, окупація, втрата активів, пошук нових виробничих потужностей тощо), які вплинули на діяльність підприємства, а отже, на баланс та його структуру. У 2023 році виробник «Чумак» дещо стабілізував свою діяльність, якщо така тенденція буде

продовжуватись, це свідчитиме про успішне подолання кризових явищ на підприємстві, проте поки що не йдеться про відновлення до довоєнного періоду.

Додатково розглянемо ліквідність балансу, адже саме вона вказує на змогу підприємства покривати боргові зобов'язання активами, термін перетворення яких у готівку відповідає терміну погашення його зобов'язань. Так, баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо:

- Високоліквідні активи \geq найбільш термінові пасиви ($A1 \geq P1$);
- Швидколіквідні активи \geq короткострокові пасиви ($A1 \geq P2$);
- Повільноліквідні активи \geq довгострокові пасиви ($A3 \geq P3$);
- Важколіквідні активи \leq постійні пасиви ($A4 \leq P4$).

В таблиці 2.4 відображено активи та пасиви підприємства «Чумак» згідно заданих умов.

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Позначення	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
A1	29 338	65 396	53 221	14 899	28 767
A2	335 249	404 970	548 193	215 851	339 240
A3	-	-	-	-	-
A4	537 542	491 455	526 998	189 219	198 131
P1	841 512	908 043	1 088 414	797 284	908 922
P2	-	-	-	-	-
P3	13 491	9 720	29 703	12 264	7 098
P4	300 118	406 872	447 440	-317 376	-264 133

Для аналізу ліквідності балансу визначимо чи дотримані норми співвідношення активів та пасивів протягом 2019 – 2023 рр. Визначено, якщо хоча б одна із трьох перших нерівностей, що зазначені вище, не виконується – підприємство можна вважати не ліквідним.

Виходячи з результатів (табл. 2.5) можемо стверджувати, що «Чумак» є не ліквідним підприємством згідно структури балансу, оскільки не дотримані дві із трьох перших нерівностей.

Таблиця 2.5 – Співвідношення активів та пасивів ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Норма	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
$A1 \geq П1$	-	-	-	-	-
$A2 \geq П2$	+	+	+	+	+
$A3 \geq П3$	-	-	-	-	-
$A4 \leq П4$	-	-	-	-	-

Так, перша й четверта нерівності ($A1 \geq П1$, $A4 \leq П4$) зовсім не виконувалась протягом всіх досліджуваних років, що свідчить про недостатній обсяг високоліквідних активів, що могли б покривати поточні зобов'язання, та про недостатній обсяг постійних пасивів, що могли б покривати важколіквідні активи. Також не виконувалась третя нерівність ($A3 \geq П3$), тобто повільноліквідних активів було менше, ніж позикових коштів довгострокового характеру. Друга ($A2 \geq П2$) умова виконувалась протягом всіх років, що вказує на достатню кількість швидколіквідних активів в порівнянні з позиковими коштами короткострокового характеру.

Наступним кроком здійснимо аналіз дебіторської заборгованості та запасів підприємства «Чумак» за досліджуваний період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Дебіторська заборгованість та запаси ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Актив	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Дебіторська заборгованість	335249	404970	548193	215851	339240	3991
Запаси	252992	362814	437145	72203	85749	-167243

Для кращого розуміння та наочності поданих даних у табл. 2.6, відобразимо інформацію з таблиці у графічному вигляді, що дозволить простежити основні тенденції та зв'язок між дебіторською заборгованістю та запасами досліджуваного підприємства «Чумак».

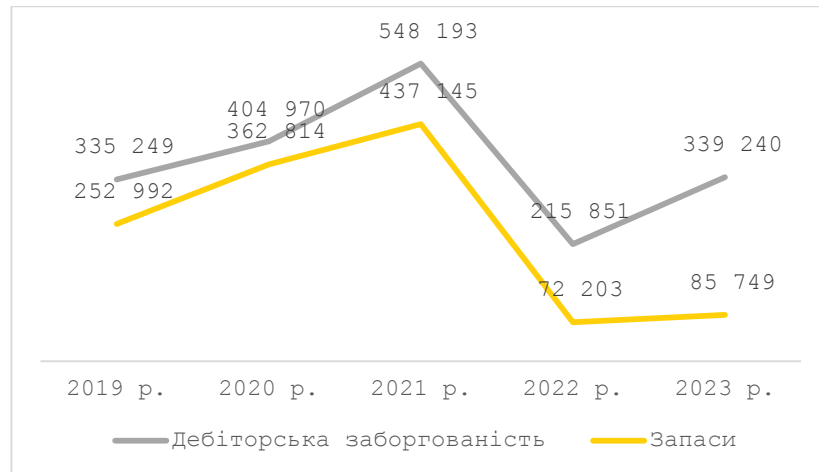


Рисунок 2.5 – Динаміка дебіторської заборгованості та запасів ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

З рис. 2.5 бачимо, що тенденція абсолютно однакова – зростання впродовж 2019 – 2021 рр. та спад протягом 2022 із деяким зростанням у 2023 рр. У 2022 році дебіторська заборгованість зменшилась на 332 342 тис. грн, а запаси – на 364 942 тис. грн. Проте, за досліджуваний період дебіторська заборгованість зросла на 1%, а запаси зменшились на 66%, що знову-таки пояснюється втратою частини запасів у зв'язку із окупацією території, де розташовувалось виробництво «Чумак».

Додатково здійснимо оцінку фінансової стійкості підприємства за методикою визначення рівня забезпеченості запасів джерелами покриття. Для цього розрахуємо необхідні показники (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники для оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Назва показника	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисті оборотні активи	-222 933	-74 863	-49 855	-494 331	-455 166	-231 233
Запаси	252 922	362 814	437 145	72 203	85 749	-167 243
Нормальні джерела формування запасів	-27 507	161 557	201 995	-236 776	-153 747	-126 240

Насамперед, аналізуючи отримані значення показників бачимо, що протягом 5 досліджуваних років, відбулось зменшення всіх показників: чисті оборотні активи – на 238 331 тис. грн., запаси – на 167 243 тис. грн., «нормальні» джерела формування запасів – на 126 240 тис. грн. Окрім того, за результатами розрахунку значення чистих оборотних активів були від’ємними протягом 2019 – 2023 рр., а «нормальні» джерела формування запасів мали від’ємний показник у 2019 р. і 2022 р. Варто зазначити й те, що знову найбільше зниження досліджуваних показників спостерігалось у 2022 році – на 121,7%, на 7,45% та на 760,78% відповідно, що є негативною тенденцією.

Визначення типу фінансового стану здійснюється наступним чином:

— Запаси < Чисті оборотні активи (абсолютна стійкість фінансового стану);

— Чисті оборотні активи < Запаси < Нормальні джерела формування запасів (нормальна фінансова стійкість);

— Запаси > Нормальні джерела формування запасів (нестійкий чи передкризовий фінансовий стан);

Відповідно до здійснених розрахунків, можемо визначити тип фінансової стійкості підприємства «Чумак» в динаміці за 5 років (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Тип фінансової стійкості ПрАТ «Чумак» протягом 2019 – 2023 років

Умова	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
$З < ЧОА$	–	–	–	–	–
$ЧОА < З < НДФЗ$	–	–	–	–	–
$З > НДФЗ$	+	+	+	+	+
Тип фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий

Отриманий результат вказує на те, що тип фінансової стійкості ПрАТ «Чумак» протягом всіх років був сталим, він не змінювався та залишався нестійким. Це означає, що власне стан платоспроможності підприємства є нестійким, наявні певні порушення фінансової дисципліни, як мінімум протягом

досліджуваних років, проте все ще існує можливість відновлення рівноваги на підприємстві та повернення до нормальної чи абсолютної фінансової стійкості.

Отже, здійснивши фінансово-економічну характеристику ПрАТ «Чумак», ми визначили, що воно є середнім підприємством. Виробництво знаходиться на окупованій території, тому, з початком повномасштабної війни у 2022 році, підприємство втратило практично всі активи. Саме тому, зараз продукція компанії виготовляється одразу в декількох містах України та навіть за кордоном (Луцьк – виробництво на підприємстві «Луцьк Фудз», Тернопіль – виробництво на запорізькій «Delta Food», Київ – виробництво на заводі «Olkom Group», а також Туреччина та Італія). Таке виробництво спрямоване на спробу не втратити впізнаваність бренду та лояльність покупців. В результаті дослідження стало відомо й те, що підприємство було збитковим у 2022 році, а у 2023 році дещо відновило обсяг чистого прибутку. В той ж час, позиковий капітал впродовж 2019 – 2023 рр. значно перевищує власний капітал. До того ж, тип фінансової стійкості ПрАТ «Чумак» визначено як нестійкий, проте у підприємства все ще є змога повернутись до нормальної, а згодом й абсолютної фінансової стійкості. Тому ми вважаємо, що на ПрАТ «Чумак» є місце для вдосконалення ведення господарської діяльності.

2.2 Діагностика фінансового стану компанії за різних методичних підходів

Якщо говорити власне про фінансовий стан підприємства, то М. Білик стверджує, що це реальна і потенційна фінансова спроможність компанії забезпечити певний рівень фінансування поточної діяльності, погашення зобов'язань та саморозвитку [36, с. 86 – 92].

Однією із найбільш важливих характеристик фінансового стану є забезпечення його фінансової стійкості та стабільності в довгостроковій перспективі [37, с. 107].

На початку дослідження також вважаємо за доцільне зазначити, що традиційні нормативні значення показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та стабільності розраховані для аналізу діяльності підприємств за мирних часів. Тому критичні значення фінансових показників мають бути змінені у напрямку адаптації до сучасних умов ведення господарської діяльності за часів війни [38, с. 288 – 292].

Розпочнемо діагностику фінансового стану компанії «Чумак» згідно Наказу «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженого Міністерством економіки України 20.01.2006 р. у №14 у редакції наказу від 26.10.2010 р. № 1361 [4].

Насамперед, дослідимо показники оцінки фінансово-господарського стану підприємства «Чумак».

В табл. 2.9 бачимо основні показники оцінки стану основних засобів. Так, частка основних засобів в активах підприємства та частка активної частини основних засобів зменшились на 41,09% та на 56,63% відповідно, зниження цих показників в динаміці розцінюється як несприятлива тенденція. При чому, частка основних засобів зменшувалась стабільно, із найбільшим зниженням у 2022 році, а частка активної частини основних засобів у 2021 році дещо зросла, проте у 2022 році теж спостерігалось різке її зниження.

Коефіцієнти зносу основних засобів та зносу активної частини основних засобів зросли на 77,88% та на 75,95% відповідно, така тенденція збільшення є негативною, що свідчить про зношення активної частини основних засобів. Бачимо, що коефіцієнти зносу у 2022 – 2023 роках становлять практично 100%. Звичайно, що така тенденція є негативною для підприємства та значно впливає на його нормальну діяльність.

Коефіцієнт поновлення зменшився за період 2019 – 2023 років на 7,07 пунктів тобто нові основні засоби з кожним роком становили все меншу частину основних засобів на кінець року, при чому, спостерігалась тенденція збільшення цієї частки до 2021 року (із 7,11 п. до 17,82 п.), а вже у 2022 році відбулось різке її зниження (із 17,82 п. у 2021 році до 0,26 п. у 2022 році), яке продовжилось у 2023 році (до 0,04 п.).

Коефіцієнт вибуття протягом 5 досліджуваних років залишився без змін, тобто частка основних засобів, які вибули з підприємства залишилась незмінною, хоча й було деяке її зростання у 2021 – 2022 роках (із 0,59 п. у 2019 році до 2,98 п. у 2021 році) а зниження у 2022 – 2023 роках (із 2,98 п. у 2021 році до 0,59 п. у 2023 році).

Таблиця 2.9 – Оцінка стану основних засобів ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки, у %

Показник	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Частка основних засобів в активах підприємства	42,46	35,57	31,90	2,76	1,37	-41,09
Частка активної частини основних засобів	58,74	56,25	60,27	1,75	2,11	-56,63
Коефіцієнт зносу основних засобів	20,93	30,23	34,90	98,20	98,81	77,88
Коефіцієнт зносу активної частини основних засобів	24,01	34,94	39,23	99,95	99,96	75,95
Коефіцієнт поновлення	7,11	8,39	17,82	0,26	0,04	-7,07
Коефіцієнт вибуття	0,59	0,90	2,98	2,02	0,59	0,00

Загалом, отримані результати оцінки стану основних засобів, в тому числі високі показники зносу у 2022 – 2023 роках відображають втрату виробничих потужностей ПрАТ «Чумак» внаслідок їх окупації у 2022 році.

Проаналізуємо показники оцінки ліквідності підприємства «Чумак», що розраховані в табл. 2.10. Бачимо, що показник маневреності власних оборотних засобів є від’ємним, до того ж протягом досліджуваного періоду він зменшився на 0,63 пункти, не дивлячись на незначне покращення протягом 2020 – 2021 років. Загалом, для нормального функціонування підприємства цей показник має

змінюватись в межах від 0 до 1, а на підприємстві «Чумак» ця вимога не дотримувалась протягом всіх років, що досліджувались.

Поточна ліквідність до 2021 року стабільно зростала, що було сприятливою тенденцією, у 2022 році вона знизилась – це негативний сигнал для підприємства, проте у 2023 році вона дещо покращилась (на 0,12 пунктів), що є позитивним явищем для компанії. Однак, загальне зниження становить 0,23 пункти.

Показник швидкої ліквідності мав схожу тенденцію, зростання до 2021 року, спад у 2022 році, та деяке підвищення у 2023 році. Загальне зниження за 2019 – 2023 роки становить 0,03 пункти, тобто показник залишився практично незмінним. Згідно Методики, граничне значення становить 0,6 – 0,8 п., ця вимога не була дотримана підприємством протягом всього досліджуваного періоду.

Показник абсолютної ліквідності показує частину короткострокових зобов'язань, що може бути погашена негайно. На основі здійснених розрахунків бачимо, що цей показник є критично низьким, він не відповідає нормативному значенню (0,2 – 0,35 пунктів) і, за 5 досліджуваних років, він залишився незмінним, що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.10 – Оцінка ліквідності ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Показник	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Маневреність власних оборотних засобів	-0,38	-0,10	-0,08	-1,67	-1,02	-0,63
Поточна ліквідність	0,73	0,92	0,95	0,38	0,50	-0,23
Швидка ліквідність	0,43	0,52	0,55	0,29	0,40	-0,03
Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,03	0,07	0,05	0,02	0,03	0,00
Частка оборотних коштів в активах	53,46	62,90	66,34	61,55	69,61	16,14
Частка запасів у оборотних активах	40,97	43,55	42,09	23,83	18,90	-22,07
Покриття запасів	2,44	2,30	2,38	4,20	5,29	2,85

Частка оборотних коштів в активах ПрАТ «Чумак» зросла на 16,14%, хоча й спостерігалось деяке її зниження у 2022 році, а частка запасів у оборотних активах знизилась на 22,07%, із деяким збільшенням у 2020 році та подальшим зниженням (найбільше у 2022 році).

Зростання коефіцієнту покриття запасів було стабільним, і в загальному становить 2,85 пункти. Якщо цей показник менше ніж 1, то поточний фінансовий стан підприємства вважається нестійким, проте, із табл. 2.10 видно, що він протягом всіх років був задовільним (більше 1).

Ми вважаємо, що наступним етапом діагностики фінансового стану підприємства «Чумак» є аналіз його фінансової стійкості та стабільності. Оскільки це надзвичайно важливі характеристики діяльності підприємства, які вказують на здатність суб'єкта господарювання безперервно функціонувати, підтримувати платоспроможність, дотримуватись балансу активів та пасивів, а також вдосконалюватись та зберігати інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику.

До того ж, достатні фінансова стійкість та стабільність компанії можуть вказувати на те, що в майбутньому вона буде стійкою до кризових явищ, які потенційно виникатимуть, а також, можуть певною мірою гарантувати реалізацію її потенціалу в майбутньому.

Розглянемо показники оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Чумак» (табл. 2.11). Бачимо, що коефіцієнт автономії зменшився на 0,66 пунктів та протягом всього періоду був меншим за своє нормативне значення 0,5 (максимальним показник був у 2020 році і становив 0,31 п.). Така тенденція вказує на зниження фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства та збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

При цьому показник фінансової незалежності перевищував граничне значення 2 протягом 2019 – 2021 років, у 2022 – 2023 роках показник мав від'ємне значення за рахунок від'ємного власного капіталу через значний непокритий збиток.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу не відповідав нормативному значенню, оскільки майже протягом всього досліджуваного періоду був від'ємним, але відбулось деяке його зростання на 0,61 пункт у порівнянні з 2019 роком, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує частину позикового капіталу в балансі підприємства. Він знижувався протягом 2019 – 2022 років, що було сприятливим для підприємства, а вже у 2023 році значно зріс. Так, загальне зростання становить 0,66 пунктів, до того ж, показник перевищує граничне значення 0,5 протягом всього періоду, що досліджувався. Найбільш наближеним до норми показник був у 2021 – 2022 роках.

Коефіцієнт структури довгострокових вкладень залишався практично незмінним, на рівні 0,02 – 0,06 пунктів, це свідчить про те, що частка основних засобів та інших необоротних активів, що фінансується зовнішніми інвесторами не зазнала змін.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів був від'ємним у 2023 році, за досліджуваний період він то зростав, то знижувався, проте це коливання не було значним (0,02 – 0,06 пунктів). Загальне зниження за 5 років, що досліджувались становить 0,07 пунктів.

Коефіцієнт структури позикового капіталу теж був практично незмінним, в межах 0,01 – 0,03. Такий результат означає, що частина довгострокових пасивів в позикового капіталі була дуже низькою і практично не змінилась за період 2019 – 2023 років.

Зменшення показник фінансового левериджу свідчить про позитивні зміни на підприємстві, проте, згідно Методики його граничне значення 0,25, а цей показник значно перевищує його значення, а у 2022 – 2023 роках взагалі є від'ємним.

Коефіцієнт забезпечення власними засобами має граничне значення 0,1, а отримані результати розрахунку показника йому не відповідають. Окрім того показник є від'ємним, що може вказувати на незабезпеченість власними засобами.

Продуктивність праці значно зросла (на 5514 тис. грн./особу), що загалом є позитивною тенденцією для підприємства. Проте, найбільш різке таке зростання спостерігалось у 2023 році (із 1056 тис. грн./особу у 2022 році до 7968 тис. грн./особу у 2023 році).

Фондовіддача зросла, при чому, досить різко у 2023 році. За 5 років зростання становить 80,48 пунктів. Це може свідчити про кардинальні зміни у діяльності підприємства та у його виробництві.

Показник поточної платоспроможності підприємства був від'ємним весь період, це вказує на те, що ПрАТ «Чумак» протягом 2019 – 2023 років було неплатоспроможним підприємством..

Таблиця 2.11 – Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Показник	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,26	0,31	0,29	-0,64	-0,41	-0,66
Коефіцієнт фінансової незалежності	3,85	3,26	3,50	-1,55	-2,47	-6,32
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,79	-0,21	-0,18	1,60	-0,18	0,61
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,74	0,74	0,69	0,69	1,41	0,66
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,03	0,02	0,06	0,06	0,04	0,01
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,04	0,02	0,06	0,04	-0,03	-0,07
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,02	0,01	0,03	0,02	0,01	-0,01
Показник фінансового левериджу	2,85	2,26	2,50	-2,55	-3,47	-6,32
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,38	-0,10	-0,08	-1,67	-1,02	-0,63
Продуктивність праці	2454	1770	1820	1056	7968	5514
Фондовіддача	3,17	3,90	4,72	2,24	83,65	80,48
Поточна платоспроможність	-825665	-852367	-1064896	-794649	-887253	-61588

Продовжимо оцінку фінансової стійкості аналізом показників оборотності за період 2019 – 2023 років (табл. 2.12). Так, оборотність коштів у розрахунках зменшилась, відповідно час обороту коштів у розрахунках зріс. Загальне зростання становить 32 дні за 5 років, це не є сприятливою тенденцією для підприємства «Чумак».

Оборотність запасів зросла за період 2019 – 2023 роки, а час обороту запасів зменшився. Ця тенденція вважається сприятливою для підприємства, оскільки воно не витрачається на зберігання запасів та відбувається їх більш швидка реалізація, ніж на початку досліджуваного періоду.

Час обороту кредиторської заборгованості зріс на 218 днів, це вказує на те, що підприємство у 2023 році довше розраховується із своїми кредиторами, ніж це було у 2019 році. Видно, що різке зростання часу обороту кредиторської заборгованості відбулось саме у 2022 році, а вже у 2023 році відбулось деяке зменшення.

Тривалість операційного циклу знизилась на 14 днів за весь досліджуваний період, однак, у 2022 році спостерігалось значне зростання показника, а у 2023 році відповідна стабілізація. Такі результати вказують на те, що підприємство впоралось із труднощами, які виникнули, та це є позитивним сигналом.

Тривалість фінансового циклу була від'ємною протягом всього періоду, тобто підприємство фінансує свою операційну діяльність за рахунок кредиторської заборгованості. Так, підприємство отримує дохід від продажу продукції і вже після розраховується із своїми постачальниками за товари та послуги.

Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості зріс, що може свідчити про покращення кредитної дисципліни дебіторів і є позитивним сигналом для підприємства «Чумак».

Оборотність власного капіталу погіршилась, підтвердженням цьому є негативна тенденція до зниження показника на 10 пунктів за досліджуваний період. При чому, у 2020 році показник дещо зменшився у порівнянні з 2019 роком, а протягом 2020 – 2022 років він стабільно зростав, тобто тенденція була сприятливою. Але вже у 2023 році оборотність власного капіталу значно

зменшилась і показник став від’ємним, що свідчить про зростання зобов’язань та зменшення доходів підприємства.

Оборотність сукупного капіталу за період 2019 – 2023 роки зросла на 0,30 пунктів, показник то зростав, то спадав. Загальне підвищення вказує на те, що покращилась ефективність використання капіталу підприємством «Чумак» для отримання виручки, тому це є позитивним явищем.

Таблиця 2.12- Показники оборотності ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Показник	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Оборотність коштів у розрахунках	4,83	5,06	4,80	1,50	3,39	-1,45
Час обороту коштів у розрахунках	74	71	75	240	106	32
Оборотність запасів	4,10	4,35	4,46	1,79	8,55	4,45
Час обороту запасів	88	83	81	201	42	-46
Час обороту кредиторської заборгованості	270	246	226	638	488	218
Тривалість операційного циклу	162	154	156	441	148	-14
Тривалість фінансового циклу	-107	-93	-70	-197	-340	-233
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,21	0,20	0,21	0,67	0,30	0,09
Оборотність власного капіталу	6,78	5,30	5,36	8,81	-3,23	-10,01
Оборотність сукупного капіталу	1,34	1,51	1,58	0,56	1,64	0,30

При вивченні відносних показників структури капіталу доцільно звернути увагу на коефіцієнт Бівера. Він відображає здатність підприємства розраховуватись за боргами результатами фінансово-господарської діяльності [39, с. 33 – 40]. Саме тому, аби краще зрозуміти чи існувала загроза банкрутства протягом 2019 – 2023 рр. та чи є така загроза найближчим часом, оцінимо рівень ймовірності її виникнення. В цілому, якщо значення коефіцієнта Бівера впродовж декількох років становить не більше 0,2 це свідчить про проблеми з обслуговуванням боргу та нестійке фінансове положення підприємства. Якщо ж отриманий показник більше 0,2 – підприємство має хорошу платоспроможність. Розрахувати показник можна за формулою 2.1:

$$K_B = \frac{ЧП+А}{ПК} \quad (2.1)$$

Як видно з рис. 2.6, у 2023 році коефіцієнт зменшився на 0,16 пунктів або на 70,8% на противагу 2019 року. Спостерігалось постійне його зниження до 2021 року, із різким спадом у 2022 році та деяким збільшенням у 2023 році. При цьому, показник вважається незадовільним та свідчить про нестійке фінансове положення, оскільки більше 0,2 показник був лише у 2019 та 2020 роках, тобто компанія могла покрити 23% та 19% своїх зобов'язань відповідно результатом своєї фінансово-господарської діяльності.

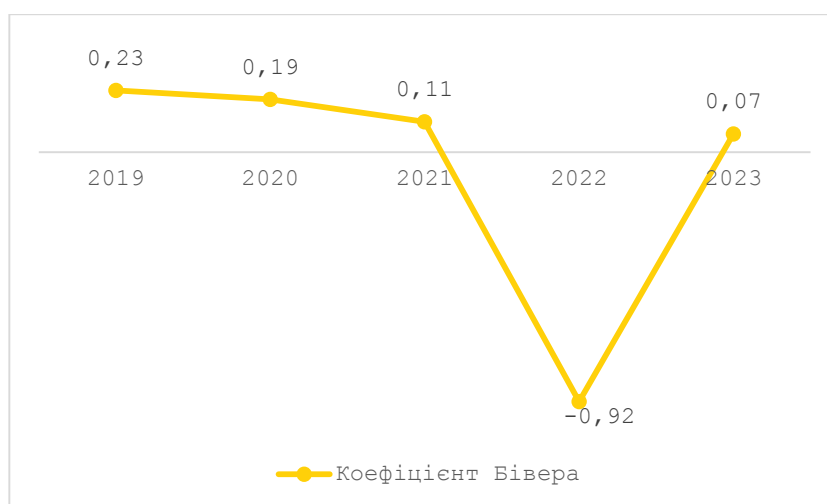


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни коефіцієнта Бівера ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Впродовж всіх наступних років, що досліджувались, значення були менше рекомендованого нормативного, а у 2022 році взагалі коефіцієнт був критичним – від'ємним. До того ж, за останні 3 роки показник Бівера не можна було назвати задовільним, адже він не перевищував орієнтовне значення 0,17 – 0,2 жодного разу, що мало б свідчити про хорошу платоспроможність підприємства. Так, покриття зобов'язань за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань становило 11% у 2021 році, 7% у 2023 році та -92% у 2022 році (що вказує на збитковість підприємства та фінансові труднощі, а також необхідність вживання заходів з метою відновлення платоспроможності). Отже, отримані результати свідчать про те, що існує ймовірність загрози банкрутства ПрАТ «Чумак».

Наступним кроком здійсимо аналіз показників рентабельності компанії «Чумак» протягом 2019 – 2023 рр. Вони характеризують ефективність діяльності підприємства, що спрямована на отримання прибутку (табл. 2.13).

Із табл. 2.13 можемо виокремити наступне: показники не були стабільними, вони коливалися – то зростали, то спадали; у 2022 році більшість показників рентабельності були негативними; показники 2022 року корелюють із значним зменшенням чистого доходу від реалізації продукції та загальною збитковістю підприємства в цей період. Так, спостерігалось загальне зниження всіх показників рентабельності за 2019 – 2023 роки. При цьому, період окупності власного капіталу зменшився і така тенденція вважається сприятливою. Таким чином, отримані результати свідчать про неефективність ведення господарської діяльності та можливі проблеми в управлінні виробничого підприємства «Чумак».

Таблиця 2.13 – Оцінка рентабельності ПрАТ «Чумак» за 2019–2023 рр., у %

Показник	Рік					Зміна
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рентабельність продукції	41,19	39,79	28,31	25,49	39,27	-1,92
Рентабельність діяльності	7,72	5,61	1,92	-133,34	5,66	-2,06
Рентабельність активів	10,36	8,48	3,04	-74,29	9,31	-1,05
Рентабельність власного капіталу	52,31	29,74	10,30	-1 175	-18,31	-70,63
Період окупності власного капіталу	2	3	10	0	-5	-7

Здійснивши комплексний аналіз згідно Наказу «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженого Міністерством економіки України 20.01.2006 р. у №14 у редакції наказу від 26.10.2010 р. № 1361 [4] ми побачили, що нормативні значення показників є дійсно занадто жорсткими, бо не орієнтовані на підприємства, що функціонують в умовах війни. Саме тому, на початку

дослідження фінансового стану підприємства за цією методикою було зазначено, про необхідність адаптації критичних значень до умов сьогодення.

В дослідженні О. Островської та О. Юркевич [39, с. 33 – 40] пропонуються адаптовані нормативні значення показників ліквідності активів та платоспроможності підприємств, де коефіцієнт абсолютної ліквідності > 0 , коефіцієнт швидкої ліквідності $> 0,6$, коефіцієнт поточної ліквідності > 1 . Однак, навіть з урахуванням адаптованих нормативних значень, коефіцієнти швидкої та поточної ліквідності не відповідають цим значенням.

Виходячи із здійсненого аналізу вияснили наступне: компанія має великий обсяг позикового капіталу, який перевищує вартість оборотних активів; є наявні проблеми менеджменту підприємства та можливе неефективне використання коштів, оскільки показник абсолютної ліквідності незмінний на початку та наприкінці досліджуваного періоду. Тому, можна зробити висновок, що становище підприємства є незадовільним, оскільки виходячи із розрахунків, «Чумак» є платоспроможним підприємством, але не вважається ліквідним та успішно функціонуючим.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що протягом 2019-2023 рр. на підприємстві «Чумак» були наявні проблеми із ліквідністю, платоспроможністю та рентабельністю. Окрім того, господарська діяльність ведеться недостатньо ефективно, а фінансова стійкість підприємства порушена.

Майже всі розраховані показники не відповідають нормативним значенням, при чому спостерігалось значне їх погіршення у 2022 році, що викликано військовою агресією проти України та, як наслідок окупації, втратою виробничих потужностей в Херсонській області. До того ж, ймовірність загрози банкрутства підприємства теж була присутня протягом всього досліджуваного періоду і, за отриманим результатом розрахунку коефіцієнта Бівера, така загроза існує й станом на сьогодні.

2.3 Розробка висновків про санаційну спроможність підприємства

Санаційна спроможність підприємства є вагомим критерієм при прийнятті рішення про проведення процедури санації, тому існує не один підхід до її оцінки. У своєму дослідженні ми використовували наступні вітчизняні методики згідно:

1. Наказу «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженого Міністерством економіки України 20.01.2006 р. у №14 у редакції наказу від 26.10.2010 р. № 1361 [4];

2. Наказу «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара», затвердженого МФУ 14.07.2016 № 616 [40];

3. Постанови «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями», затвердженої НБУ 30.06.2016 № 351 [41].

Якщо говорити про оцінку санаційної спроможності підприємства «Чумак» використовуючи першу методику, то фактично вона була здійснена у пункті 2.2, адже сутність даної методики полягає у аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства, структури балансу тощо, що ми й здійснювали у попередньому розділі. Так, ми визначили, що існує ймовірність банкрутства, наявні проблеми із ліквідністю та платоспроможністю, фінансова стійкість порушена та визначена як нестійка, тому існує гостра необхідність проведення процедури санації підприємства.

Відповідно до Наказу «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту» необхідно

розрахувати інтегральний показник фінансового стану. Так, ми визначили, що підприємство «Чумак» є середнім за розміром підприємством та за видом економічної діяльності відноситься до секції С – Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (КВЕД 10.39, група 10.3, розділ 10), тому формула розрахунку має вигляд (2.2):

$$Z = 0,035 \cdot K_1 + 0,04 \cdot K_2 + 2,7 \cdot K_3 + 0,1 \cdot K_6 + 1,1 \cdot K_7 + 1,2 \cdot K_8 + 0,05 \cdot K_9 - 0,8 \quad (2.2)$$

Знайдемо значення необхідних показників К (зазначені в табл. 2.14) та проаналізуємо їх динаміку за період 2019 – 2023 рр.

Таблиця 2.14 – Фінансові коефіцієнти для обчислення інтегрального показника фінансового стану

Коефіцієнт	Найменування	Формула розрахунку
K ₁	Покриття (ліквідність третього ступеня)	$\frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$
K ₂	Проміжний коефіцієнт покриття	$\frac{\text{монетарні оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$
K ₃	Фінансової незалежності	$\frac{\text{власний капітал}}{\text{валюта балансу}}$
K ₆	Рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності	$\frac{\text{фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{чистий дохід від реалізації}}$
K ₇	Рентабельності операційної діяльності за EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{чистий дохід від реалізації} + \text{інші операційні доходи}}$
K ₈	Рентабельності активів за чистим прибутком	$\frac{\text{чистий фінансовий результат}}{\text{валюта балансу}}$
K ₉	Оборотності оборотних активів	$\frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{операційні оборотні активи}}$

Результати розрахунків необхідних фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Чумак» за період 2019 – 2023 рр. відобразимо в табл. 2.15.

Отримані результати показують, що за 5 років зменшились всі коефіцієнти (K₁ на 0,224 пункти, K₂ на 0,017 пунктів, K₃ на 0,663 пункти, K₇ на 0,019 пунктів, K₈ на 0,011 пунктів), окрім рентабельності продажів за фінансовими результатами від

операційної діяльності та оборотності оборотних активів, вони, навпаки, зросли (K_6 на 0,017 пунктів, K_9 на 0,002 пункти). Розглянемо динаміку кожного із показників більш детально.

Із таблиці 2.15 бачимо, що коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня) зростав впродовж 2019 – 2021 рр. (приріст становив 0,222 пункти), значно знизився у 2022 році – на 0,574 пункти або на 60,2%, і дещо відновився у 2023 році (до 0,499 пунктів). Отриманий результат свідчить про наявність проблем з ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства «Чумак».

Проміжний коефіцієнт покриття також зростав протягом 2019 – 2021 рр. (приріст становив 120 пунктів), найбільше зниження відбулось у 2022 році – на 0,264 пункти або на 47,7%, а у 2023 році значення показника дещо відновилося (до 0,405 пунктів). Отриманий результат свідчить про те, що існують труднощі у забезпеченні коштів в повному об'ємі для покриття поточних зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.15 – Фінансові коефіцієнти ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 рр.

Коефіцієнт	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2023 / 2019
K_1	0,734	0,918	0,954	0,380	0,499	-0,235
K_2	0,433	0,518	0,553	0,289	0,405	-0,028
K_3	0,260	0,307	0,286	-0,645	-0,405	-0,665
K_6	0,063	0,096	0,036	-1,536	0,081	0,017
K_7	0,107	0,135	0,072	-1,288	0,088	-0,019
K_8	0,104	0,085	0,030	-0,743	0,093	-0,011
K_9	2,635	2,764	2,610	0,900	2,637	0,002

Коефіцієнт фінансової незалежності зріс у 2020 році на 0,047 пунктів, у 2021 році спостерігалось певне його зниження на 0,021 пункт, а протягом 2022 – 2023 рр. він взагалі мав від'ємні значення. Різке зниження показника у 2022 році становило 0,931 пункт або 326%, наступного року він зріс на 0,240 пунктів, проте все ще залишався від'ємним. Отриманий результат свідчить про те, що підприємство «Чумак» дуже залежне від залучених джерел фінансування, а відомо,

чим менше у підприємства власного капіталу, тим гірша спроможність підприємства до проведення санаційних заходів.

Коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності – це єдиний показник, що зріс за досліджуваний період. Спостерігається схожа тенденція до попереднього коефіцієнта, адже у 2020 році відбулось зростання, що становило 0,033 пункти, у 2021 році спад на 0,060 пунктів, а найбільш різке зниження було у 2022 році – на 1,573 пункти або ж на 4311%. Проте, у 2023 році підприємству вдалось вийти із від’ємного значення показника і покращити його аж на 1,617 пунктів до значення в 0,081 пункт, що навіть більше, ніж в довоєнний рік. Отриманий результат свідчить про те, що стратегічний менеджмент та управління операційною діяльністю підприємства стали більш ефективними.

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за EBITDA загалом має таку ж тенденцію як попередній показник K_6 – підвищення у 2020 році на 0,28 пунктів, зниження у 2021 році на 0,063 пункти, різкий спад у 2020 році на 1,359 пунктів або ж на 1897%. Проте, у 2023 році значення коефіцієнта зросло на 1,376 пунктів до 0,088 пунктів і підприємству вдалось вийти із від’ємного у 2022 році значення показника. Такий приріст за останній рік теж буде позитивно впливати на санаційну спроможність підприємства «Чумак».

Коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком знижувався протягом 2019 – 2022 рр. із найбільшим зниженням у 2022 році – на 0,773 пункти або ж на 2541%. У 2023 році показник дещо відновився, вийшов із від’ємного значення, а також, зріс на 0,836 пунктів до 0,093 пунктів, що є більшим значенням, ніж в довоєнний рік. Отриманий результат свідчить про неефективність використання активів протягом 2019 – 2022 рр. із певним покращенням у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс у 2020 році на 0,129 пунктів, знизився у 2021 році на 0,154 пункти, різкий спад був у 2022 році – на 1,710 пунктів або ж на 65,5%. Однак у 2023 році показник відновився до рівня довоєнного періоду і становив 2,637 пункти. Отриманий результат може свідчити про те, що на підприємстві «Чумак» більш-менш із однаковою достатньою ефективністю

використовуються операційні оборотні активи протягом досліджуваного періоду, окрім стресового 2022 року.

Отже, проаналізувавши кожен із коефіцієнтів, що потрібні для обчислення, розрахуємо інтегральний показник фінансового стану за кожен рік періоду, що досліджується (табл. 2.16).

Із отриманих результатів в табл. 2.16 можемо стверджувати, що показник значно колився останніх 5 років, в першу чергу, через нестабільну динаміку фінансових показників. За період 2019 – 2021 рр. призначено 2 клас за рівнем фінансового стану підприємства (інтегральний показник в межах від + 0,7 до – 0), це означає, що виробник має достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначну ймовірність дефолту. У 2022 році призначено 5 клас за рівнем фінансового стану підприємства (інтегральний показник менше – 3,5), тобто існував високий рівень ймовірності дефолту. У 2023 році призначено 4 клас за рівнем фінансового стану підприємства (інтегральний показник в межах від – 0,71 до – 3,4), його фінансовий стан є нестабільним та свідчить про наявність ознак неплатоспроможності.

Таблиця 2.16 – Інтегральний показник фінансового стану та клас за рівнем фінансового стану ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 рр.

Показник	Рік					Зміна	Зміна у %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Інтегральний показник	0,324	0,480	0,277	-4,933	-1,512	-1,836	-566%
Клас за рівнем фінансового стану	2	2	2	5	4	-	-

Бачимо й те, що за 5 років клас за рівнем фінансового стану компанії знизився із 2 до 4, що вказує на досить низьку спроможність виконувати зобов'язання та на низьку санаційну спроможність. Однак, можливо якби не шоківий, як для країни, так і для підприємства 2022 рік та втрата виробничих потужностей, підприємство б надалі продовжувало нормальну діяльність, а клас потенційно міг би залишитись 2. До того ж, у 2023 році клас за рівнем фінансового стану покращився, а отже, підприємство на правильному шляху, до того ж, на

санаційну спроможність впливають інші фактори, які будуть забезпечувати успішність проведення процедури санації.

Розрахуємо інтегральний показник боржника для оцінки санаційної спроможності підприємства за наступною методикою – Постановою «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями». Відповідно до вихідних даних ПрАТ «Чумак» (КВЕД та розмір підприємства) формула розрахунку має наступний вигляд (2.3):

$$Z = 1,815 + 0,237 \cdot X_1 + 0,408 \cdot X_{10} + 0,301 \cdot X_{11} + 0,405 \cdot X_{13} + 0,494 \cdot X_{14} + 0,303 \cdot X_{15} + 0,234 \cdot X_{17} \quad (2.3)$$

Згідно методики, знайдемо значення необхідних для розрахунку інтегрального показника коефіцієнтів (табл. 2.17) та визначимо відповідні значення X, які вимагаються вищезазначеною формулою 2.3 (розрахунки зазначені в табл. 2.18).

Таблиця 2.17 – Фінансові показники для визначення коефіцієнтів X

Показник	Найменування показника	Формула розрахунку
K ₁	Капіталу	$\frac{\text{власний капітал}}{\text{валюта балансу (актив)}}$
K ₁₀	Поточної ліквідності	$\frac{\text{поточні активи}}{\text{поточні зобов'язання і забезпечення}}$
K ₁₁	Покриття боргу чистим доходом	$\frac{\text{чисті коротко – та довгострокові зобов'язання}}{\text{чистий дохід від реалізованої продукції}}$
K ₁₃	Частки неопераційних елементів балансу	$\frac{\text{неопераційні активи}}{\text{валюта балансу (актив)}}$
K ₁₄	Оборотності поточних активів	$\frac{\text{поточні активи}}{\text{чистий дохід від реалізованої продукції}}$
K ₁₅	Покриття фін. витрат прибутком до оподаткування та амортизації	$\frac{\text{фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{чисті фінансові витрати}}$
K ₁₇	Покриття фінансових витрат валовим прибутком	$\frac{\text{валовий прибуток (збиток)}}{\text{чисті фінансові витрати}}$

Якщо подивитись на зміну показників в табл. 2.18 бачимо, що показник капіталу зріс у 2020 році на 5% та зменшився у 2021 році на 2%, відчутно різким був спад у 2022 році – на 93%, дещо покращилась ситуація у 2023 році, показник

зріс на 24%, але все ще залишився від'ємним. Так, загальне зниження за 5 років становить 66%. Отриманий результат вказує на те, що частка власного капіталу в балансі підприємства значно зменшилась.

Показник поточної ліквідності зростав до 2021 року (на 19% у 2020 році та на 3% у 2021 році), значно знизився у 2022 році – на 57% та зріс у 2023 році на 13%. При цьому, загальне зниження показника за досліджуваний період становить 24%. Отриманий результат свідчить про те, що спроможність підприємства «Чумак» покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів погіршилась.

Показник покриття боргу чистим доходом ще починаючи з 2019 року був від'ємним і залишався таким до кінця періоду. Так, у 2020 році він додатково зменшився на 2%, у 2021 – 2022 рр. відбулось незначне покращення на 1% та на 2% відповідно, а у 2023 році показник знову зменшився на 2%. Так, загальне зниження показника за 5 років становило 1%. Тобто, спроможність обслуговування боргу доходами від основного виду діяльності погіршилась.

Показник частки неопераційних елементів балансу знизився у 2020 році на 2%, у 2021 році змін не відбулось, у 2022 році він зріс на 34%, а вже у наступному 2023 році впав на 7%. За 5 років показник збільшився на 25%. Отриманий результат свідчить про те, що частка активів, яка не має прямого відношення до операційної діяльності підприємств зростає.

Показник оборотності поточних активів впродовж 2019 – 2023 рр. зріс на 4068%, він стабільно зростав до 2022 року та знизився у 2023 році, при цьому, найбільше збільшення показника спостерігалось у 2022 році. Отриманий результат вказує на те, що період повного обороту поточних активів збільшився.

Показник покриття фінансових витрат прибутком до оподаткування та амортизації має схожу тенденцію, він зростав до 2022 року та зменшився у 2023 році. Найбільший зріст спостерігався у 2022 році – на 2962%, та лише в цей рік показник був додатнім, а спад у 2023 році – на 4166%. Загальна зміна за 5 років становить + 258%, але показник все ще є від'ємним. Отриманий результат свідчить про те, що спроможність фінансування неопераційних витрат операційним прибутком до вирахування амортизації зростає.

Показник покриття фінансових витрат валовим прибутком стабільно зменшувався до 2022 року та значно зменшився у 2023 році – на 5141%, він протягом всього періоду був від’ємним. Впродовж 2019 – 2023 рр. спад становив 63%, це свідчить про те, що спроможність фінансування фінансових витрат валовим прибутком дещо знизилась.

Таблиця 2.18 – Фінансові показники та відповідні значення X ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2023 / 2019
K ₁	26%	31%	29%	-64%	-41%	-66%
K ₁₀	73%	92%	95%	38%	50%	-24%
K ₁₁	-1%	-3%	-2%	0%	-2%	-1%
K ₁₃	4%	2%	2%	36%	29%	25%
K ₁₄	13983%	16225%	16568%	19290%	17616%	3633%
K ₁₅	-1980%	-1748%	-517%	2445%	-1721%	258%
K ₁₇	-5409%	-3698%	-1593%	-331%	-5472%	-63%
Значення X	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2023 / 2019
X ₁	0,307	0,307	0,307	-1,749	-1,749	-2,056
X ₁₀	-0,543	-0,025	-0,025	-1,282	-1,282	-0,739
X ₁₁	1,369	1,369	1,369	1,105	1,369	-2,091
X ₁₃	0,248	0,248	0,248	-1,190	-0,240	-0,488
X ₁₄	0,682	0,669	0,669	0,669	0,669	-0,013
X ₁₅	-1,46	-1,46	-1,46	1,261	-1,46	0
X ₁₇	-1,773	-1,773	-1,773	-1,773	-1,773	0

Отримані значення коефіцієнтів X використаємо у формулі для розрахунку інтегрального показника боржника. Результати за досліджуваний період відобразимо у табл. 2.19.

Із табл. 2.19 бачимо, що показник значно колився останніх 5 років. Так, Впродовж 2019 – 2021 рр. призначено 4 клас боржника (інтегральний показник більше або дорівнює + 1,60, менше ніж + 2,25), тобто фінансовий стан підприємства

«Чумак» незадовільний. У 2022 році призначено 5 клас боржника (інтегральний показник більше або дорівнює +0,95, менше ніж +1,60), тобто фінансовий стан критичний. У 2023 році призначено 6 клас боржника (інтегральний показник більше або дорівнює + 0,31, менше ніж + 0,95), його фінансовий стан є надзвичайно критичним.

Таблиця 2.19 – Інтегральний показник та клас боржника ПРаТ «Чумак» протягом 2019 – 2023 рр.

Показник	Рік					Зміна	Зміна у %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Інтегральний показник	1,658	1,863	1,863	1,026	0,666	-0,993	-60%
Клас боржника	4	4	4	5	6	-	-

Отже, ми визначили, що за період 2019 – 2023 років клас за рівнем фінансового стану компанії погіршився із 4 до 6, що вказує на зростання ймовірності дефолту ПРаТ «Чумак» і, звичайно, є негативною динамікою для підприємства.

З огляду на отримані результати оцінки санаційної спроможності підприємства «Чумак» із використанням різних методик [4], [40], [41], ми визначили, що спроможність відповідати за зобов'язаннями є низькою, так само, як і санаційна спроможність, а ймовірність дефолту високою. До того ж, різняться клас боржника за різними методиками. Однак, компанія «Чумак» не є банкрутом, тому потенційно ми можемо застосовувати процедуру санації.

Звичайно, показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності частково не відповідають нормативним значенням. Проте, із проведених розрахунків чітко видно, що значне погіршення показників та фінансового стану відбулось саме у 2022 році, а отже, основною причиною є повномасштабне вторгнення, коли підприємство втратило майже 100% виробничих потужностей через їх окупацію. Виробник «Чумак» зазнав значних втрат, що негативно вплинуло на фінансові результати діяльності. При цьому, у 2023 році фінансові

показники покращились, а отже, виробник впорався із гострою фазою кризи на підприємстві.

З огляду на наявну інформацію, причини погіршення показників діяльності ПрАТ «Чумак» та той факт, що навіть за таких складних обставин підприємство не було визнано банкрутом, продовжує функціонування та відновило прибутковість, ми вважаємо, що з метою запобігання банкрутства та ліквідації є сенс проводити процедуру санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегія та інструментарій управління фінансовою санацією компанії

Для того, щоб впроваджувати конкретні заходи, які включатиме процедура санації підприємства «Чумак», перш за все, потрібно визначити стратегію здійснення санації, часові рамки її проведення та необхідні ресурси. Аби санація була успішною підприємству надзвичайно важливо мати чітку стратегію та інструментарій її управління.

За одним із трактувань, фінансова стратегія підприємства – це сукупність цілей, завдань та планових результатів, що підприємство використовує для ухвалення рішень у фінансовій діяльності. За іншим трактуванням – це система методів перспективного планування, що орієнтована на фінансове збалансування та координацію дій [1, с.171].

За іншою існуючою думкою, стратегія це узагальнена модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей через координацію та розподіл ресурсів підприємства [42]

На нашу думку, стратегія – це сукупність певних дій, що необхідні для досягнення короткострокових чи довгострокових цілей підприємства. Фінансова стратегія входить до загальної стратегії компанії, саме тому вони мають узгоджуватись між собою.

Якщо розглядати види стратегії санації підприємства, то вони бувають наступними та включають такі інструменти як [43]:

— наступальна – модернізація обладнання, підвищення цін, впровадження інновацій, нові ринки збуту, більш ефективний маркетинг тощо;

— делегування повноважень – делегування проблем власникам, кредиторам, державі – тобто прагнення отримати додаткові кошти шляхом збільшення статутного капіталу, отримання державних гарантій тощо;

— компромісу та консенсусу – компроміс у вигляді альянсу з іншими учасниками ринку аби заблокувати сильного учасника ринку, а консенсус у вигляді злиття 2 підприємств в 1 аби об'єднати їх сильні та подолати слабкі сторони;

— захисна – різке скорочення витрат, закриття виробничих підрозділів, продаж обладнання, звільнення працівників, скорочення обсягів реалізації тощо.

Досліджуючи фінансово-економічні показники ПрАТ «Чумак», з'ясували, що фінансовий стан підприємства характеризується як незадовільний, а його санаційна спроможність є низькою, але воно не визнане банкрутом та продовжує своє функціонування.

Тому основними цілями санації підприємства «Чумак» ми можемо визначити стабілізацію операційної діяльності, покращення фінансової стійкості, показників платоспроможності та ліквідності, відновлення конкурентоспроможності, збільшення власних джерел фінансування з метою кращої фінансової незалежності, підвищення прибутковості та зменшення збитків. Виходячи із бажаних цілей санації, можна розглядати такі стратегії як наступальна, делегування повноважень або компромісу та консенсусу (у вигляді реорганізації).

Розглядаючи стратегію делегування повноважень, ми можемо припустити, що підприємство «Чумак» у певній мірі зосереджено саме на ній, адже одним із інструментів цієї стратегії є делегування проблем кредиторам, а саме залучення додаткових коштів. Так, проаналізувавши структуру балансу, ми переконались, що позиковий капітал підприємства значно переважає власний. Окрім того, власний капітал останні два роки є від'ємним, це означає, що компанія фактично фінансується за рахунок коштів кредиторів.

Якщо обирати для підприємства й надалі стратегію делегування повноважень, то можна зосередитись на делегуванні проблем власникам, тобто збільшувати статутний капітал, і таким чином отримати додаткові кошти. При цьому компанія має змогу зменшити частку позикового капіталу, уникнути зайвого

боргового навантаження і стати більш фінансово незалежною та стійкою. В той же час, досить поширеним інструментом цієї стратегії є випуск нових акцій, що може знизити контроль основних акціонерів та зменшити їх вплив на прийняття рішень стосовно підприємства. Ще одним недоліком цієї стратегії є нездатність, чи небажання, акціонерів інвестувати додатковий капітал, особливо якщо необхідні обсяги є достатньо значними, що в свою чергу, може провокувати внутрішні конфлікти, коли певна частина акціонерів відмовляються вносити додатковий капітал.

Іншим можливим варіантом для підприємства «Чумак» є наступальна стратегія, яка вимагає активне оновлення та впровадження інновацій у діяльність. Наприклад, розробка ефективної маркетингової стратегії дозволить популяризувати торгову марку «Чумак» та залучити нових клієнтів. Така підвищена зацікавленість до виробника та створення попиту дозволить підвищити ціни на продукцію, що сприятиме збільшенню доходу підприємства, який можна спрямувати на модернізацію обладнання та впровадження інновацій, які сприятимуть зниженню собівартості продукції, скороченню виробничого циклу та збільшенню обсягів виробництва.

Необхідно зазначити й недоліки наступальної стратегії. Так, основним із них ми вважаємо значні капіталовкладення, адже необхідні достатньо вагомні суми на маркетинг, та розробку маркетингової стратегії в тому числі, на модернізацію обладнання та впровадження нових технологій, на дослідження ринків для збуту, на створення нових продуктів тощо. Безумовно, це буде створювати додаткове боргове навантаження на підприємство, що й так знаходиться на меж платоспроможності.

Окрім того, завжди існують ризики зниження попиту у випадку значного підняття цін, неприйняття інноваційного продукту на ринках збуту у разі його створення, зосередження уваги на нових ринках збуту та втрата постійних, все це впливатиме на зниження прибутку компанії. Занадто довгий період окупності теж може бути одним із мінусів цієї стратегії, адже у короткостроковій перспективі він

несе за собою ризик додаткового фінансового навантаження на компанію, яка зараз цього не може допускати.

Розглянемо стратегію компромісу та консенсусу у вигляді реорганізації.

Власне реорганізація є одним із напрямів реструктуризації підприємства. Так, Кодекс України з процедур банкрутства визначає реструктуризацію як сукупність організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових та технічних заходів, що спрямовані на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів [3].

Тобто, це процес значних структурних змін, що спрямований на відновлення платоспроможності, зростання конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства і, звичайно ж, на його вихід із кризового стану.

Зазвичай реорганізація для підприємства означає або появу нових власників, або зміну їх складу, але також це може бути зміна організаційно-правової форми господарювання чи розподіл компанії на частини [44, с. 48].

Основною метою проведення реорганізації на підприємстві «Чумак» можемо визначити зміну структури капіталу. Для вибору виду реорганізації підприємства, розглянемо їх поділ. Загалом, розрізняють 3 групи реорганізації [44, с. 48], [45, с. 57]:

- укрупнення підприємства: злиття, приєднання;
- розукрупнення підприємства: поділ, виділ;
- реорганізація без зміни розміру підприємства: перетворення.

Розглянемо детальніше кожну із форм реорганізації. Так, злиття – це процедура припинення кількох товариств, за якої вони передають товариству – правонаступнику майнові права та обов'язки, а акціонери отримують в обмін акції

товариства – правонаступника, емісія яких здійснюється в рамках процедури злиття [50].

Поділ – це припинення товариства з передачею майнових прав та обов’язків двом чи більше новим товариствам- правонаступникам [50].

Приєднання – це припинення підприємства та передача його майнових прав та обов’язків іншому підприємству – правонаступнику [50].

Виділ – це створення одного чи кількох акціонерних товариств з передачею йому згідно з розподільним балансом частини майнових прав та обов’язків, з якого здійснюється виділ, без припинення такого товариства [50].

Перетворення – це зміна організаційно-правової форми товариства з його припиненням та передачею майнових прав та обов’язків підприємницькому товариству – правонаступнику [50].

Отже, виходячи із зазначених стратегій проведення процедури санації, санаційною стратегією для ПрАТ «Чумак» можемо обрати стратегію компромісу та консенсусу, а саме із використанням інструменту реорганізації у вигляді злиття із іншим фінансово стійким підприємством.

Обрана стратегія дозволить знизити ризики для виробника «Чумак», покращити фінансову стійкість та стабільність, оптимізувати витрати на управління та виробництво, покращити бізнес-процеси, збільшити обсяги виробництва, більш ефективно використовувати ресурси, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність, вийти на нові ринки збуту продукції, а отже покращити інвестиційну привабливість та залучити нових інвесторів.

Таким чином, процедура злиття може значно покращити фінансовий стан та позицію ПрАТ «Чумак» на ринку. Проте, варто пам’ятати, що задля досягнення бажаних результатів, процес злиття має бути добре продуманим, координуваним та контрольованим.

3.2 Основні положення плану фінансового оздоровлення ПрАТ «Чумак»

План санації передбачає проведення заходів, які спрямовані на відновлення платоспроможності компанії, це може бути: реструктуризація чи перепрофілювання підприємства, закриття нерентабельних виробництв, відстрочка чи реструктуризація боргів, продаж частини майна, звільнення працівників тощо [46].

Насамперед, розглядаючи основні положення плану фінансового оздоровлення підприємства варто зазначити, що це комплексна програма з відновлення платоспроможності компанії. План може розроблятися компанією самостійно або ж із залученням консалтингових фірм. Такий план зазвичай містить декілька пунктів, серед яких: загальна характеристика суб'єкта господарювання для якого розробляється план санації, аналіз фінансового стану компанії, стратегія процедури санації, конкретизація заходів із відновлення платоспроможності та обґрунтування необхідності їх реалізації, контроль над виконанням зазначених пунктів плану та ефективності санації [47, с. 25 – 27].

Фактично, загальну характеристику обраного досліджуваного підприємства ПрАТ «Чумак», аналіз його фінансово-економічного стану, вибір стратегії здійснення процедури санації та конкретизацію заходів із відновлення платоспроможності ми вже здійснили в даній роботі. Як основний інструмент відновлення платоспроможності підприємства ми обрали процедуру злиття, що має достатньо переваг (економію на масштабах, впровадження інновацій, вихід на нові ринки збуту, зниження боргового навантаження, оптимізація витрат, покращення позиції на ринку, підвищення фінансової стійкості та стабільності тощо) і загалом має позитивно вплинути на компанію «Чумак», що і є певним обґрунтуванням необхідності проведення процедури злиття.

Проте, незважаючи на існуючі переваги процедури злиття підприємств, вважаємо, що при розробці плану фінансового оздоровлення, доцільним також є розглянути ризики, які можуть виникати під час та внаслідок проведення

процедури санації підприємства «Чумак» шляхом його злиття із іншим, більш фінансово стійким, підприємством.

Звичайно, найперше, що варто згадати – фінансові ризики. Адже злиття може призводити до збільшення боргового навантаження, особливо у випадках, коли новий суб'єкт господарювання утворюється внаслідок злиття двох компаній, які мають досить великий обсяг накопичених боргів. Ще одним ризиком можуть бути непередбачувані витрати або ж надмірні витрати, оскільки цілком ймовірно, процедура потребуватиме значних вкладень коштів, в тому числі на юридичних консультантів, оптимізацію діяльності на початковому етапі, оновлення інфраструктури тощо. Погіршення ліквідності новоствореного підприємства через значні витрати на інтеграцію підприємства, що має проблеми із платоспроможністю, до підприємства, що має достатню фінансову стійкість та стабільність, як ще один із існуючих фінансових ризиків.

Наступний ризик – юридичний, коли є певна частина акціонерів, які не підтримують злиття підприємств, і воно стає причиною виникнення конфліктів та судових спорів.

Іншою групою ризиків є операційні. Насамперед, це труднощі, з якими стикаються підприємства при об'єднанні виробництв та їх технологій, бізнес-процесів, політик управління тощо. Цей процес може вимагати значну кількість вкладень, як матеріальних так і часових. Знову – таки, через відмінності політик управління та використовуваних методів менеджменту, високою є ймовірність виникнення конфліктів інтересів на новоствореному підприємстві з боку компаній, що здійснили процедуру злиття.

Окрім того у випадку, одна компанія може використовувати застарілі технології та методи, а інша – новітні технології та приймати більш інноваційні рішення. Так, якщо на підприємстві, що утворено внаслідок злиття, продовжують використовувати застарілі технології, то періодично може бути виникнення збоїв, що несе за собою додаткові витрати на відновлення діяльності та на оновлення застарілого обладнання та систем. Якщо ж на новоствореному підприємстві використовують новітні технології, то частина працівників може виявитись

недостатньо кваліфікованою та мати не достатньо навичок, що теж вимагатиме додаткових витрат на навчання персоналу.

Із вищезазначеного випливає ще один ризик, а саме ризик втрати кваліфікованого персоналу, адже процес злиття є стресовим як для самої компанії, так і для її працівників. Також, у частини персоналу може знизитись мотивація через невизначену ситуацію, що прямо впливає на зниження продуктивності та на успіх їх інтеграції з іншою компанією. У випадку, якщо все-таки частина спеціалістів звільняється, відділу рекрутингу на новому підприємстві необхідно буде займатись пошуком нових кваліфікованих кадрів, а цей процес, в свою чергу, також накладає на підприємство додаткові витрати.

До того ж, у своїй діяльності компанії часто використовують різні ІТ – системи, які дещо відрізняються між собою, що також може ускладнити процес злиття двох підприємств, бо є потреба в об'єднанні баз даних та облікових даних із різних систем в одну.

Ще однією групою ризиків, які варто виділяти при злитті компаній, є так звані ринкові ризики. Тобто, зміна ринків збуту, конкурентного середовища та попиту серед споживачів – все це може негативно впливати на лояльність до виробника, до того ж, може змінювати сам продукт, його рецептура та якості, в тому числі й смакові, оскільки ми розглядаємо суб'єкта господарювання, що займається виробництвом харчових продуктів. Окрім того, злиття підприємств може нести репутаційні ризики, що може нести негативні наслідки для підприємства у вигляді зниження попиту та, як наслідок, зменшення прибутковості.

Отже, загалом злиття підприємств несе позитивні наслідки для компаній, що зливаються, воно сприяє оздоровленню бізнесу, зміцненню позиції на ринку, зростанню конкурентоспроможності, покращенню технологій виробництва, розширенню ринків збуту, підвищенню прибутковості та інвестиційної привабливості тощо. При цьому, завжди варто зважувати ймовірні ризики, що можуть виникнути, та враховувати їх при проведенні процедури санації підприємства (в тому числі й злиття підприємств), бо саме грамотне управління

ризиками значно збільшує ефективність фінансового оздоровлення та нівелює негативні наслідки.

Контроль та моніторинг над виконанням плану та ефективності санації загалом вважається останнім етапом проведення процедури фінансового оздоровлення підприємства. Саме такий контроль дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним, що допомагає оперативно реагувати та вчасно вносити корективи в програму санації, якщо через воєнні дії виникає така необхідність.

На нашу думку, для здійсненню контролю та моніторингу під час та після злиття підприємств можна використовувати такі заходи як:

1. Встановлення ключових показників ефективності (КПІ). Вони мають встановлюватись ще на початку проведення процедури санації та переглядатись і, за необхідності, коригуватись по ходу її впровадження. Наприклад норми рентабельності, прибутковості та обсягу витрат допомагають підприємству оцінювати ефективність реалізації плану фінансового оздоровлення, норми продуктивності праці є ефективними при оцінці виробничої продуктивності, а норми обсягів продажу, частка ринку та лояльних споживачів є важливими при здійсненні оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку.

2. Створення команди, яка буде здійснювати контроль над виконанням процедури фінансового оздоровлення. До неї можуть входити працівники таких відділів підприємства як фінансовий, юридичний, маркетинговий та контролінгу. У своїй діяльності команда має організовувати періодичні наради з метою обговорення, планування та аналізу поточних результатів та труднощів обраного методу санації та, за потреби, його коригування.

3. Активне використання внутрішнього аудиту (проводиться власним відділом аудиту) чи зовнішнього аудиту (із залученням незалежних аудиторів / аудиторських компаній) для перевірки відповідності дій підприємства до затвердженого плану санації, для об'єктивної оцінки фінансових показників діяльності компанії та прозорості виконання плану, а також для надання певних рекомендацій для покращення фінансових результатів.

4. Залучення спеціалістів дью-ділідженсу, які також можуть здійснювати оцінку результативності процедури санації. Наприклад, команда фахівців може аналізувати витрати на злиття та порівнювати їх із запланованими обсягами витрат на відповідність, оцінювати ефективність злиття у порівнянні із плановими результатами, аналізувати грошові потоки компанії та виявляти можливості їх оптимізації, аналізувати і контролювати боргове навантаження та його вплив на новостворене підприємство тощо.

5. Моніторинг ринків збуту для того, аби здійснювати аналіз ефективності впровадженої стратегії фінансового оздоровлення. Це дає змогу розуміти, чи змінилась лояльність споживачів після злиття, чи змінилась частка ринку, яка належить новоствореному підприємству, чи стала компанія більш привабливою для покупців, чи змінився попит на продукцію. Все це проводиться з метою своєчасного реагування на небажані зміни та для забезпечення можливості їх коригування у процесі фінансового оздоровлення підприємства.

6. Оцінка успіху плану санації підприємства та відповідності отриманих результатів запланованим. Ця процедура проводиться для того, щоб оцінити, наскільки злиття допомогло компанії отримати заплановане, наскільки скоротились витрати та зросли доходи в результаті господарської діяльності після злиття, які були відхилення та які проблеми виникали під час проведення процедури, з метою їх подальшого уникнення. Процедура також дозволяє оцінити зміну фінансових показників діяльності.

Так, на основі такої оцінки успіху злиття, компанія може формувати звіт для акціонерів, в якому зазначає результати фінансового оздоровлення, основні показники діяльності та оцінку впливу злиття на ці показники тощо. Додатково, оцінивши результати проведеної процедури злиття, нове підприємство формує подальшу стратегію та цілі, на основі яких і буде продовжувати вести свою господарську діяльність.

Як підсумок, можемо зазначити, що для успішного проведення фінансового оздоровлення, підприємству необхідно розробляти план проведення процедури. Адже саме наявність плану допомагає контролювати санацію підприємства, вчасно

реагувати на зміни, якщо такі є, та певною мірою гарантує успішність впроваджених заходів. При чому, саме контроль та моніторинг є тими елементами плану, які необхідні на кожному етапі, бо саме вони виявляють наявні проблеми та дозволяють своєчасно зреагувати, або ж адаптуватись до них, коригувати стратегію у процесі виконання та оцінювати її ефективність.

3.3 Оцінка ефективності санаційних процедур із розробкою системи ключових показників

Для проведення санаційних процедур підприємства «Чумак», як один із можливих варіантів, ми обрали злиття. Для проведення процедури необхідним є обрання підприємства, яке власне і буде зливатись із досліджуваним. Таким чином, іншим фінансово стійким підприємством було обрано ПП «Віктор і К» (ТМ Королівський смак).

Розглянемо більш детально ПП «Віктор і К» [48]. ЄДРПОУ 20651018. Основний КВЕД 10.41 – Виробництво олії та тваринних жирів. Середня кількість працівників у протягом 2023 року становила 1 358 осіб. В табл. 3.1 перевіримо платоспроможність даного підприємства для того, аби оцінити, чи підходить воно для злиття із ПрАТ «Чумак».

Для оцінки використаємо методику із Постанови [3]. Формула розрахунку інтегрального показника буде такою ж, як і для досліджуваного ПрАТ «Чумак».

Із табл. 3.1 бачимо, що показник класу боржника ПП «Віктор і К» знизився у 2022 – 2023 роках.

Так, у 2020 році призначено 2 клас боржника (інтегральний показник більше або дорівнює + 2,90, менше ніж +3,55) це означає, що фінансовий стан добрий: сукупний обсяг боргового навантаження не перевищує 60% обсягу сукупного чистого доходу, наявні підстави вважати, що надалі стан виконання зобов'язань боржником не погіршиться, коефіцієнти, що характеризують поточну і фінансові

можливості виконати зобов'язання за кредитом, не нижчі, ніж їх оптимальні значення.

Таблиця 3.1 – Визначення інтегрального показника та класу боржника ПП «Віктор і К» за 2020 – 2023 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2023 / 2019
K ₁	59%	73%	78%	80%	21%
K ₁₀	192%	303%	383%	424%	232%
K ₁₁	15%	2%	-3%	-14%	-29%
K ₁₃	14%	17%	16%	22%	8%
K ₁₄	20589%	13775%	19360%	20135%	-453%
K ₁₅	6850%	6282%	-41191%	-3194%	-10044%
K ₁₇	6256%	7335%	-69790%	-4887%	-11143%
Значення X	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2023 / 2019
X ₁	0,935	1,040	1,379	1,379	0,444
X ₁₀	0,572	0,572	0,572	0,572	0
X ₁₁	0,644	1,105	1,369	1,369	0,725
X ₁₃	0,054	-0,240	0,054	-0,240	-0,294
X ₁₄	0,669	0,682	0,669	0,669	0
X ₁₅	1,261	1,261	-1,460	-1,460	-2,721
X ₁₇	1,307	1,307	-1,773	-1,773	-3,080
Інтегральний показник	3,504	3,555	2,282	2,163	-1,341
Клас боржника	2	1	3	4	-

У 2021 році призначено 1 клас боржника (інтегральний показник більше або дорівнює + 3,55), тобто фінансовий стан підприємства «Віктор і К» високий: сукупний обсяг боргового навантаження не перевищує 50% обсягу сукупного чистого доходу, наявні підстави вважати, що і надалі виконання зобов'язань боржником здійснюватиметься на високому рівні, коефіцієнти, що характеризують

поточну платоспроможність і фінансові можливості виконати зобов'язання за кредитом, перевищують оптимальні значення.

У 2022 році призначено 3 клас боржника (інтегральний показник більше або дорівнює + 2,25, менше ніж + 2,90), його фінансовий стан є задовільним: сукупний обсяг боргового навантаження не перевищує 70% обсягу сукупного чистого доходу, наявні підстави очікувати надалі погіршення стану виконання боржником зобов'язань; коефіцієнти, що характеризують поточну платоспроможність і фінансові можливості виконати зобов'язання за кредитом, не завжди відповідають їх оптимальним значенням.

У 2023 році призначено 4 клас боржника (інтегральний показник більше або дорівнює +1,60, менше ніж +2,25), тобто фінансовий стан незадовільний: окремі показники є незадовільними, їх динаміка має тенденцію до погіршення; висока ймовірність несвоєчасного або не в повній сумі виконання зобов'язань; кількість календарних днів прострочення погашення боргу становить від 61 до 90 днів.

Отже, за 4 роки клас за рівнем фінансового стану компанії знизився із 2 до 4, що не є позитивною динамікою. Проте, ПП «Віктор і К» є підходящим кандидатом для злиття із ПрАТ «Чумак», це є вигідним для обох компаній через низку стратегічних, економічних та ринкових переваг. Так, злиття компаній вплине на:

1. Зменшення витрат: об'єднання виробничих потужностей дасть змогу оптимізувати логістику та закупівлю сировини, а також знизити витрати на устаткування, яке задіяне у виробничому процесі. Додатково, нова компанія може знизити адміністративні витрати, за рахунок об'єднання відділів, що виконують адміністративні функції.

2. Розширення частки ринку: обидві сторони мають своїх лояльних споживачів та свої ринки збуту продукції, після їх злиття новостворене підприємство зможе охопити значно більшу частку ринку та відкриє для себе нові канали збуту, а також, зможе конкурувати із іншими великими компаніями як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному.

3. Диверсифікація асортименту: кожна із компаній має свої асортименти та свої «зіркові» товари, при злитті вони об'єднуються і таким чином новостворена компанія задовольняє потреби більшої групи споживачів, ніж кожне із підприємств окремо. Окрім того, кожна із компаній має свої технології виробництва, як також об'єднуються, що стає перевагою для нового підприємства.

4. Зміцнення позиції виробника на ринку: шляхом об'єднання маркетингових стратегій та рекламних кампаній, новостворене підприємство може використовувати сильні сторони обох компаній, звертати увагу на їх досвід та репутацію і, цим самим, підвищувати лояльність споживачів.

5. Залучення інвестицій: злиття підприємств сприяє підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стабільності і стійкості нової компанії, а також може впливати на розвиток її експортного потенціалу, що привертає увагу інвесторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, і веде до збільшення обсягу інвестицій.

6. Підвищення стійкості до криз: через диверсифікацію товарів та ринків збуту вплив економічних криз на компанію буде меншим. Окрім того, компанія після злиття може мати вже сильну фінансову стійкість, що, першочергово, буде забезпечувати стійкість до криз.

Отже, баланси підприємств ПрАТ «Чумак» (табл. 3.2) та ПП «Віктор і К» (табл. 3.3) до проведення процедури злиття мають вигляд:

Таблиця 3.2 – Баланс підприємства ПрАТ «Чумак» до злиття, тис. грн.

Актив		Пасив	
Нематеріальні активи	16957	Зареєстрований капітал	713481
Основні засоби	8911	Додатковий капітал	61854
Відстрочені податкові активи	141307	Нерозподілений збиток	-1039468
Запаси	85749	Інші довгострокові зобов'язання	7098
Дебіторська заборгованість	339240	Кредиторська заборгованість	317105
Грошові кошти та їх еквіваленти	28767	Інші поточні зобов'язання	591817
Інші необоротні активи	30956		
Баланс	651887	Баланс	651887

Можна зробити основні висновки стосовно балансу підприємства «Чумак» до злиття (табл. 3.2). Так, спостерігається досить низький рівень основних засобів, що може обмежувати виробництво продукції, та грошових коштів та їх еквівалентів, що може створювати ризик виконання короткострокових зобов'язань. При цьому, на балансі підприємства великий обсяг запасів та дебіторської заборгованості, що може створювати додаткове фінансове навантаження на компанію.

Окрім того, в пасиві балансу бачимо нерозподілений збиток, що негативно впливає на залучення додаткового фінансування та на розширення діяльності підприємства. Також на балансі великі обсяги кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань, це може вказувати на існуючі проблеми з короткостроковою ліквідністю та несе загрозу фінансовій стабільності підприємства.

Щодо балансу підприємства «Віктор і К» (ТМ Королівський смак), то із табл. 3.3 видно, що ситуація є кращою ніж у досліджуваного підприємства «Чумак». Наприклад, в активі балансу бачимо значний обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, що може вказувати на фінансову гнучкість підприємства, а також достатній обсяг основних засобів, що свідчить про достатність матеріально-технічної бази підприємства.

В пасиві балансу присутній значний обсяг нерозподіленого прибутку, що є позитивним, оскільки потенційно ці кошти можна використати на інвестиції чи інший розвиток компанії.

Проте, також спостерігаються висока кредиторська та дебіторська заборгованості підприємства, це означає, що існують проблеми в управлінні заборгованостями, затримка виплат від дебіторів та кредиторам. Це може впливати на ліквідність підприємства та на репутацію підприємства в цілому. Великі запаси, які є на обліку компанії можуть свідчити про недостатній попит та низьку оборотність товарів, а також надлишкові витрати власне на зберігання запасів.

Таблиця 3.3 – Баланс підприємства ПП «Віктор і К» до злиття

Актив		Пасив	
Нематеріальні активи	4637	Зареєстрований капітал	58197
Незавершені капітальні інвестиції	276773	Капітал у дооцінках	300152
Основні засоби	378374	Додатковий капітал	3991
Інші фінансові інвестиції	52797	Нерозподілений прибуток	2997064
Відстрочені податкові активи	19678	Інші довгострокові зобов'язання	5754
Запаси	917145	Кредиторська заборгованість	573191
Дебіторська заборгованість	1634783	Поточні забезпечення	10623
Грошові кошти та їх еквіваленти	872037	Інші поточні зобов'язання	228672
Інші оборотні активи	21420		
Баланс	4177644	Баланс	4177644

Отже, обидва підприємства мають певні наявні проблеми, тому потенційно, процедура злиття принесе додаткові вигоди як для ПрАТ «Чумак» так і для ПП «Віктор і К».

Внаслідок проведення процедури злиття двох підприємств ПрАТ «Чумак» та ПП «Віктор і К» отримуємо баланс новоствореного підприємства – правонаступника (відображено в табл. 3.4).

Проаналізуємо баланс новоствореного підприємства (табл. 3.4) внаслідок злиття ПрАТ «Чумак» та ПП «Віктор і К». Перевагами є високий нерозподілений прибуток, значний обсяг грошових коштів та їх еквівалентів і основних засобів, тобто підприємство має значний накопичений прибуток і кошти, тому може інвестувати або покривати свої зобов'язання, а стійкість операційної діяльності забезпечується достатністю основних засобів.

Проте, також наявні певні ризики через високу дебіторську та кредиторську заборгованість, інші поточні зобов'язання та запаси. Це впливає на ліквідність на створює додатковий фінансовий тиск на підприємство.

Таблиця 3.4 – Баланс новоствореного підприємства внаслідок злиття

Актив		Пасив	
Нематеріальні активи	21594	Зареєстрований капітал	771678
Незавершені капітальні інвестиції	276773	Капітал у дооцінках	300152
Основні засоби	387285	Додатковий капітал	65845
Інші фінансові інвестицій	52797	Нерозподілений прибуток	1957596
Відстрочені податкові активи	160985	Інші довгострокові зобов'язання	12852
Запаси	1002894	Кредиторська заборгованість	890296
Дебіторська заборгованість	1974023	Поточні забезпечення	10623
Грошові кошти та їх еквіваленти	900804	Інші поточні зобов'язання	820489
Інші оборотні активи	21420		
Інші необоротні активи	30956		
Баланс	4829531	Баланс	4829531

Для аналізу ефективності проведеної процедури санації можемо використовувати систему ключових показників, які оцінюють фінансовий стан компанії, платоспроможність, ліквідність та прибутковість новоствореного підприємства:

1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), який показує частку капіталу в балансі підприємства, рекомендоване значення $> 0,5$.
2. Коефіцієнт фінансової стабільності вказує скільки гривень власного капіталу припадає на 1 гривню зобов'язань, рекомендоване значення > 1 .
3. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує покриття поточних пасивів оборотними активами, рекомендоване значення > 1 .
4. Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність підприємства погашати поточні зобов'язання високоліквідними активами, рекомендоване значення $> 0,6 - 0,8$.
5. Рентабельність активів відображає ефективність використання активів підприємства, рекомендоване значення $> 0,14$.
6. Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу, рекомендоване значення $> 0,2$.

7. Рентабельність основної діяльності відображає ефективність роботи компанії, рекомендованим є її зростання.

В табл. 3.5, по новоствореному підприємству розраховано ключові показники для оцінки ефективності проведеної процедури санації. Зазначимо, що всі вони відповідають своїм рекомендованим нормативним значенням. Так, нове підприємство є фінансово незалежним ($0,641 > 0,5$), стабільним ($1,785 > 1$), ліквідним ($2,265 > 1$ та $1,682 > 0,8$) і рентабельним ($0,230 > 0,14$ та $0,359 > 0,2$).

Таблиця 3.5 – Ключові показники оцінки ефективності процедури санації на прикладі новоствореного підприємства – правонаступника

Показник	Формула розрахунку	Результат
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,641
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позиковий капітал	1,785
Поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	2,265
Швидкої ліквідності	(Поточні активи – Запаси) / Поточні пасиви	1,682
Рентабельності активів	Чистий прибуток / Активи	0,230
Рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	0,359
Рентабельність основної діяльності	Прибуток від реалізації / Собівартість	2,044

На основі здійснених розрахунків можна стверджувати, що процедура санації ПрАТ «Чумак» (у вигляді злиття із ПП «Віктор і К» – ТМ Королівський смак) була ефективною та показала позитивний результат.

Визначимо додаткового клас боржника новоствореного підприємства згідно методики із Постанови «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями», щоб переконатись у платоспроможності нового підприємства та отриманому позитивному результаті процедури злиття двох підприємств – об'єкта дослідження ПрАТ «Чумак» та ПП «Віктор і К» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Визначення класу боржника новоствореного підприємства

Показник	К ₁	К ₁₀	К ₁₁	К ₁₃	К ₁₄	К ₁₅	К ₁₇
Значення показників К	64%	227%	-12%	3%	19806%	-3042%	-4382%
Значення Х	1,040	0,572	1,369	0,248	0,669	-1,460	-1,773
Інтегральний показник	2,281						
Клас	3						

Із табл. 3.6 бачимо, що проведена процедура злиття є успішною, адже новостворене підприємство має 3 клас боржника, який вищий за 4 клас у ПП «Віктор і К» і, тим паче, за 6 клас у досліджуваного ПрАТ «Чумак». Тепер фінансовий стан нового підприємства є задовільним. При цьому, обсяг боргового навантаження не перевищує 70% обсягу чистого доходу, а коефіцієнти, що характеризують поточну платоспроможність і фінансові можливості компанії виконати зобов'язання за кредитом, не завжди відповідають їх оптимальним значенням. Результатом проведеної процедури злиття є покращення фінансового стану підприємства, зниження ризиків неплатоспроможності та оптимізація структури балансу.

За умови подальшої оптимізації структури капіталу, покриття існуючих зобов'язань, збільшення власного капіталу, покращення операційної діяльності, оптимізації управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованостями, а також при оптимізації витрат, диверсифікації продуктів чи ринків, якісному менеджменту і грамотній фінансовій, маркетинговій та збутовій стратегії, у новоствореного підприємства є всі шанси підтримувати свою фінансову стійкість і, до того ж, підвищитись із 3 класу боржника до 2 класу, а згодом і до 1 класу, що буде свідчити про високий фінансовий стан компанії, її стійкість та фінансову стабільність на ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі автором розглянуто теоретичні та організаційні основи управління фінансовою санацією підприємств та, відповідно до мети, розроблено комплекс санаційних заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства ПрАТ «Чумак», що дає змогу зробити наступні висновки:

1. В умовах війни велика кількість підприємств потерпає від кризових явищ та неплатоспроможності, коли вони не здатні вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями, що загрожує їх подальшому функціонуванню та веде до банкрутства. Одним із найбільш ефективних методів запобігання банкрутства та інструментом, що займає важливу роль в антикризовому управлінні підприємством, є санація – комплекс оздоровчих процедур та заходів, які спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства. Санація дозволяє не тільки подолати кризові явища, а й створити умови для подальшого розвитку фінансової стійкості та стабільності суб'єкта господарювання. Кодексом України з процедур банкрутства передбачається проведення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санації як судової процедури, що застосовується до боржника, які проводяться лише за наявності достатньої санаційної спроможності підприємства.

2. Починаючи із 2019 року, основним нормативно-правовим документом, що регулює процедуру санації підприємства є Кодекс України з процедур банкрутства. Методики «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженого Міністерством економіки України 20.01.2006 р. у №14 у редакції наказу від 26.10.2010 р. № 1361; Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення

виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара», затвердженого МФУ 14.07.2016 № 616; «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями», затвердженої НБУ 30.06.2016 № 351 використовуються з метою оцінки санаційної спроможності підприємства. Для здійснення такої оцінки може використовуватись одна методика або ж їх комбінація для більш комплексного та точного аналізу.

3. Обсяг збиткових підприємств зростає, а прибуткових – зменшується, зростає кількість проваджень у справах про банкрутство, про проведення процедур санації, про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури та про неплатоспроможність, що є наслідком економічних, політичних, фінансових проблем на підприємстві та спричинено як кризою COVID-19, так і повномасштабною війною в Україні, що розпочалась в лютому 2022 року. Цим зумовлюється важливість та необхідність проведення процедури санації підприємств, як інструмента відновлення їх платоспроможності.

4. Досліджуване ПрАТ «Чумак» є середнім підприємством, яке першочергово було розташоване в Херсонській області, але через втрату виробничих потужностей, внаслідок окупації територій, його продукція виробляється на інших виробництвах одразу в декількох містах України та за кордоном (Луцьк, Тернопіль, Київ, Туреччина, Італія). Ключовими напрямками діяльності є перероблення та консервування фруктів і овочів, виробництво макаронних виробів, прянощів і приправ та їх оптова торгівля. Внаслідок значних втрат ПрАТ «Чумак» було збитковим у 2022 році, а у 2023 році дещо відновило обсяг чистого прибутку. Згідно структури балансу підприємство не є ліквідним, позиковий капітал значно перевищує власний, а тип фінансової стійкості є нестійким, тому підприємство потребує вдосконалення ведення господарської діяльності.

5. Згідно аналізу санаційної спроможності відповідно до Наказу «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак

неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженого Міністерством економіки України 20.01.2006 р. у №14 у редакції наказу від 26.10.2010 р. № 1361, на підприємстві були наявні проблеми із ліквідністю, платоспроможністю та рентабельністю, фінансова стійкість порушена, а динаміка показників здебільшого негативна. Значне погіршення показників відбулось саме у 2022 році, коли компанія втратила майже всі свої активи на окупованій території. Загроза банкрутства ПрАТ «Чумак» була присутня протягом 2019 – 2023 років, а результат коефіцієнта Бівера показав, що вона присутня зараз та найближчих декілька років.

6. Відповідно до Наказу «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проект» підприємство мало 2 клас за рівнем фінансового стану протягом 2019 – 2021 років, 5 клас у 2022 році та 4 клас у 2024 році, що свідчить про погіршення фінансового стану та його нестабільність, а також вказує на наявність ознак неплатоспроможності. Відповідно до Постанови «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» підприємство мало 5 клас боржника у 2019 році, 4 клас боржника у 2020 – 2021 роках та 6 клас боржника у 2022 – 2023 роках, що є негативною динамікою для підприємства і вказує на ймовірність зростання дефолту. Основною причиною погіршення показників, а отже й інтегрального показника, є початок військової агресії проти України у 2022 році. Вже у 2023 році фінансові показники ПрАТ «Чумак» покращились, отже виробник впорався із гострою фазою кризи на підприємстві. Компанія «Чумак» не є банкрутом, продовжує функціонування та відновила прибутковість, тому з метою запобігання банкрутства та ліквідації ПрАТ «Чумак» є сенс проводити процедуру санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.

7. Стратегія – це сукупність певних дій для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. Вона формується із врахуванням наявних і потенційних кадрових, організаційних, технологічних ресурсів, вимог

потенційних інвесторів, інших стратегій, мети та цілі підприємства. Для ПрАТ «Чумак» доцільним є застосування стратегії компромісу та консенсусу із використанням інструменту реорганізації у вигляді злиття із іншим фінансово стійким підприємством, що дозволить знизити ризики, покращити фінансову стійкість та стабільність, оптимізувати витрати на управління та виробництво, покращити бізнес-процеси, збільшити обсяги виробництва, більш ефективно використовувати ресурси, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність, вийти на нові ринки збуту продукції, а отже покращити інвестиційну привабливість та залучити нових інвесторів. Процедура злиття значно покращить фінансовий стан та позицію ПрАТ «Чумак» на ринку за умови добре продуманого, координованого та контрольованого проведення процедури.

8. Для успішного проведення фінансового оздоровлення, підприємству необхідно розробляти план проведення процедури. Саме наявність плану допомагає контролювати санацію підприємства, вчасно реагувати на зміни, якщо такі є, та певною мірою гарантує успішність впроваджених заходів. Основними положеннями плану фінансового оздоровлення є: загальна характеристика суб'єкта господарювання, аналіз його фінансового стану, вибір стратегії процедури санації, конкретизація заходів із відновлення платоспроможності та контроль над виконанням плану. При чому, саме контроль та моніторинг є тими елементами плану, які необхідні на кожному етапі, бо саме вони виявляють наявні проблеми та дозволяють своєчасно зреагувати, або ж адаптуватись до них, коригувати стратегію у процесі виконання та оцінювати її ефективність.

9. Проведена процедура злиття ПрАТ «Чумак» із ПП «Віктор і К» (ТМ Королівський смак) є успішною. Розроблена система ключових показників, які оцінюють фінансовий стан компанії (фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність, прибутковість) та їх розрахунок підтвердив, що всі показники покращились та відповідають нормативним значенням. Тобто, проведена процедура санації у вигляді злиття є ефективною. Клас боржника новоствореного підприємства – правонаступника став 3 і додатково підтвердив те, що фінансовий стан є задовільним, а санація успішною. За умови грамотного управління запасами,

дебіторською та кредиторською заборгованостями, оптимізації бізнес-процесів та покриття існуючих зобов'язань, новостворене підприємство зможе підтримувати існуючий задовільний фінансовий стан – 3 клас боржника, або ж навіть підвищити його до 2 класу чи 1 класу, що буде свідчити про високий фінансовий стан. А постійний моніторинг та аналіз основних показників, в свою чергу, дозволять підприємству своєчасно помітити наявні проблеми діяльності та зосередити зусилля над їх усуненням, що буде позитивно впливати на фінансову стійкість та стабільність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2022. 459 с.
2. Проноза П. В., Чмутова І. М., Берест М. М. Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 203 с.
3. Кодекс України з процедур банкрутства: станом на 15 листопада 2024 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ: за станом на 19 січня 2006 р. № 14 у редакції від 26 жовтня 2010. №1361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>
5. Силкін О. С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства: дис. ...д-ра філософії. Львів, 2020.
6. Андрущак Є.М., Біленька В. А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*, 2018. №9.
7. Солом'янова-Кирильчук К. Методичний підхід до визначення економічної сутності поняття «санація» через вивчення її видів і функцій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2020. №29.
8. Крутова А. С., Лачкова Л. І., Лачкова В. М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник. Х.: Видавець Іванченко І. С., 2017. 186 с.
9. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, Ельга, 2002. 528 с.
10. Тітов М.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В.М. Гайворонського. Харків: Фірма «Консум», 1997. 192 с.
11. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.

12. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 412 с.
13. Хомко Л.В., Яновицька А. В. Правове регулювання банкрутства: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 280 с.
14. Новик І. В. Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*, 2021. №10.
15. Боднар А.О. Управління фінансовою санацією підприємства: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2020. 82 с.
16. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник. К: ЦП «Компринт», 2015. 320 с.
17. Новик І. В. Санація підприємства як чинник його фінансово-економічної захищеності. *Економіка та суспільство*, 2021. №27.
18. Мельник Л. М., Мельник Л. В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємств». Рівне: НУВГП, 2019. 45 с.
19. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванчека І. С., 2016. 232 с.
20. Науменко А. П., Гаврилко Т. О. Антикризове управління підприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, 2010. №25.
21. Цар О. Фінансова санація суб'єктів господарювання в економіці України: дис. ...к-та юридичних наук: 08.00.08. Львів, 2017.
22. Гричишин Я.М. Санаційний аудит в умовах антикризового управління підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 10.
23. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України: за станом на 30 червня 1999 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 2343-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/ed19990630#Text>
24. Шевчук Я., Дудок К., Головатий О., Петелицький М., Хомин Ю. Управління фінансовою санацією підприємства. *Академічні візії*, 2024. №29.
25. Судова влада України. Офіційний сайт (дата звернення: 26.10.2024). URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/og_pov/

26. Державна служба статистики України. Офіційний сайт (дата звернення 26.10.2024). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
27. Закон про банкрутство (попередня назва: Закон про банкрутство та реструктуризацію): за станом на 28 лютого 2033 р. URL: <https://lexlege.pl/prawo-upadlosciowe/tytul-i-przepisy-ogolne/1796/>
28. Закон про реструктуризацію: за станом на 15 травня 2015 р. URL: <https://lexlege.pl/prawo-restrukt/rozdzial-1-przepisy-ogolne/9943/>
29. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак» (дата звернення: 01.11.2024). URL: <https://chumak.com/>
30. ПрАТ «Чумак». Досьє на підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24106105/
31. ПрАТ «Чумак». Досьє на підприємство. URL: <https://clarity-project.info/edr/24106105>
32. Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міжнародних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. №59 та скасування нормативних документів: за станом на 11 листопада 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097609-04#Text>
33. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України: за станом на 16 липня 1999 року. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
34. Курс гривні щодо іноземних валют. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>
35. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності: підручник / за ред. Л. М. Кіндрацької. Київ: КНЕУ, 2016. 629 с.
36. Білик М. Д. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2013. № 5.
37. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

38. Островська О. А., Гереш М.Ю. Фінансова санація в антикризовому управлінні компанією: особливості проведення в умовах воєнного стану. VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами", 2024.

39. Островська О. А., Юркевич О. М. Емпірика діагностики кризового стану в корпоративних фінансах: нові підходи. Збірник наукових праць: *Формування ринкових відносин в Україні*, 2023. №7-8. С. 33-40.

40. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара: Наказ: за станом на 14 липня 2016 р. № 616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text>

41. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова: за станом на 30 червня 2016 року у редакції від 5 серпня 2024. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2016. №351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

42. Волкотруб Р.Р. Санація підприємств: сутність та типові заходи. Конференція ВНТУ. 2019.

43. Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посібник. К: Кондор, 2007. 272 с.

44. Щербакова Н. В. Правове забезпечення реорганізації господарських організацій: дис. ... д-ра юридичних наук: 12.00.04. Вінниця, 2024.

45. Глебова А.О., Маховка В.М. Антикризове управління: конспект лекцій. Полтава: НУПП, 2019. 90 с.

46. Мельник І. В., Лойко В. В. Управління фінансовою санацією підприємства: збірник матеріалів науково-практичної конференції. К: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 131 с.

47. Мельник Л. М. Конспект лекцій з дисципліни «Управління фінансовою санацією підприємства». Рівне: НУВГП, 2011. 46 с.

48. ПП «Віктор і К». Досьє на підприємство. URL: <https://clarity-project.info/edr/20651018>

49. Островська О.А., Гереш М.Ю. Ключові показники фінансової діагностики в оцінці інвестиційної привабливості підприємств. V Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку», 2023.

50. Про акціонерні товариства: Закон України: за станом на 19 жовтня 2024 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Чумак» за 2019 – 2023 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення							
						2020/2019 pp.		2021/2020 pp.		2022/2021 pp.		2023/2022 pp.	
						(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації	1612080	1874341	2287984	573252	940184	262261	16%	413643	22%	-1714732	-75%	366932	64%
Собівартість реалізованої продукції	1141758	1340862	1783149	456815	675076	199104	17%	442287	33%	-1326334	-74%	218261	48%
Валовий прибуток	470322	533479	504835	116437	265108	63157	13%	-28644	-5%	-388398	-77%	148671	128%
Чистий прибуток	124444	105136	43987	-764363	53243	-19308	-16%	-61149	-58%	-808350	-1838%	817606	-107%
Рентабельність продукції, %	41,19	39,79	28,31	25,49	39,27	-1,41	-3%	-11,47	-29%	-2,82	-10%	13,78	54%
Чисельність працюючих осіб	657	1059	1257	543	118	402	61%	198	19%	-714	-57%	-425	-78%
Обсяг продажів на 1 працюючого	2453,70	1769,92	1820,19	724,72	7967,66	-683,78	-28%	50,28	3%	-1095,48	-60%	6911,95	655%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,71	0,72	0,78	0,80	0,72	0,01	1%	0,06	9%	0,02	2%	-0,008	-10%
Середньорічна вартість ОЗ	508736	480789	485243	256466	11240	-27947	-5%	4454	1%	-228777	-47%	-245226	-96%
Фондовіддача	3,17	3,90	4,72	2,24	83,65	0,73	23%	0,82	21%	-2,48	-53%	81,41	3642%
Фондомісткість	0,32	0,26	0,21	0,45	0,01	-0,06	-19%	-0,04	-17%	0,24	111%	-0,44	-97%
Фондорентабельність	0,24	0,22	0,09	-2,98	4,74	-0,03	-11%	-0,13	-59%	-3,07	-3388%	7,72	-259%

Додаток Б

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про фінансовий стан
Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2018 р.	1 січня 2018 р.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	8	490 455	527 016	577 068
Нематеріальні активи		28 454	22 147	18 728
Інвестиції		-	15	15
Відстрочені податкові активи	19	20 633	53 993	68 528
Всього необоротних активів		537 542	603 171	664 339
Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	9	252 992	303 679	312 739
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	10	335 249	331 843	242 716
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	29 338	8 948	2 013
Всього оборотних активів		617 579	644 470	557 468
ВСЬОГО АКТИВІВ		1 155 121	1 247 641	1 221 807
КАПІТАЛ				
Акціонерний капітал	12	713 481	713 481	363 046
Емісійний дохід	12	61 854	61 854	61 854
Накопичений збиток		(475 217)	(599 704)	(679 754)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		300 118	175 631	(254 854)
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Довгострокові зобов'язання				
Зобов'язання з оренди	13	10 586	11 560	8 427
Доходи майбутніх періодів		-	-	4 026
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	14	2 905	5 878	8 201
Всього довгострокових зобов'язань		13 491	17 438	20 654
Поточні зобов'язання				
Позикові кошти	13	630 843	666 208	1 031 232
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	14	196 426	376 907	416 212
Заборгованість із виплат працівникам		14 243	11 457	8 563
Всього поточних зобов'язань		841 512	1 054 572	1 456 007
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		855 003	1 072 010	1 476 661
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		1 155 121	1 247 641	1 221 807

Додаток В

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про фінансовий стан
 Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.
АКТИВИ			
Непоточні активи			
Основні засоби	7	471 123	495 064
Нематеріальні активи		20 332	21 845
Інвестиції		-	-
Відстрочені податкові активи	18	-	20 633
Всього непоточних активів		491 455	537 542
Поточні активи			
Товарно-матеріальні запаси	8	362 814	252 992
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	9	404 970	335 249
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	65 396	29 338
Всього поточних активів		833 180	617 579
ВСЬОГО АКТИВІВ		1 324 635	1 155 121
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	11	713 481	713 481
Емісійний дохід	11	61 854	61 854
Накопичений збиток		(368 463)	(475 217)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		406 872	300 118
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Непоточні зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	12	6 126	10 586
Відстрочені податкові зобов'язання		3 594	-
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	13	-	2 905
Всього непоточних зобов'язань		9 720	13 491
Поточні зобов'язання			
Позикові кошти	12	641 979	630 843
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	13	236 420	196 426
Зобов'язаність із виплат працівникам		29 644	14 243
Всього поточних зобов'язань		908 043	841 512
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		917 763	855 003
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		1 324 635	1 155 121

Додаток Д

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про фінансовий стан
 Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
АКТИВИ			
Непоточні активи			
Основні засоби	8	499 363	471 123
Нематеріальні активи		27 635	20 332
Всього непоточних активів		526 998	491 455
Поточні активи			
Товарно-матеріальні запаси	9	437 145	362 814
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	10	548 193	404 970
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	53 221	65 396
Всього поточних активів		1 038 559	833 180
ВСЬОГО АКТИВІВ		1 565 557	1 324 635
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	12	713 481	713 481
Емісійний дохід	12	61 854	61 854
Накопичений збиток		(327 895)	(368 463)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		447 440	406 872
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Непоточні зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	13	15 413	6 126
Відстрочені податкові зобов'язання		14 290	3 594
Всього непоточних зобов'язань		29 703	9 720
Поточні зобов'язання			
Позикові кошти	13	816 200	641 979
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	14	251 850	236 420
Зобов'язання із виплат працівникам		20 364	29 644
Всього поточних зобов'язань		1 088 414	908 043
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		1 118 117	917 763
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		1 565 557	1 324 635

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про фінансовий стан
 Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
АКТИВИ			
Непоточні активи			
Основні засоби	7	13 569	499 363
Нематеріальні активи		22 257	27 635
Відстрочені податкові активи	19	153 393	-
Всього непоточних активів		189 219	526 998
Поточні активи			
Товарно-матеріальні запаси	8	72 203	437 145
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	9	215 851	548 193
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	14 899	53 221
Всього поточних активів		302 953	1 038 559
ВСЬОГО АКТИВІВ		492 172	1 565 557
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	11	713 481	713 481
Емісійний дохід	11	61 854	61 854
Накопичений збиток		(1 092 711)	(327 895)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		(317 376)	447 440
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Непоточні зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	12	12 264	15 413
Відстрочені податкові зобов'язання		-	14 290
Всього непоточних зобов'язань		12 264	29 703
Поточні зобов'язання			
Позикові кошти	12	534 715	816 200
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	13	257 555	251 850
Зобов'язаність із виплат працівникам		5 014	20 364
Всього поточних зобов'язань		797 284	1 088 414
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		809 548	1 118 117
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		492 172	1 565 557

Додаток К

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про фінансовий стан
 Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2022 р.
АКТИВИ			
Непоточні активи			
Основні засоби	7	8 911	13 569
Нематеріальні активи		16 957	22 257
Відстрочені податкові активи	19	141 307	153 393
Інші непоточні активи		30 956	-
Всього непоточних активів		198 131	189 219
Поточні активи			
Товарно-матеріальні запаси	8	85 749	72 203
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	9	339 240	215 851
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	28 767	14 899
Всього поточних активів		453 756	302 953
ВСЬОГО АКТИВІВ		651 887	492 172
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	11	713 481	713 481
Емісійний дохід	11	61 854	61 854
Накопичений збиток		(1 039 468)	(1 092 711)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		(264 133)	(317 376)
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Непоточні зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	12	7 098	12 264
Всього непоточних зобов'язань		7 098	12 264
Поточні зобов'язання			
Позикові кошти	12	591 817	534 715
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	13	301 419	257 555
Заборгованість із виплат працівникам		15 686	5 014
Всього поточних зобов'язань		908 922	797 284
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		916 020	809 548
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		651 887	492 172

Додаток Л

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід
 Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	2019 рік	2018 рік
Дохід від реалізації	15	1 612 080	1 418 520
Собівартість реалізованої продукції	16	(1 141 758)	(1 063 794)
Валовий прибуток		470 322	354 726
Загальні та адміністративні витрати	16	(78 214)	(71 463)
Витрати на реалізацію та маркетинг	16	(214 887)	(180 120)
Інші операційні (витрати)/доходи, чиста сума	17	(74 906)	(6 645)
Прибуток від основної діяльності		102 315	96 498
Курсові різниці, чиста сума		53 034	1 902
Фінансові доходи	18	5 575	1 108
Фінансові витрати	18	(3 120)	(4 923)
Прибуток до оподаткування		157 804	94 585
Витрати з податку на прибуток	19	(33 360)	(14 535)
Чистий прибуток за рік		124 444	80 050
Всього сукупного доходу за рік		124 444	80 050

Додаток М

*Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід
Усі суми наведені у тисячах гривень*

	Прим.	2020 рік	2019 рік
Дохід від реалізації	14	1 874 341	1 612 080
Собівартість реалізованої продукції	15	(1 340 862)	(1 141 758)
Валовий прибуток		533 479	470 322
Загальні та адміністративні витрати	15	(81 952)	(78 214)
Витрати на реалізацію та маркетинг	15	(233 566)	(214 887)
Інші операційні (витрати)/доходи, чиста сума	16	(38 908)	(74 906)
Прибуток від основної діяльності		179 053	102 315
Курсові різниці, чиста сума		(36 921)	53 034
Фінансові доходи	17	829	5 575
Фінансові витрати	17	(13 599)	(3 120)
Прибуток до оподаткування		129 362	157 804
Витрати з податку на прибуток	18	(24 226)	(33 360)
Чистий прибуток за рік		105 136	124 444
Всього сукупного доходу за рік		105 136	124 444

Додаток Н

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід
 Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	2021 рік	2020 рік
Дохід від реалізації	15	2 287 984	1 874 341
Собівартість реалізованої продукції	16	(1 783 149)	(1 340 862)
Валовий прибуток		504 835	533 479
Загальні та адміністративні витрати	16	(74 669)	(73 385)
Витрати на реалізацію та маркетинг	16	(312 224)	(233 566)
Інші операційні (витрати)/доходи, чиста сума	17	(34 480)	(47 475)
Прибуток від основної діяльності		83 462	179 053
Курсові різниці, чиста сума		2 818	(36 921)
Фінансові доходи	18	47	829
Фінансові витрати	18	(31 644)	(13 599)
Прибуток до оподаткування		54 683	129 362
Витрати з податку на прибуток	19	(10 696)	(24 226)
Чистий прибуток за рік		43 987	105 136
Всього сукупного доходу за рік		43 987	105 136

Додаток П

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід
Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	2022 рік	2021 рік
Дохід від реалізації	14	573 252	2 287 984
Собівартість реалізованої продукції	15	(456 815)	(1 783 149)
Валовий прибуток		116 437	504 835
Загальні та адміністративні витрати	15	(50 635)	(74 669)
Витрати на реалізацію та маркетинг	15	(96 932)	(312 224)
Інші операційні витрати	16	(58 027)	(44 361)
Інші операційні доходи	16	94 972	9 881
Витрати на знецінення матеріальних активів, що стосуються війни	17	(886 438)	-
(Збиток)/прибуток від основної діяльності		(880 623)	83 462
Курсові різниці, чиста сума		(16 763)	2 818
Фінансові доходи	18	267	47
Фінансові витрати	18	(34 927)	(31 644)
Прибуток до оподаткування		(932 046)	54 683
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	19	167 683	(10 696)
Чистий (збиток)/прибуток за рік		(764 363)	43 987
Всього сукупного (збитку)/доходу за рік		(764 363)	43 987

Додаток Р

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід
 Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	2023 рік	2022 рік
Дохід від реалізації	14	940 184	573 252
Собівартість реалізованої продукції	15	(675 076)	(456 815)
Валовий прибуток		265 108	116 437
Загальні та адміністративні витрати	15	(58 403)	(50 635)
Витрати на реалізацію та маркетинг	15	(122 499)	(96 932)
Інші операційні витрати	16	(16 801)	(58 027)
Інші операційні доходи	16	8 299	94 972
Витрати на знецінення матеріальних активів, що стосуються війни	17	-	(886 438)
Прибуток/(збиток) від основної діяльності		75 704	(880 623)
Курсові різниці, чиста сума		(7 788)	(16 763)
Фінансові доходи	18	1 129	267
Фінансові витрати	18	(3 716)	(34 927)
Прибуток/(збиток) до оподаткування		65 329	(932 046)
(Витрати)/ дохід з податку на прибуток	19	(12 086)	167 683
Чистий прибуток/ (збиток) за рік		53 243	(764 363)
Всього сукупного доходу/ (збитку) за рік		53 243	(764 363)