

sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Mortgage land as a promising direction crediting agricultural enterprises]. Visnyk L'vivs'koyi derzhavnoyi finansovoyi akademiyi, 20, 169-175. [in Ukrainian].

6. Stetsyuk P. A. (2011) *Problemy finansovoho zabezpechennya sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Problems of financial support agricultural enterprises]. Oblik i finansy APK, 4, 134–137. [in Ukrainian].*

УДК 658.168.3

Я. М. Гринчишин

кандидат економічних наук,

доцент, доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПОРІВНЯЛЬНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ НЕПЛАТОСПРОМОЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ТА ЄС

Розглянуто суть і види фінансової реструктуризації, що використовуються в антикризовому управлінні зарубіжних підприємств. Розкрито можливості і наслідки застосування різних видів реструктуризації в міру поглиблення кризового стану господарюючих суб'єктів. Особливу увагу зосереджено на позасудовій реструктуризації, її перевагах і недоліках. Вказано на необхідність при дослідженні проблем фінансової реструктуризації врахування вимог нормативних актів, що регламентують її проведення, з однієї сторони, та порядку відображення реструктуризаційних процесів у фінансовому обліку та звітності, з іншої. Шляхом порівняння процедур фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств в Україні і ЄС виявлено їх відмінності. Виявлено відповідність заходів, передбачених планом санації для вітчизняних підприємств, окремим видам реструктуризації: операційної та фінансової. Обґрунтовано доцільність використання в національному законодавстві, що регулює відновлення платоспроможності боржників, терміна «реструктуризація» замість терміна «санація».

Ключові слова: антикризове управління, фінансова реструктуризація, санація.

Grynychshyn Y. COMPARATIVE ASPECTS OF FINANCIAL REHABILITATION OF INSOLVENT ENTERPRISES IN UKRAINE AND THE EU

The article examines essence and types of financial restructuring used in crisis management of foreign companies. The possibilities and consequences of various types of restructuring when deepens crisis situation of economic entities, are disclosed. Particular attention is focused on out-of-court restructuring, its advantages and disadvantages. Порівнюючи процедури фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств в Україні та ЄС виявив їх відмінності. The main method of restoring solvency under national law is readjustment in the EU - restructuring. Discovered conformity of measures provided of readjustment plan for domestic enterprises, certain types of restructuring: operational and financial. Made the logical conclusion about expediency of using in national legislation governing restore the solvency of debtors, the term "restructuring" instead of the term "readjustment". Substantiation of this decision is confirmed and those that in International Financial Reporting Standards (on which developed National Standards) is no such object as readjustment.

Keywords: crisis management, financial restructuring, readjustment.

В результаті ускладнення і збільшення кількості факторів, що впливають на функціонування і вартість підприємств, загострення конкуренції серед виробників значно збільшилася в останні роки кількість банкрутств у всьому світі. В Україні за період з 2010 р. по 2014 р. кількість збанкрутілих підприємств зростає з 14597 до 17597 або на 20,5 % [1].

Подолання кризового стану підприємств залежить від вирішення ряду питань, які тісно пов'язані з фінансовою реструктуризацією: удосконалення фінансово-економічних відносин; зміни структури витрат, активів та пасивів; запровадження нових технологій фінансового управління [2]. Проте зміст та інструменти фінансової реструктуризації не мають достатнього теоретичного обґрунтування та відповідного методичного забезпечення, тому багато господарюючих суб'єктів змушені діяти самостійно, не маючи чітких критеріїв і правил, що суттєво знижує ймовірність сприятливих наслідків при її проведенні [3].

Дослідження методів антикризового управління в Україні, в тому числі фінансової реструктуризації, перебувають на початковій стадії. Це пов'язано насамперед з тим, що функціонування вітчизняних підприємств в умовах вільного, конкурентного ринку триває невеликий період – трохи більше двадцяти років. Проблеми фінансової реструктуризації досліджують Терещенко О.О. [4], Волошанюк Н.В. [3; 4], Базилінська О.Я. [5] та інші вчені. Однак, дослідження етапів і видів фінансової реструктуризації з погляду розвитку та поглиблення кризи проводяться вітчизняними науковцями в недостатній мірі. Порівняння вітчизняної і зарубіжної практики фінансового оздоровлення підприємств теж здійснюється поверхнево. Такі ж недоліки спостерігаються і в роботах російських науковців – Астраханцевої І.А. [6], Богомольця Р.С. [3], Оловянішнікова А.Г. [7]. Ще одним недоліком підходів вищезазначених авторів є недостатнє врахування вимог нормативних актів, що регламентують проведення фінансової реструктуризації, з однієї сторони, та відображення

реструктуризаційних процесів у фінансовому обліку та звітності, з іншої.

В зарубіжній науковій літературі окремі етапи і види фінансової реструктуризації в контексті антикризового управління досліджують такі автори, як Треттер Р. Л. (Tretter) [8], Гарідо Дж. М. (Garrido) [9], Каргман С. Т. (Kargman) [10].

Мета статті полягає у порівнянні процедур фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств України та ЄС та обґрунтування висновків щодо вдосконалення національного законодавства.

Під реструктуризацією згідно рекомендацій ЄС розуміють зміну складу, умов або структури активів і зобов'язань боржників або поєднання цих елементів з метою продовження, в цілому або частково, діяльності боржників [11]. Оскільки дане визначення передбачає поліпшення структури капіталу підприємств, таку реструктуризацію можна вважати фінансовою.

В Україні визначення реструктуризації наведено в законі «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», як «здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих 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» [12]. Отже, підхід до поняття «реструктуризація підприємств» в національному законодавстві є значно ширшим, ніж в ЄС. Позитивним в такому підході є застосування всіх можливих заходів для фінансового оздоровлення підприємств - організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних. Однак, його недоліком можна вважати недостатню зосередженість на основній меті антикризового фінансового управління – повернення боргів кредиторам. Усунення кризових явищ, вирішення поточних проблем неліквідності, фінансової залежності та неплатоспроможності підприємства проводиться насамперед шляхом проведення фінансової реструктуризації [5].

Розглядаючи фінансову реструктуризацію в контексті розвитку антикризового управління, її можна поділити на три види: позасудову, судову і гібридні процедури, які поєднують переваги судового контролю та позасудового врегулювання спорів, та характеризуються легкістю і низькою вартістю здійснення [13].

Основними перевагами позасудової реструктуризації є: низькі витрати, конфіденційність, своєчасність, забезпечення можливості продовження діяльності боржника, відсутність змін в управлінні, відсутність участі суду [8]. Через свою гнучкість і простоту, позасудова реструктуризація може забезпечити ефективний спосіб зберегти вартість бізнесу. Хоча процедури позасудової реструктуризації, як правило, не підлягають закону про неплатоспроможність, вони, тим не менше залежать від нього. Зокрема, позасудові реструктуризації працюють краще в тих країнах, де є працездатні формальні системи, що між іншим, може мати дисциплінуючий вплив на неспівпрацюючі сторони у позасудовій реструктуризації [10].

Крім переваг, процедури позасудової реструктуризації не позбавлені недоліків, які, в свою чергу, лежать в основі створення поліпшених реструктуризаційних гібридних процедур [9]. До таких недоліків слід віднести: труднощі ведення багатосторонніх переговорів; відсутність податкових стимулів (списання заборгованості, відсутність певних податкових пільг); відсутність захисту від кредиторів (мораторію).

Боржники вирішують свої фінансові труднощі в окремі моменти розвитку, використовуючи різні види реструктуризації, що відповідають їхнім конкретним потребам і потребам кредиторів. Рис. 1 ілюструє існування різних варіантів, що можуть бути використані в різні моменти часу, залежно від ситуації, і які мають на увазі підвищення ступеня судового втручання та формальності в цілому. Чим пізніше підприємство ініціює реструктуризацію, тим вищі витрати на її проведення, нижчі повноваження з управління, а також ймовірність успіху.

Таким чином, існування можливості досудового врегулювання господарських спорів підвищує шанси на виживання компаній, що знаходяться у фінансовій кризі, і мінімізує витрати з реструктуризації [13].

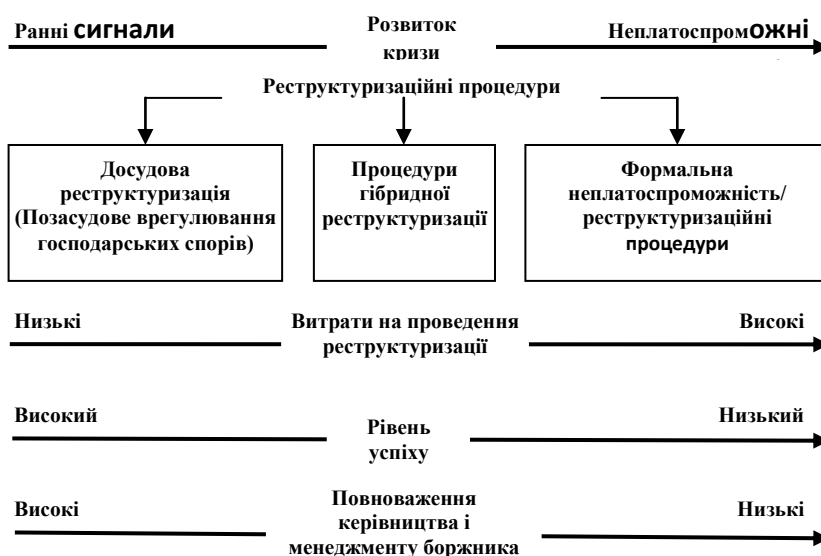


Рис. 1. Можливості фінансової реструктуризації в часі (європейський підхід)

Джерело: Складено автором за [13]

Реструктуризаційні процедури, що проводяться під час провадження справи про банкрутство - це колективні справи за участю всіх кредиторів, що підлягають контролю або нагляду судом та / або адміністратором неплатоспроможності, який означає, що боржник може втратити контроль над своїми активами або значно обмежений в своїх діях [13].

Гібридні процедури реструктуризації поєднують в собі переваги неформальної угоди (наприклад, легкість переговорів, володіння боржника своїми активами) і процедури формальної неплатоспроможності (наприклад, мораторій на примусові дії, обов'язкові наслідки плану реструктуризації для меншості кредиторів) [13].

Види процедур фінансового оздоровлення підприємств в Україні відрізняються від європейського підходу (рис. 2). Якщо в інших країнах основним методом фінансового оздоровлення є реструктуризація, то в Україні – санація, яка поділяється на два види – санацію до порушення справи про банкрутство і санацію, що здійснюється в ході провадження справи про банкрутство. В Україні санація, що здійснюється до порушення справи про банкрутство, відповідає процедурам гібридної реструктуризації за європейським підходом.

Під санацією розуміють систему заходів, що здійснюються з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована 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 [12]. Тобто, дане визначення передбачає відокремлення реструктуризаційних процедур від організаційно-правових та виробничих трансформацій. Однак, реструктуризація може передбачати також зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника. Таким чином, можна поставити знак рівності між санацією і реструктуризацією, що розглядаються в українському законодавстві.

Аналогічну відповідність між санаційними заходами і видами реструктуризації можна побачити в переліку заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які містить план санації (табл. 1). Більшість науковців реструктуризацію підприємств (корпоративну) за критерієм обсягу і об'єкту змін поділяють на операційну і фінансову. Враховуючи суть зазначених видів реструктуризації, можна провести відповідність між ними і заходами щодо відновлення платоспроможності боржника, які містить план санації.

Таблиця 1

Відповідність заходів, що містить план санації, видам реструктуризації

Заходи щодо відновлення платоспроможності боржника	Види реструктуризації	
	операційна	фінансова
Реструктуризація підприємства	+	
Перепрофілювання виробництва	+	
Закриття нерентабельних виробництв	+	
Відстрочення, розстрочення платежів або списання частини боргів		+
Ліквідація дебіторської заборгованості		+
Реструктуризація активів боржника		+
Продаж частини майна боржника		+
Виконання зобов'язань боржника власником майна боржника		+
Відчуження майна та погашення зобов'язань боржника шляхом заміщення активів		+
Звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі виконання плану санації	+	
Одержання кредиту для виплати вихідної допомоги звільненим працівникам боржника	+	
Інші способи відновлення платоспроможності боржника	+	+

Джерело: авторська розробка

Таким чином, всі заходи, що пропонуються національним законодавством для відновлення платоспроможності боржника, можна назвати реструктуризаційними. Тому, враховуючи європейський вектор розвитку України, доцільнішим буде замість терміну «санація» вживати термін «реструктуризація». Таке рішення було обґрунтованим і тому, що в міжнародних стандартах фінансової звітності (на основі яких складені і національні) відсутній такий об'єкт, як санація. Натомість, у МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» подані різні параметри, що визначають відображення реструктуризаційних процедур у фінансовому обліку та звітності: визначення і приклади реструктуризації,

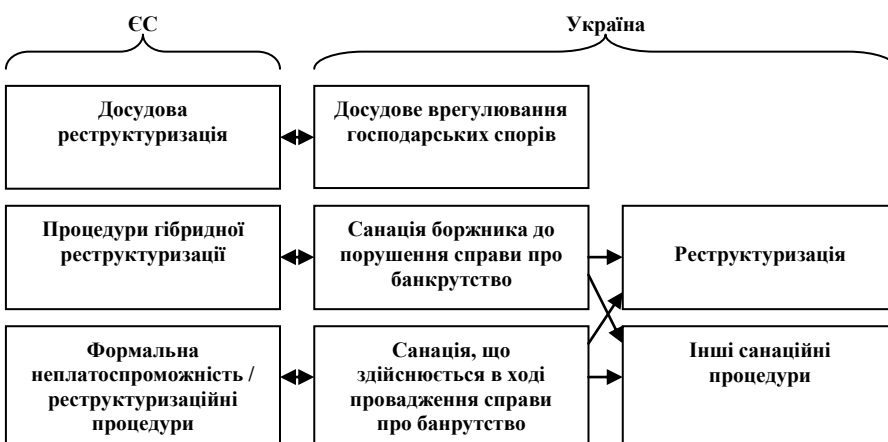


Рис. 2. Порівняння процедур фінансового оздоровлення підприємств в Україні і ЄС*

* авторська розробка

порядок створення відповідного резерву, порядок розкриття інформації у фінансовій звітності [14].

Європейський підхід передбачає використання в антикризовому фінансовому управлінні трьох видів фінансової реструктуризації: досудової, судової і гібридної. Види процедур фінансового оздоровлення в Україні відрізняються від європейського підходу. Основним методом відновлення платоспроможності згідно національного законодавства є санація. Враховуючи те, що передбачені відповідним законом санаційні процедури за змістом є реструктуризаційними, доцільніше буде замість терміну «санація» вживати термін «реструктуризація».

Список використаних джерел

1. *Corporate insolvencies in Europe 2014/15* [Електронний ресурс] A survey by the Creditreform Economic Research Unit. - Режим доступу: http://www.creditreform.com/fileadmin/user_upload/CR-International/local_documents/Analysen/Insolvencies_in_Europe_2014-15.pdf

2. Волошанюк Н. В. Фінансова реструктуризація підприємств (на прикладі підприємств гірничо-металургійного комплексу України) : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Н. В. Волошанюк ; Київський націон. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К., 2009. – 22 с.

3. Богомолец П. С. Финансовая реструктуризация как инструмент антикризисного управления хозяйствующим субъектом : автореф. дисс. ... канд. эконом. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / П. С. Богомолец ; Институт экономики Российской академии наук. – М., 2013. – 25 с.

4. Терещенко О. О. Фінансові доміанти реструктуризації підприємств / О.О. Терещенко, Н.В. Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4. – с. 82-90.

5. Базилінська О. Я. Управління фінансами підприємств: фінансова реструктуризація та конкурентоздатність підприємств / О. Я. Базилінська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 86. – С. 19-20.

6. Астраханцева И.А. Финансовая реструктуризация несостоятельных предприятий как стратегия оздоровления в процессе антикризисного управления : автореф. дисс. ... канд. эконом. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / И.А. Астраханцева ; Ивановский госуд. энерг. ун-т. – Иваново, 2000. – 19 с.

7. Оловянишников А.Г. Основные направления финансовой реструктуризации на предприятии в современных условиях развития экономики / А.Г. Оловянишников // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 305. – С. 136-138.

8. Tretter R. L. *Out-of-Court Restructurings: Overview* / R. L. Tretter [Electronic resource]. Practical Law Company. – Access mode: http://www.bracewellgiuliani.com/assets/dir_docs/news_publication/9398617e-d5b6-435b-94f0-2a655715fb74_pdfupload.pdf

9. Garrido J. M. *Out-of-court debt restructuring* / J. M. Garrido // World Bank study. Washington, DC: World Bank. [Electronic resource] – Access mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/01/15615171/out-of-court-debt-restructuring>

10. Kargman S. T. *Out-of-Court Debt Restructuring* / S. T. Kargman [Electronic resource]. World Bank Group. – Access mode: <http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUSTICE/Resources/OutOfCourtDebtRestructuringBeforeTypesetting.pdf>

11. *Commission recommendation of 12.3.2014 on a new approach to business failure and insolvency* (Brussels, 12.3.2014, C(2014) 1500 final) [Electronic resource] / European Commission. – Access mode: http://ec.europa.eu/justice/civil/files/c_2014_1500_en.pdf, accessed November 2014

12. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2343-12 (редакція від 06.06.2015) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>

13. *Commission Recommendation on a New Approach to Business Failure and Insolvency* (Brussels, 12.3.2014 SWD (2014) 61 final) [Electronic resource] / European Commission. Commission Staff Working Document. – Access mode: http://ec.europa.eu/justice/civil/files/c_2014_1500_en.pdf, accessed November 2014

14. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО 37) «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_051

References

1. Creditreform (2015). *Corporate insolvencies in Europe 2014/15*. Retrieved from : http://www.creditreform.com/fileadmin/user_upload/CR-International/local_documents/Analysen/Insolvencies_in_Europe_2014-15.pdf

2. Voloshanyuk, N. V. (2009). *Phinansova restrukturyzaciya pidpriemstv (na prykladi pidpriemstv hirnycho-metalurgiyного kompleksu Ukrainy)* [Financial restructuring of enterprises (by the example of enterprises of the mining and smelting complex of Ukraine)] : (Master's thesis, Kyiv National University named after Vadym Hetman, Ukraine). Kyiv. [in Ukrainian].

3. Bohomolets, R. S. (2013). *Fynansovaya restrukturyzatsyya kak instrument antikrisisnogo upravleniya hozyaystvuyuschym sub'yektom* [Financial restructuring as an instrument crisis management of economic entities] : (Master's thesis, Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Russia). Moscow. [in Russian].

4. Tereshchenko, O.O., Voloshanuk, N.V. (2009). *Phinansovi dominanty restrukturyzaciyi pidpriemstv* [Financial dominants enterprise restructuring] *Phinansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, № 4, 82-90. [in Ukrainian].

5. Bazilinska, O. J. (2006). *Upravlinnya phinansamy pidpriemstv: phinansova restrukturyzaciya ta konkurentozdatnist' pidpriemstv* [Financial management of enterprises, financial restructuring and competitiveness of enterprises] *Kul'tura narodov Prychornomor'ya – Culture of people Black Sea Coast*, № 86, 19-20. [in Ukrainian].

6. Astrakhtantseva, I. A. (2000). *Phinansovaya restrukturyzaciya niesostoyatel'nyh priedpriyatiy kak strategiya ozdorovleniya v processie antikrisisnogo upravleniya* [Financial restructuring insolvent enterprises as a strategy for recovery in the process of crisis management] : : (Master's thesis, Ivanovo State Energy University, Russia). Ivanovo. [in Russian].

7. Olovyanishnikov, A. G. (2007). *Osnovnyye napravleniya phinansovoy restrukturyzaciyi na priedpriyatiy v sovremennykh usloviyah razvitiya ekonomiki* [The main directions of the financial restructuring of the enterprise in modern conditions of development of economy] *Viestnik Tomskogo gosudarstvennogo univiehcitieta* [Bulletin of Tomsk State University] № 305, 136-138. [in Russian].

8. Tretter, R. L. (2010). *Out-of-Court Restructurings: Overview*. Practical Law Company. Retrieved from : http://www.bracewellgiuliani.com/assets/dir_docs/news_publication/9398617e-d5b6-435b-94f0-2a655715fb74_pdfupload.pdf

9. Garrido, J. M. (2012). *Out-of-court debt restructuring. World Bank study*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from : <http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/01/15615171/out-of-court-debt-restructuring>

10. Kargman S. T. (2011). *Out-of-Court Debt Restructuring*. World Bank Group. Retrieved from : <http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUSTICE/Resources/OutOfCourtDebtRestructuringBeforeTypesetting.pdf>

11. European Commission. (2014a). *Commission recommendation of 12.3.2014 on a new approach to business failure and insolvency (Brussels, 12.3.2014, C(2014) 1500 final)* Retrieved from : http://ec.europa.eu/justice/civil/files/c_2014_1500_en.pdf, accessed November 2014

12. Supreme Council of Ukraine (2015). Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannia yoho bankrutom

№ 2343-12 (redakcia vid 06.06.2015) [On Restoring Debtor's Solvency or Declaring it Bankrupt № 2343-12 (edition of 06.06.2015)] Retrieved from : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. [in Ukrainian].

13. European Commission. (2014b). *Commission Recommendation on a New Approach to Business Failure and Insolvency (Brussels, 12.3.2014 SWD (2014) 61 final). Commission Staff Working Document*. Retrieved from : http://ec.europa.eu/justice/civil/files/c_2014_1500_en.pdf, accessed November 2014

14. IAS 37. (2005). Mizhnarodnyy standart buhgalters'kogo obliku 37 «Zabezpechennia, umovni zobov'iazannia ta umovni aktyvy» [International Accounting Standard 37 «Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Asset»] Retrieved from : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_051 [in Ukrainian].

УДК 658.512: 339.37

Д. В. Гришук

аспірант

кафедри вищої математики, економетрії та статистики,
Львівська комерційна академія, м. Львів

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ

В статті на основі теоретичних розробок та практичних досліджень діяльності підприємств продуктового ритейлу запропоновано формування процесно-організаційної моделі, як бази для переходу підприємства продуктового ритейлу до процесно-орієнтованої системи управління.

Ключові слова: процесно-організаційна модель, процесно-орієнтована система управління, напрямки діяльності, стратегічна сесія, бізнес-процес.

Hryshchuk D. THE MECHANISM OF FORMATION OF PROCESS-ORGANIZATIONAL MODEL OF FOOD RETAIL BUSINESSES

In the article based on theoretical developments and practical research of food retail companies proposed the formation of process-organizational model as the basis for food retail businesses transition to process-oriented management system.

Keywords: process-organizational model, process-oriented management system, activities, strategy session, a business process.

Зважаючи на те, що сучасні умови вітчизняного господарювання характеризуються невизначеністю, що залучення іноземних інвестицій у розвиток українських підприємств стає необхідністю, особливої актуальності набуває проблема конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Особливо тому, що вибором нашої країни є європейська інтеграція. Європейські ринки характеризуються системністю та прозорістю, чого бракує більшості вітчизняних підприємств. Нові економічні умови диктують необхідність нових підходів, в першу чергу до управління.

На даний час у світі одним з основних підходів до управління підприємством вважається процесно-орієнтоване управління. Основними принципами процесно-орієнтованого підходу є організація управління процесами, прозорість та відкритість діяльності та її результатів, високий ступінь клієнт-орієнтованості, можливість швидкої і своєчасної

реакції на зміни у зовнішньому середовищі, постійний контроль якості продукції та обслуговування, підвищення відповідальності працівників, ефективність взаємодії персоналу на різних рівнях підпорядкування тощо [2].

Дослідженням теорії і практики процесно-орієнтованої системи управління проводили провідні зарубіжні та вітчизняні вчені Д. Чампі, Д. Харінгтон, В. Сліферов, В. Репін та інші. Але з огляду на практичну діяльність вітчизняних підприємств, слід зазначити, що питання впровадження процесно-орієнтованої системи управління є достатньо новим. Провівши теоретичні та практичні дослідження діяльності українських підприємств продуктового ритейлу, виявлено, що управління їх переважною більшістю здійснюється на принципах функціонального підходу, які не відповідають новим економічним умовам. Розуміння власниками таких підприємств необхідності розвитку, зокрема,