

**РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ
ТА ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Київ-2005

Відповідальний за випуск:
Спичак Н.Б.

Автори:
Бобік В.М., к.е.н. Дзюба М.О., Жерібка Т.А., Кічук О.І., Клименко К.І.,
к.е.н. Кононенко В.А., Кухарук Ю.Я., Левчук Н.Є., Лещенко О.О.,
Масін В.М., Мельник Є.Б., Корінець Р.Я., д.е.н. Осташко Т.О.,
Павлишинець В.М., д.е.н. Пугачов М.І., д.е.н. Пугачова К.М., Спичак Н.Б.,
Тузова О.В., Хаузман Іан, Черниш С.М., Шеремета Г.І., Швець Н.І.

Редакційна колегія:
д.е.н. Осташко Т.О., Кухарук Ю.Я., Спичак Н.Б., д.е.н. Пугачов М.І.

Цей посібник спрямований на надання методичної і юридичної допомоги керівникам і спеціалістам сільськогосподарських підприємств у проведенні реструктуризації і фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств.

Посібник базується на практичному досвіді і методичних розробках Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні, що фінансується Міністерством Великої Британії у справах міжнародного розвитку. Видання містить детальну специфікацію практичних моделей, які були розроблені спеціалістами Програми і реалізуються в пілотних підприємствах Донецької, Київської, Луганської і Одеської областей.

Посібник призначений для керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств, спеціалістів районних і обласних адміністрацій, а також буде корисним для потенційних інвесторів, які мають наміри вкласти кошти у сільськогосподарське виробництво.

Рецензенти:
Малік М.Й., д.е.н., професор, член-кореспондент УААН, завідувач відділу (Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки")
Перебийніс В.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри (Полтавський університет споживчої кооперації України)

*Рекомендовано до друку вченою радою Національного наукового центру
"Інститут аграрної економіки" (протокол № 8 від 6 жовтня 2005 року)*

ISBN-966-96363-6-1

© Проект DFID "Програма підвищення
рівня життя сільського населення в Україні"

Зміст

Вступ	3
Мета та структура посібника	7
Відомості про проект DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"	9
1. Необхідність реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств	11
1.1. Фінансово-економічний стан сільськогосподарських підприємств України	13
1.2. Зовнішні і внутрішні чинники, що визначають фінансово-економічний стан сільгоспідприємств	17
2. Реорганізація та реструктуризація сільськогосподарських підприємств з метою їх фінансового оздоровлення	23
2.1. Фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств	24
2.2. Поняття і види реорганізації	25
2.3. Ліквідація сільськогосподарських підприємств	26
2.4. Реструктуризація сільськогосподарських підприємств відповідно до законодавства України	31
2.5. Види та етапи реструктуризації	34
2.6. Проблеми реструктуризації та банкрутства	40
2.7. Роль менеджменту в процесі фінансового оздоровлення	42
3. Законодавче, методичне, адміністративне та інформаційне забезпечення реструктуризації та фінансового оздоровлення сільгоспідприємств	47
3.1. Законодавче забезпечення	48
3.2. Методичне забезпечення	52
3.3. Роль органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій	53
3.4. Організація інформаційної роботи і навчання	61
4. Аналіз фінансово-господарського стану сільськогосподарських підприємств	67
4.1. Джерела інформації для аналізу фінансово-господарського стану	68
4.2. Аналіз фінансового стану сільськогосподарських підприємств	69
4.2.1. Агрегована структура балансу	69

4.2.2. Балансові пропорції: оцінка платоспроможності	73
4.2.3. Базова група балансових коефіцієнтів: ліквідності, кредитоспроможності, інвестиційної спроможності	73
4.2.4. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства	77
4.2.5. Аналіз оборотності активів і пасивів	78
4.3. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства: аналіз рентабельності	80
4.4. Класифікація сільськогосподарських підприємств в залежності від їх фінансово-економічного стану	84
5. Механізми реструктуризації та фінансового оздоровлення підприємств	87
5.1. Врегулювання внутрішніх відносин в процесі реструктуризації	88
5.1.1. Врегулювання земельних відносин	88
5.1.1.1. Завершення паювання земель колишніх КСП	88
5.1.1.2. Виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв)	89
5.1.1.3. Оформлення відносин між власниками земельних ділянок та сільськогосподарськими підприємствами	98
5.1.1.4. Землі сільськогосподарського призначення та податки	107
5.1.2. Врегулювання майнових відносин	109
5.1.3. Врегулювання відносин власності на об'єкти соціальної інфраструктури та управління ними після реструктуризації	127
5.1.4. Врегулювання трудових відносин при реорганізації та реструктуризації сільськогосподарських підприємств	130
5.2. Реструктуризація боргів	140
5.2.1. Порядок витребування заборгованості	140
5.2.1.1. Порядок пред'явлення вимог по заборгованості	140
5.2.1.2. Підстави для списання дебіторської заборгованості	142
5.2.1.3. Витребування заборгованості у дебіторів через суд	145
5.2.1.4. Витребування заборгованості через процедуру банкрутства	146
5.2.2. Погашення заборгованості перед кредиторами	149
5.2.2.1. Черговість задоволення вимог кредиторів	149
5.2.2.2. Погашення заборгованості по оплаті праці	154

5.2.2.3. Погашення заборгованості по податках, зборах (обов'язкових платежах)	158
5.2.2.4. Погашення заборгованості при реорганізації і ліквідації сільськогосподарських підприємств	167
5.2.2.5. Погашення заборгованості під час процедури банкрутства підприємства	175
5.3. Реструктуризація бізнесу	179
5.3.1. Оцінка економічної ефективності окремих видів бізнесу	179
5.3.1.1. Оцінка беззбитковості	179
5.3.1.2. Оцінка ефективності інвестиційних рішень	185
5.3.1.3. Система "Грос марджин"	188
5.3.2. Пропозиції по підвищенню ефективності і рекомендації зі зміни структури бізнесу	189
5.3.3. Складання бізнес-плану фінансового оздоровлення сільськогосподарського підприємства	192
5.3.3.1. Зміст бізнес-плану фінансового оздоровлення	199
5.3.4. Рекомендації щодо оптимізації розподілу ресурсів і структури виробництва сільськогосподарської продукції	207
5.4. Удосконалення внутрішньогосподарських відносин	215
5.4.1. Удосконалення структури управління підприємством	215
5.4.2. Система управління фінансовими потоками в сільськогосподарському підприємстві	230
5.4.2.1. Сутність управління грошовими потоками в підприємстві	230
5.4.2.2. Складові системи управління грошовими потоками підприємства	233
5.4.2.3. Впровадження системи управління грошовими потоками підприємства	239
5.4.2.4. Оцінка якості управління підприємством в залежності від структури грошових потоків	245
5.4.3. Управлінський облік у сільськогосподарському підприємстві	247
5.4.3.1. Запровадження управлінського обліку	247
5.4.3.2. Центри відповідальності (витрат)	250
5.4.3.3. План руху коштів (кеш-флоу)	254
5.4.4. Управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві	258
5.5. Залучення інвестицій	275
5.5.1. Інвестиційна стратегія сільськогосподарського підприємства в умовах його фінансового оздоровлення	276
5.5.1.1. Спільна діяльність за господарськими договорами	276

5.5.1.2. Залучення банківських кредитів	277
5.5.1.3. Фінансовий лізинг як інвестиційний інструмент ..	283
5.5.1.4. Залучення інвесторів в процесі реструктуризації ..	286
5.5.1.5. Підготовка господарства до інвестування	289
5.5.1.6. Складання інвестиційного проекту	291
5.6. Маркетинг в сільськогосподарському підприємстві	294
6. Виробничо-економічний та соціальний моніторинг при реструктуризації та фінансовому оздоровленню підприємств	301
7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"	307
8. Післямова	378
9. Список використаних джерел	380
10. Додатки	383
11. Інформація про організації, що виконують Програму підвищення рівня життя сільського населення в Україні	465

Мета та структура посібника

Мета даного посібника – надати методичну допомогу керівникам і спеціалістам сільськогосподарських підприємств у проведенні реструктуризації і фінансового оздоровлення очолюваних ними підприємств.

Посібник призначений для керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств, працівників районних і обласних державних адміністрацій, потенційних інвесторів, які мають наміри вкласти кошти у сільськогосподарське виробництво.

Працівники районних і обласних державних адміністрацій, керівники і спеціалісти сільськогосподарських підприємств знайдуть у цьому посібнику поради щодо фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств та законодавчу базу для його проведення.

Посібник містить наступні розділи:

Розділ 1. Необхідність реструктуризації сільськогосподарських підприємств. У розділі проаналізовано фінансово-економічний стан сільськогосподарських підприємств України. Розкрито внутрішні і зовнішні чинники, що зумовлюють збитковість значної частини сільськогосподарських підприємств.

Розділ 2. Реорганізація та реструктуризація сільськогосподарських підприємств з метою їх фінансового оздоровлення. Визначено поняття і розкрито сутність фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Розглянуто поняття і види реструктуризації у відповідності із законодавством України. З огляду на актуальність проблеми "залишкових КСП", які залишилися в результаті реформування сільгоспідприємств в Україні протягом 1999 – 2000 років, детально розглянуто процедуру ліквідації підприємств, у тому числі через банкрутство. У відповідності із законодавством України дається визначення реструктуризації підприємства. Детально описуються види і етапи реструктуризації, структура програми реструктуризації і стислий зміст її розділів. Розглянуто проблеми реструктуризації і банкрутства сільгоспідприємств, які виникають через недосконалість чинного законодавства України.

Розділ 3. Законодавче, методичне, адміністративне і інформаційне забезпечення реструктуризації сільськогосподарських підприємств. У розділі дана загальна характеристика нормативно-правової бази реструктуризації і фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств, наведено перелік методичних рекомендацій, розкрита роль районних адміністрацій і органів місцевого самоврядування у процесі реструктуризації, даються поради щодо організації інформаційної роботи серед населення і навчання для спеціалістів, задіяних у процесі реструктуризації.

Розділ 4. Аналіз фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств. Наведені джерела інформації для проведення аналізу, викладена методика аналізу, правила групування господарств за показниками оцінки їх фінансово-економічного стану, механізм вибору варіанту фінансового оздоровлення і реструктуризації.

Розділ 5. Механізми реструктуризації та фінансового оздоровлення. У розділі комплексно і системно викладені механізми реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств, наведені рекомендації щодо їх практичного використання. Розділ починається із розгляду процедур врегулювання внутрішніх відносин на підприємстві: земельних, майнових, відносин власності на об'єкти соціальної інфраструктури, трудових відносин. Детально розкриті механізми фінансової та операційної реструктуризації, реструктуризації власності при залученні інвестицій. Даються практичні рекомендації щодо зміни структури бізнесу, складання бізнес-плану підприємства, оптимізації розподілу ресурсів і структури виробництва продукції, удосконалення структури управління підприємством, впровадження сучасних систем управління фінансовими потоками, залучення інвестицій і роботи з інвесторами, організації системи маркетингу на підприємстві тощо.

Розділ 6. Економічний та соціальний моніторинг при реструктуризації та фінансовому оздоровленні сільськогосподарських підприємств. У розділі надано методичні і практичні рекомендації щодо організації системи моніторингу при реструктуризації та фінансовому оздоровленні підприємства, а також для відстеження економічних та соціальних результатів і їх оцінки.

Розділ 7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні". Описані загальні риси і особливості моделей реструктуризації і фінансового оздоровлення сільгоспідприємств, розроблених і впроваджених в рамках проекту. Послідовно описуються кроки (послідовність дій) реалізації моделей та отримані в результаті застосування моделей економічні і соціальні результати.

У **Додатках** наведений перелік нормативних актів і інших документів, необхідних для проведення фінансового оздоровлення і реструктуризації сільськогосподарських підприємств.

Відомості про проект DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні (Програма) являє собою проект міжнародної технічної допомоги, донором якого є Міністерство Великобританії у справах міжнародного розвитку. Реалізує цей проект компанія з Великобританії АДАС Інтернешнл. Проект розпочав свою діяльність у листопаді 2001 року та буде здійснювати її в Україні протягом 4-х років.

Мета Програми – сприяти зростанню життєвого рівня сільського населення. Для досягнення цієї мети було вибрано комплексний підхід до вирішення ряду важливих проблем, які існують в сільській місцевості, таких як: безробіття, низька прибутковість реформованих та особистих селянських господарств, недоступність нових технологій та матеріально-технічних ресурсів, брак інформації про ринки збуту та ціни, недостатність юридичної та економічної інформації та знань, нерозвиненість соціальної інфраструктури, безініціативність сільських громад тощо.

Вирішення цих проблем зменшить соціальну напругу та прискорить розвиток громадянського суспільства. Саме тому діяльність Програми є доволі різноплановою і включає такі основні напрямки:

- сприяння розвитку сільського господарства, кооперації (обслуговуючої, фінансової) та підвищенню рівня зайнятості на селі;
- підтримка розвитку сільських громад і соціальної інфраструктури у сільській місцевості;
- підвищення рівня захисту прав власності та законних інтересів селян шляхом запровадження системи третейських судів;
- підтримка основних напрямів аграрної реформи та вплив на формування політики з питань розвитку сільської місцевості;
- підтримка становлення сільськогосподарських дорадчих служб.

Ефективність роботи сільськогосподарських підприємств має великий вплив не тільки на розвиток сільського господарства, а й на стабільний розвиток сільської місцевості. Тому розробка і апробація моделей реструктуризації та фінансового оздоровлення реформованих господарств є важливим, органічно поєднаним з іншими, аспектом діяльності Програми. Проекти Міністерства з міжнародного розвитку Великобританії, які працювали в Україні до цієї Програми, вже набули певного досвіду з питань реструктуризації сільськогосподарських підприємств.

Діяльність з реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств передбачає досягнути не тільки економічних

цілей (підвищити ефективність господарств у використанні ресурсів, стабілізувати, а при потребі збільшити обсяги виробництва, стати конкурентоздатними та бути готовими до диверсифікації певних видів виробництва, збільшити їх прибутковість), а й соціальних – підвищити доходи працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, забезпечити своєчасність надходження платежів до бюджету та позабюджетних фондів, виконати графік погашення боргів, в тому числі по заробітній платі, зберегти та створити нові робочі місця.

Щодо організації роботи з реструктуризації та фінансового оздоровлення, то в рамках Програми створені три спеціальні робочі групи, які здійснюють цю діяльність у трьох пілотних підприємствах Київської області, трьох Донецької і трьох Одеської областей. У трьох підприємствах Луганської області цю діяльність проводить приватна фірма "Бізнес-експерт". А взагалі, така діяльність проводиться в набагато більшій кількості господарств України, але вже не за кошти Програми, а на комерційній основі.

1

НЕОБХІДНІСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1. Необхідність реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств

Темою даного посібника є реструктуризація та фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Виникає питання, чому після проведення реформування колективних сільськогосподарських підприємств (КСП) в Україні в кінці 1999 – на початку 2000 рр. ми тільки тепер говоримо про їх реструктуризацію?

В даний час багато сільськогосподарських підприємств не мають достатніх власних коштів, а тому є неплатоспроможними, що приводить до невиконання власних зобов'язань перед кредиторами і найманими працівниками з виплати заробітної плати. Фінансово нестабільні сільськогосподарські підприємства не користуються довірою банків та інших інвесторів як позичальники. Тому можливості цих підприємств стосовно підвищення прибутковості виробництва за рахунок реалізації високоефективних інвестиційних та інноваційних проектів досить обмежені. В такій ситуації сільськогосподарські підприємства потребують розробки заходів з їх реструктуризації та фінансового оздоровлення.

Термін "реструктуризація" використовується в економічній практиці досить часто і неоднозначно. Наприклад, говорять про реструктуризацію боргів, реструктуризацію підприємств, реструктуризацію економіки в цілому і окремих її галузей тощо.

Наразі реструктуризація сільськогосподарських підприємств розглядається як один із ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості створених в результаті реорганізації КСП сільськогосподарських підприємств.

У широкому трактуванні реструктуризація – це комплекс реорганізаційних заходів, які мають на меті вихід підприємства із кризи і забезпечення його подальшого розвитку. В Законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом"¹ від 14.05.1992р., №2343-ХІІ реструктуризація підприємства визначається як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових норм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. З визначення витікає, що реструктуризації підлягають, як правило, неплатоспроможні підприємства, що перебувають на межі банкрутства.

¹ Тут і далі за текстом закони та інші нормативно-правові акти України наведено з урахуванням відповідних змін і доповнень станом на 1 вересня 2005 р.

1.1. Фінансово-економічний стан сільськогосподарських підприємств України

Фінансові результати

Необхідність реструктуризації і фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств стала нагальною у зв'язку із тенденцією погіршення їх фінансового стану, яка спостерігалася в останні роки. Починаючи з 1996 р. і до 1999 р., сільське господарство України було збитковим. Найгірші фінансові результати сільськогосподарські підприємства мали у 1998-1999 рр., що передували масовій реорганізації колективних сільськогосподарських підприємств. У 1998 р. частка збиткових підприємств в аграрному секторі склала 70%, а сума збитків сягнула 4060,9 млн. грн. (рис. 1.1, 1.2). У 1999 р. вже 84% сільськогосподарських підприємств були збитковими, а сума збитків становила 3399,1 млн. грн.

Починаючи з 2000 р., ситуація радикально покращилася частково завдяки реорганізації колективних сільгоспідприємств і сприятливій для виробників ситуації на ринку, а частково завдяки вжитим заходам аграрної політики. 65,5% сільгоспідприємств у 2000 р. стали прибутковими, отримали прибуток у 1410,9 млн. грн. Проте, в наступні три роки фінансові результати сільського господарства знову погіршилися і протягом 2002-2003 рр. робота сільськогосподарських підприємств України знову стала збитковою. Кількість збиткових підприємств зросла і в 2003 р. становила вже 50% (рис.2). Загальний рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств у 2002 р. склав (-) 1,9%, а у 2003 р. (-) 0,03%. Чинниками, що найбільше вплинули на незадовільні фінансові результати 2003 р., стали важкі погодні умови (через низький рівень застосування агротехнологій залежність сільського господарства України від погодних умов є критич-

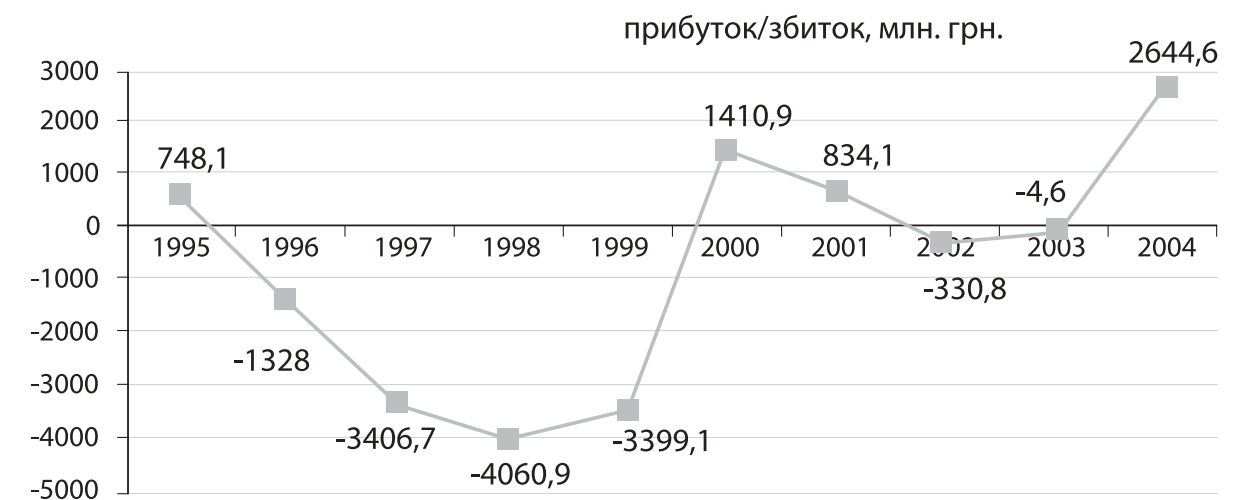


Рис.1.1. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств України *, 1995-2004 рр. * За виключенням підсобних сільських господарств та підприємств, що ведуть спрощений бухгалтерський облік. Джерело даних: Держкомстат України.

1. Необхідність реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств



Рис. 1.2. Частка збиткових сільськогосподарських підприємств в Україні і сума збитків, 1998-2004 рр. *Джерело даних: Держкомстат України.*

Завдяки впровадженню заходів регулювання аграрних ринків і сприятливим погодним умовам у 2004 р. в усіх регіонах України був отриманий позитивний загальний результат фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Рівень рентабельності в цілому склав 12,6% проти мінус 0,03% у попередньому 2003 р. Проте 34% сільськогосподарських підприємств за підсумками 2004 р. були збитковими, а сума їх збитків становила 983,8 млн. грн.

Починаючи із 1996 р., у структурі валової продукції сільського господарства продукція, вироблена в сільгоспідприємствах, складає меншу частину у порівнянні із часткою господарств населення (рис. 1.3). Протягом 2000-2004 рр. обсяг валової продукції, виробленої в господарствах населення, зростає, в той час як обсяг валової продукції у сільськогосподарських підприємствах коливався в залежності від погодних, економічних і політичних умов.

1.1. Фінансово-економічний стан сільськогосподарських підприємств України

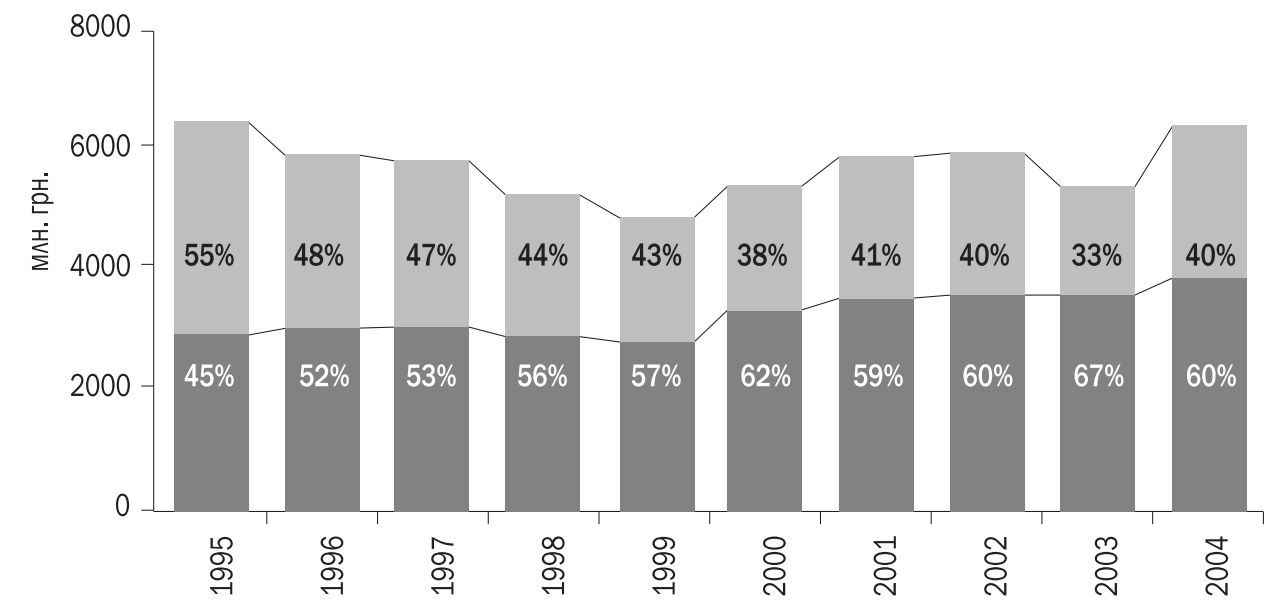


Рис. 1.3. Виробництво і структура валової продукції сільського господарства за категоріями господарств (у порівняльних цінах 2000 р.), 1995-2004 рр. *Джерело даних: Держкомстат України.*

Загальна сума кредиторської заборгованості сільськогосподарських підприємств на кінець 2003 р. становила 15308,0 млн. грн., дебіторської 8838,9 млн. грн., або 57,7% від суми загальної кредиторської заборгованості. Протягом 2003 р. кредиторська заборгованість сільськогосподарських підприємств зросла на 14,9%. Сума дебіторської заборгованості з початку року збільшилася на 11,5%, а сума кредиторської заборгованості зросла на 43,5%. Кредиторська заборгованість по розрахунках з бюджетом протягом 2003 р. зросла і складала на початку 2004 р. 11% від загальної суми кредиторської заборгованості (рис. 1.4).

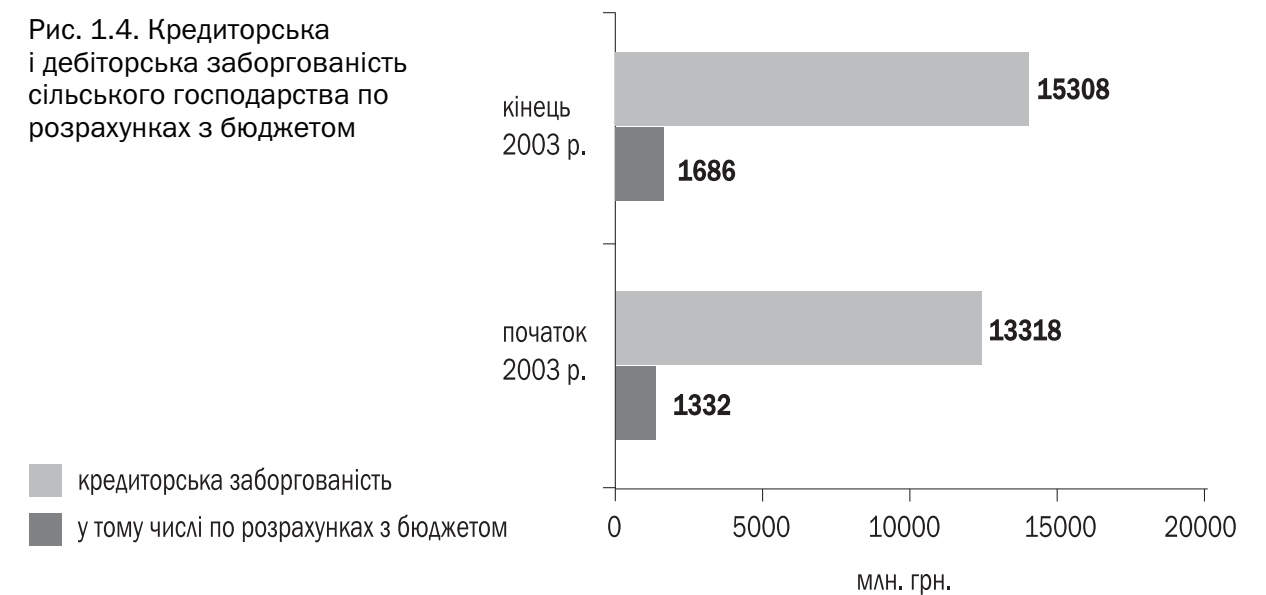


Рис. 1.4. Кредиторська і дебіторська заборгованість сільського господарства по розрахунках з бюджетом

1. Необхідність реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств

У структурі боргу заборгованість з оплати праці у кінці 2003 р. склала 4,1%. Починаючи з 2000 р. заборгованість підприємств із оплати праці працівникам зменшувалася, проте у 2002 р. знову зросла. (рис. 1.5).

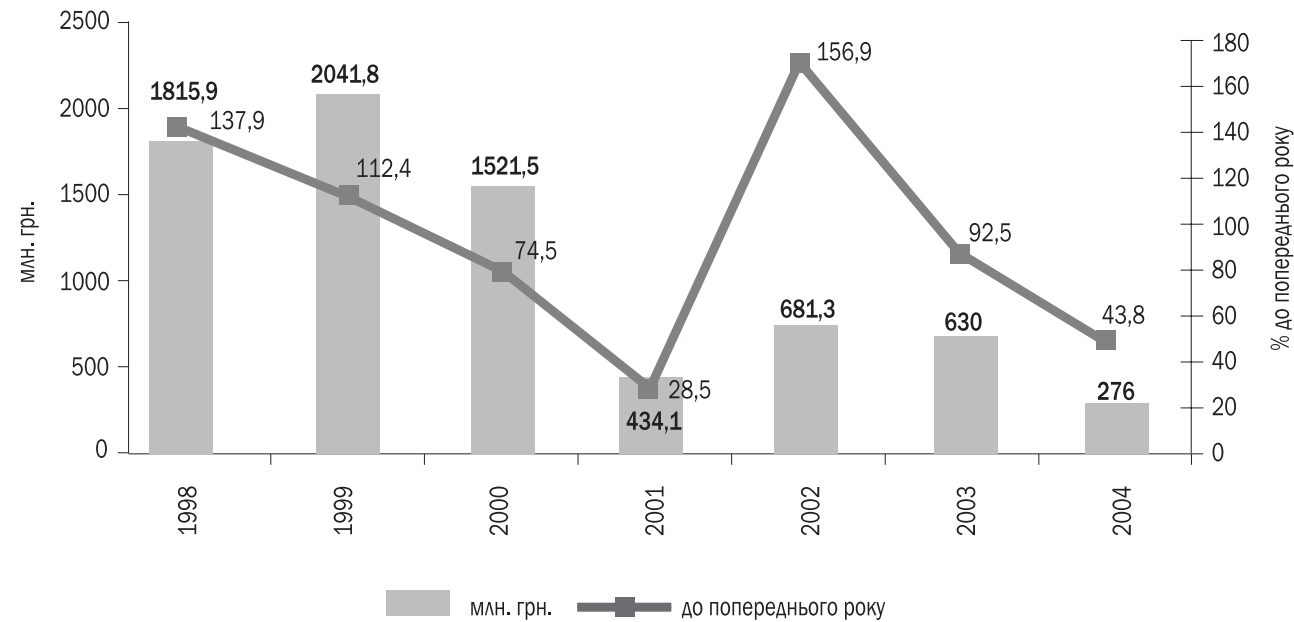


Рис. 1.5. Заборгованість із заробітної плати у сільському господарстві, на кінець року

Таким чином, хронічна збитковість принаймні третини сільськогосподарських підприємств і нестабільний фінансовий стан більшості сільськогосподарських підприємств України зумовлюють застосування ефективних механізмів їх фінансового оздоровлення.

1.2. Зовнішні і внутрішні чинники, що визначають фінансово-економічний стан сільгоспідприємств

1.2. Зовнішні і внутрішні чинники, що визначають фінансово-економічний стан сільгоспідприємств

Перед розробкою заходів санації необхідно встановити причини, які зумовили незадовільний фінансовий стан підприємства, адже усунення цих причин є необхідною умовою успішного оздоровлення підприємства.

Фінансова нестабільність сільськогосподарських підприємств України є наслідком негативної дії комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. Необхідно проаналізувати, якою мірою збитки сільськогосподарських підприємств зумовлені конкретними зовнішніми та внутрішніми факторами; які зовнішні фактори є випадковими, тимчасовими або постійно діючими; які внутрішні причини пов'язані з неправильними рішеннями (діями) керівництва або загалом трудового колективу тощо. Здатність підприємств пристосовуватись до зміни зовнішніх (соціальних) і внутрішніх (технологічних) факторів є гарантією не лише виживання, але і розвитку.

Насамперед слід зазначити, що під факторами розуміють умови здійснення господарських процесів і причини, що впливають на ці процеси. Фактори взаємозалежні між собою і впливають на результати діяльності підприємства в різних напрямках: одні – позитивно, інші – негативно. Усі фактори, що впливають на фінансово-господарський стан підприємства можна класифікувати за такими ознаками (рис. 1.6).

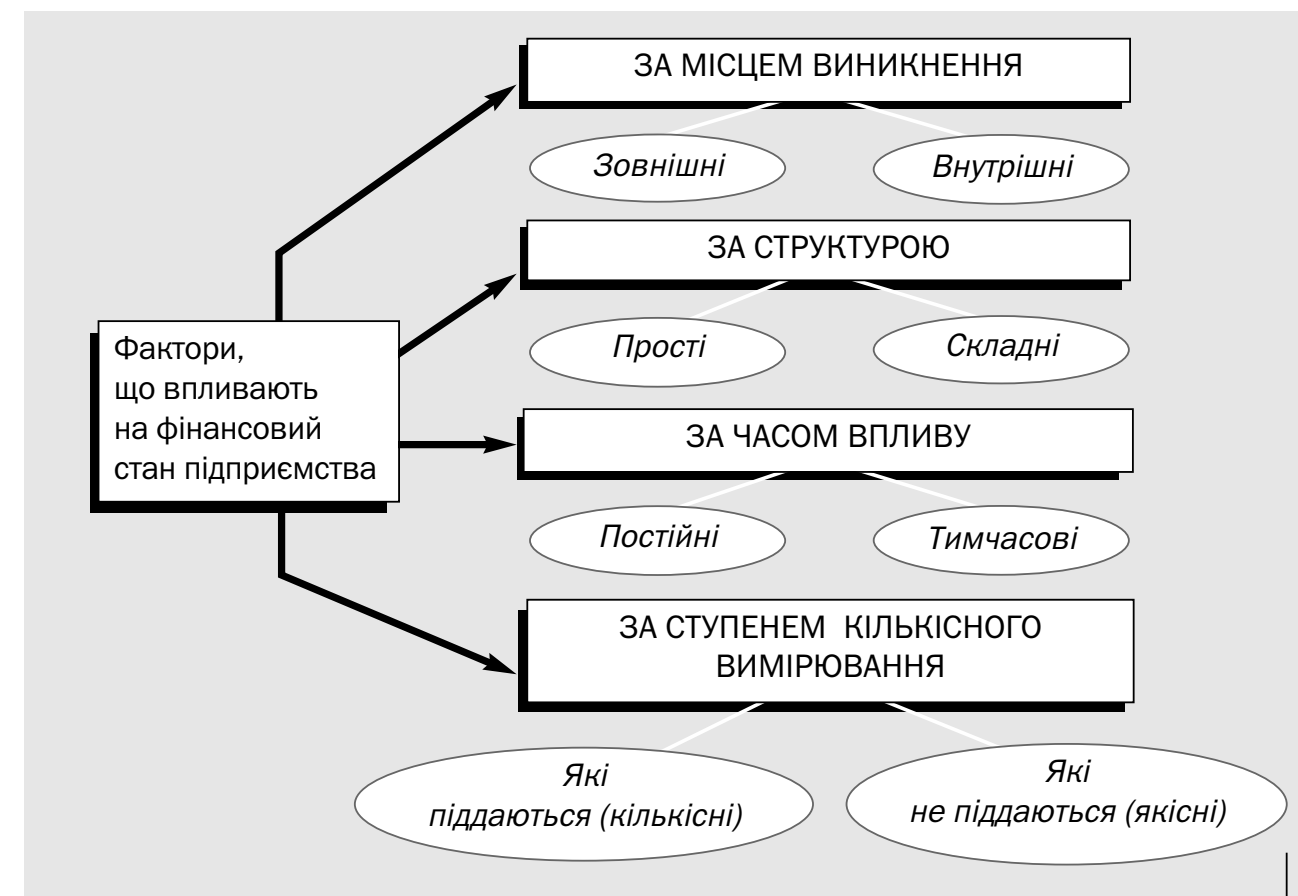


Рис. 1.6. Класифікація факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства

1. Необхідність реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств

Отже, за місцем виникнення фактори фінансової стійкості підприємства поділяються на внутрішні і зовнішні. Зовнішні стосовно підприємства, на які воно не може впливати або цей вплив може бути незначним (екзогенні). Різновиди зовнішніх факторів представлені в таблиці 1.1.

1.1. Класифікація зовнішніх факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства

Зовнішні фактори		
Міжнародні	Загальноекономічні	Циклічність економічного розвитку
	Стабільність міжнародної політики	<ul style="list-style-type: none"> ■ Участь в міжнародних угодах і організаціях ■ Тарифна політика
	Міжнародна конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вплив транснаціональних корпорацій ■ Кон'юнктура зовнішніх ринків
Національні	Політичні	<ul style="list-style-type: none"> ■ Аграрна політика ■ Відносини власності ■ Земельна політика держави ■ Відношення держави до підприємництва ■ Податкова політика ■ Антимонопольна політика ■ Монетарна політика
	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> ■ Макроекономічна ситуація ■ Стан аграрного сектору ■ Кон'юнктура аграрних ринків ■ Конкурентоспроможність продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках ■ Циклічність економічного розвитку ■ Рівень доходів і накопичень населення ■ Купівельна спроможність населення ■ Підприємницька активність
Ринкові	Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> ■ Споживчий вибір: звички, традиції і норми споживання
	Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> ■ Новизна технологій та техніки
	Форми конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рівень витрат виробництва ■ Рівень технології ■ Якість продукції ■ Рівень маркетингу

1.2. Зовнішні і внутрішні чинники, що визначають фінансово-економічний стан сільгосп підприємств

Зовнішні умови діяльності підприємства відбивають економічну ситуацію в країні і за кордоном, в окремих регіонах, на галузевих ринках. Найважливішими із зовнішніх умов господарювання підприємств є розмір податкових ставок, рівень відсотка за кредити, ступінь монополізації галузі, рівень розвитку ринкових відносин і ринкових структур, стан ринку робочої сили, інвестиційна активність підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться ті, що безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на самому підприємстві (ендогенні). Класифікація внутрішніх факторів приведена в таблиці 1.2.

1.2. Класифікація внутрішніх факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства

Внутрішні фактори	
Конкурентна позиція фірми	<ul style="list-style-type: none"> ■ Мета діяльності ■ Галузь і спеціалізація ■ Традиції, репутація та імідж ■ Кваліфікація керівництва і персоналу ■ Частка ринку ■ Стадія життєвого циклу
Принципи діяльності	<ul style="list-style-type: none"> ■ Організаційно-правова форма ■ Організаційна структура управління ■ Інноваційна діяльність ■ Організація виробництва ■ Адаптованість підприємства ■ Концентрація виробництва ■ Диверсифікація виробництва
Ресурси та їх використання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Прогресивність засобів і методів виробництва ■ Тривалість виробничого циклу ■ Рівень виробничих запасів ■ Обертання засобів
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стратегічний менеджмент ■ Операційний менеджмент ■ Фінансовий менеджмент ■ Управління людськими ресурсами ■ Антикризовий менеджмент

Внутрішні чинники, які впливають на фінансове становище підприємства, можна поділити на якісні і кількісні. До якісних належать: мета, галузь діяльності, традиції, репутація та імідж, форма власності, організаційна структура управління, організація системи управління, форма спеціалізації, концентрація виробництва, диверсифікація виробництва, прогресивність засобів і методів виробництва, рівень виробничих запасів, кваліфікаційний склад керівництва і персоналу.

1. Необхідність реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств

До кількісних належать: кількісний склад керівництва і персоналу, доля ринку і стадія життєвого циклу, інноваційна діяльність, адаптивність підприємства, тривалість виробничого циклу, рівень виробничих запасів, структура балансу, платоспроможність, ліквідність, співвідношення власних і залучених коштів, вартість капіталу, структура майна, інвестиційна привабливість, доход на акцію, рівень прибутковості та рентабельності.

Більшості сільськогосподарських підприємств особливу увагу слід приділити тому, що їх незадовільний фінансовий стан значною мірою зумовлений внутрішніми причинами, зокрема внаслідок неадекватного реагування менеджменту на динамічні зміни навколишнього економічного середовища.

В останні роки значний негативний вплив на фінансово-економічний стан сільгоспідприємств мають також зовнішні чинники, що пов'язані із неврегульованістю аграрних ринків. Сільськогосподарські підприємства, як суб'єкти аграрного ринку, неорганізовані, оперують в умовах чистої конкуренції і знаходяться під тиском більш сильних і організованих суб'єктів ринку з вищим рівнем монополізму. За таких умов про справедливий розподіл доходів між суб'єктами ринку без державного регулювання не може бути і мови.

Наприклад, за розрахунками компанії "Украгроконсалт" частка, що сплачується товаровиробникам, складає приблизно 50-60% від ціни зерна на FOB². У табл. 1.3 наведена структура маркетингових витрат на прикладі фуражної пшениці.

1.3. Структура маркетингових витрат на прикладі фуражної пшениці

Ціна виробника	Послуги елеватора			Середній залізничний тариф до порту	Націнка трейдера	Вартість FOB	Ціна FOB
	Сушіння, очищення тощо	Зберігання, 1 місяць	Завантаження у вагони				
55,1%	3,6%	2,4%	2,4%	14,6%	6,1%	15,8%	100%
Ціна EXW елеватор		61,1%					
Ціна із завантаженням у вагони			63,5%				
Ціна СРТ порт				78,1%			
Ціна СРТ порт з націнкою трейдера					84,2%		
Ціна FOB							100%

Розраховано за даними компанії "Украгроконсалт"

² Феофилов С.Л. Зерно СНГ и потенциал украинских портов // Материалы Украинской зерновой конференции (24-25 апреля 2003 г.). – К., 2003. – С. 176- 178.

1.2. Зовнішні і внутрішні чинники, що визначають фінансово-економічний стан сільгоспідприємств

Після набуття Україною статусу нетто-експортера зерна, в періоди високої пропозиції зерна і активного експорту, експортні ціни на зерно визначають ціни на внутрішньому ринку. Внутрішні ціни на елеваторах визначаються як різниця між світовими цінами і маркетинговими витратами. Таким чином, чим більшими є маркетингові витрати, тим нижчими є ціни для сільськогосподарських виробників. Чинниками, що визначають високі витрати на продаж зерна, є застарілі потужності значної частини елеваторів, неефективна логістика, монополізація на ринку транспортно-експедиторських послуг (з боку Міністерства транспорту, карантинних служб і митниці). У кінцевому рахунку це призводить до збільшення витрат на продаж зерна. Ці витрати, безумовно, сплачує виробник.

Проблемою є швидке старіння вагонного парку – близько 60% вагонів підлягають списанню у найближчі 3-4 роки. В останні роки виникла диспропорція між можливостями портів, пропускна спроможність яких за три роки зросла вдвічі, і зростанням дефіциту залізничних вагонів. Це означає додаткові витрати для трейдерів і експедиторів на поповнення залізничного вагонного парку і, відповідно, втрати для товаровиробників, на яких в результаті буде перекладено значну частину цих витрат.

Крім того, трейдери намагаються включити в ціну страховку на непередбачувані ризики в ланцюжку від поля до борту судна.

Несправедливість розподілу доходів закладається ще на ринку ресурсів для сільгоспвиробників. По-перше, диспаритет між цінами реалізації сільськогосподарської продукції і цінами на споживані у сільському господарстві матеріально-технічні ресурси знижує доходи сільгоспвиробників. По-друге, більшість сільськогосподарських підприємств в умовах дефіциту обігових коштів і високої кредиторської заборгованості змушені закладати майбутній врожай за поставлені матеріально-технічні ресурси або банківські кредити. Внаслідок цього власниками врожаю є не сільськогосподарські виробники, а постачальники і банки, а ціни реалізації для сільгоспвиробників є не вигідними.

Таким чином, на аграрному ринку вигоди для його суб'єктів розподіляються несправедливо, залежно від рівня монополізації відповідних ринків. За умови відсутності ефективного регулювання аграрний ринок України є нерезультативним за критерієм справедливості розподілу доходів.

Радикально виправити цю ситуацію можливо тільки шляхом ефективного державного регулювання цін на аграрному ринку й ефективної державної підтримки сільгоспвиробників.

Хоча і обмежено, але й виробники сільськогосподарської продукції можуть впливати на ситуацію. У виробників відсутня єдина цінова політика, а у трейдерів і інших учасників ринку вона досконало відпрацьована. Наприклад, коли у 2002 р. у порівнянні з 2001 р. знизилася ціна на зерно, борошномельним підприємствам вдалося утримати від зниження

1. Необхідність реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств

ціни на борошно і отримати за рахунок різниці цін додатковий прибуток. Можна навести ще один приклад: у 2002 р. експортерам не повертали ПДВ і вони знизили ціни для сільгоспвиробників, щоб відшкодувати собі суму неповерненого ПДВ.

Частково несправедливий розподіл доходів на аграрному ринку можливо виправити шляхом кращого інформування сільгоспвиробників про ситуацію на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Ще один резерв – це удосконалення маркетингової стратегії сільгоспідприємств. Посилити позиції сільгоспвиробників на ринках могло би створення ними маркетингових кооперативів. Як правило, ринкова кон'юнктура виробниками не вивчається і за межі свого району (у крайньому разі, сусіднього) сільгосппродукція не вивозиться. Натомість, основними мотивами вибору каналів збуту продукції є передоплата з боку покупця, попередня домовленість, зручність збуту (в умовах відсутності у виробників транспортних засобів, а іноді і збиральної техніки продукція збувається прямо з поля). У результаті із року в рік продукція продається одним і тим самим трейдерам, елеваторам, переробникам.

Таким чином, незважаючи на значний вплив зовнішніх чинників на ефективність сільськогосподарського виробництва, підприємство може активно впливати на свій фінансово-економічний стан шляхом урахування внутрішніх факторів в своїй діяльності, в першу чергу вдосконаленням системи менеджменту, маркетингу та зниженням затрат.

2

РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ ЇХ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ

2. Реорганізація та реструктуризація сільськогосподарських підприємств з метою їх фінансового оздоровлення

2.1. Фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств

Більшість науковців і практиків розглядають фінансове оздоровлення як комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного і соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковому періоді. Основна мета цих заходів – сприяти підвищенню прибутковості сільськогосподарських підприємств. При цьому вирішальне значення процесу фінансового оздоровлення буде залежати лише від тих заходів, які здійснюються безпосередньо і за ініціативою підприємства.

Розроблення заходів з фінансового оздоровлення є доцільним напрямком економічної роботи у сільськогосподарських підприємствах. Стан такої роботи свідчить про кваліфікаційний і психологічний стан готовності власників підприємства та апарату управління вивести його із стану фінансової нестабільності, зокрема й через залучення кредитних ресурсів і прямих зовнішніх інвестицій. Водночас реалізація підприємством заходів з фінансового оздоровлення створює об'єктивні передумови для підвищення його прибутковості та інвестиційної привабливості.

Для сільськогосподарських підприємств України цілком придатна для застосування класична модель фінансового оздоровлення, яка поширена у більшості розвинутих країн світу. Згідно з цією моделлю, фінансове оздоровлення підприємства розпочинається з виявлення та аналізу причин фінансової нестабільності. На основі даних бухгалтерської звітності, рішень зборів власників, фінансових планів та інших матеріалів визначаються зовнішні і внутрішні фактори, що визначають фінансово-економічний стан підприємства. За результатами аналізу приймається рішення про проведення фінансового оздоровлення.

Реалізація заходів із фінансового оздоровлення вимагає системного і комплексного підходу, відповідної психологічної та фахової підготовки управлінського персоналу і керівників, відмови від діючих стереотипів в управлінні підприємством, від окремих збиткових видів виробництва і видів діяльності, перерозподілу власності, застосування енергійного, а іноді й агресивного варіанту програми тощо.

2.2. Поняття і види реорганізації

На відміну від Цивільного кодексу Української РСР (втратив чинність з 1 січня 2004 р.), що передбачав два способи припинення діяльності юридичних осіб – ліквідацію та реорганізацію, чинний Цивільний кодекс України не містить терміну "реорганізація". Виключенням є положення статті 129 Цивільного кодексу щодо примусової реорганізації юридичної особи. Замість терміну "реорганізація" в статті 104 вказується, що діяльність підприємства припиняється в результаті ліквідації або в результаті передачі всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам – правонаступникам. Видами такого способу припинення діяльності юридичних осіб є: злиття, приєднання, поділ, перетворення.

Слід підкреслити, що у Господарському кодексі України використовується термін "реорганізація". Так, відповідно до статті 56 Господарського кодексу України реорганізація підприємства є однією із форм створення суб'єкта господарювання. Можливість проведення реорганізації підприємства передбачена Законом України "Про господарські товариства" від 19.09.1991р. №1575-ХІІ, а також Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" при проведенні санації. Санація передбачає здійснення системи заходів, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника та задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів, зокрема, шляхом реорганізації підприємства. Статтею 59 Господарського кодексу України передбачені наступні способи припинення діяльності суб'єкта господарювання: злиття, приєднання, поділ, перетворення.

Таким чином, реорганізація підприємства – припинення діяльності підприємства шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення з наступним переходом до новостворених підприємств усіх майнових прав та обов'язків підприємства, що реорганізується.

Реорганізація підприємства здійснюється: за рішенням власника (власників) чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, або за рішенням суду.

Реорганізація підприємства відрізняється від ліквідації тим, що при реорганізації підприємства майно, в тому числі права та обов'язки, передаються іншому суб'єкту господарювання, яке стало його правонаступником. Майно переходить до правонаступника з моменту підписання передаточного акту (в разі злиття, приєднання, перетворення) або розподільного балансу (в разі поділу), якщо інше не передбачено законом чи ухвалою про реорганізацію.

Відповідно до статті 106 Цивільного кодексу України злиття, приєднання, поділ та перетворення юридичної особи здійснюється за

рішенням його учасників або органу юридичної особи, а у випадках, встановлених законом, – за рішенням суду чи відповідних органів державної влади. Законом також передбачається отримання згоди відповідних органів державної влади на припинення юридичної особи шляхом злиття або приєднання (наприклад, Антимонопольний комітет України надає таку згоду у випадках, передбачених статтею 22 Закону України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001р. №2210-III) .

У разі злиття суб'єктів господарювання всі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, створеного в результаті такого злиття.

У разі приєднання одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого суб'єкта до останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів господарювання.

У разі поділу суб'єкта господарювання всі його майнові права та обов'язки переходять по розподільному балансу у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів господарювання, створених в результаті такого поділу. В результаті виділення одного чи кількох нових суб'єктів до кожного з них переходять по розподільному балансу у відповідних частках майнові права і обов'язки реорганізованого суб'єкта.

Згідно статті 108 Цивільного кодексу України перетворенням юридичної особи є зміна її організаційно-правової форми. У разі перетворення одного суб'єкта господарювання в інший до новоутвореного суб'єкта господарювання переходять усі майнові права і обов'язки попереднього суб'єкта господарювання.

Під виділенням (відповідно до статті 109 Цивільного кодексу України) розуміють перехід по розподільчому балансу частини майна, прав та обов'язків юридичної особи до однієї або кількох нових юридичних осіб, що створюються.

В умовах трансформування економіки на шляху до ринку менеджери сучасних підприємств та організацій усвідомили, що для виживання та забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах необхідно постійно змінювати напрямки та сферу діяльності. Для більшості українських підприємств постійна адаптація діяльності до зовнішніх змін та пошук оптимальної моделі реорганізації, яка допомогла б досягти бажаних результатів з найменшими втратами, є головною умовою виживання.

2.3. Ліквідація сільськогосподарських підприємств

Проведене в короткий строк реформування недержавних сільськогосподарських підприємств відповідно до Указу Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора

економіки" від 03.12.1999р., №1529/99 має своїм наслідком появу в сільському господарстві України так званих "залишкових" колективних сільськогосподарських підприємств, з яких вийшли майже всі члени господарства, витребувавши свої земельні частки (паї) і майнові паї, при цьому борги залишились за підприємствами. Такі підприємства, як правило, не здійснюють виробничої діяльності й не мають змоги погасити заборгованість як добровільно, так і примусово, оскільки не мають ліквідного майна.

З метою вирішення вказаної проблеми Указом Президента України від 27 серпня 2002 р. "Про додаткові заходи щодо підвищення рівня захисту майнових прав сільського населення" місцеві органи державної влади було зобов'язано здійснити протягом 2002 р. комплекс організаційних заходів з метою ліквідації колективних сільськогосподарських підприємств, які припинили свою діяльність. Проте реалізація зазначеного Указу ускладнена рядом економічних, організаційних та правових проблем, які гальмують процеси ліквідації не функціонуючих сільгоспідприємств недержавної форми власності й потребують окремого дослідження.

З правової точки зору ліквідація недержавного сільськогосподарського підприємства полягає у його припиненні без створення на його основі юридичної особи- правонаступника і регулюється Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, законами України "Про колективне сільськогосподарське підприємство", "Про сільськогосподарську кооперацію", "Про фермерське господарство", "Про господарські товариства", "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", нормативно-правовими актами органів державної влади.

Відповідно до ст. 59 Господарського кодексу України та статті 104 Цивільного кодексу України юридична особа припиняє свою діяльність як шляхом ліквідації, так і шляхом реорганізації. У вказаних нормативно-правових актах закріплено два способи ліквідації сільгоспідприємств – добровільний і примусовий.

Відповідно до статті 110 Цивільного кодексу України юридична особа ліквідується:

■ за рішенням його учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на те установчими документами, в тому числі у зв'язку із закінченням терміну, на який було створено юридичну особу, досягненням мети, для якої вона створена, а також в інших випадках, встановлених законом;

■ за рішенням суду про визнання судом недійсною державну реєстрацію юридичної особи внаслідок допущених при створенні порушень, які неможливо усунути, а також в інших випадках, встановлених законом.

Порядок ліквідації та задоволення вимог кредиторів визначені статтями 111 та 112 Цивільного кодексу України.

Добровільна ліквідація має місце у випадку прийняття рішення про ліквідацію сільгоспідприємством в особі його вищого статутного органу

управління (загальних зборів членів підприємства чи зборів уповноважених). Перевагами добровільного способу ліквідації сільгоспідприємства порівняно із примусовим є те, що така ліквідація здійснюється ним самостійно – його статутними органами управління або обраною ними ліквідаційною комісією. Тобто, члени підприємства можуть контролювати процес ліквідації на всіх його етапах. Крім цього, ліквідація підприємства у добровільному порядку, як правило, займає менше часу, ніж примусова – в середньому від 3,5 до 4,5 місяців.

У процесі добровільної ліквідації недержавного сільськогосподарського підприємства мають бути задоволені претензії кредиторів такого підприємства за рахунок його майна. Правовий режим майна колективних та інших недержавних сільськогосподарських підприємств (сільськогосподарських кооперативів, спілок селян, асоціацій пайовиків тощо) має свою специфіку, зумовлену проведенням паювання такого майна між членами сільгоспідприємства у порядку, визначеному законами "Про власність", "Про колективне сільськогосподарське підприємство", "Про сільськогосподарську кооперацію" та підзаконними нормативно-правовими актами. Відповідно до Методики уточнення складу і вартості пайових фондів майна членів колективних сільськогосподарських підприємств, у тому числі реорганізованих, при паюванні майна сільгоспідприємств за рішенням їх загальних зборів, залишається певна частина пайового майнового фонду під забезпечення погашення заборгованості підприємства, як у вигляді певних майнових об'єктів, грошових коштів, так і дебіторської заборгованості підприємства. Проте, як свідчить практика реструктуризації недержавних сільськогосподарських підприємств, до переліку активів для задоволення боргів підприємства включається низьколіквідне чи неліквідне майно, що ускладнює процедуру ліквідації сільгоспідприємства внаслідок неможливості задоволення претензій кредиторів до нього.

У разі відсутності у недержавного сільськогосподарського підприємства майна, призначеного для погашення його заборгованості перед кредиторами, або включення до переліку неліквідного майна кредитори не мають права вимагати сплати заборгованості підприємства за рахунок іншого майна, а саме: майна, яке включене до пайового майнового фонду членів сільгоспідприємства і підлягає передачі у власність суб'єктам права на майновий пай, об'єктів соціальної інфраструктури села (об'єкти житлового фонду, табори для відпочинку і оздоровлення дітей, об'єкти культури і спорту, об'єкти побуту, охорони здоров'я, дитячі дошкільні заклади, заклади освіти, мережі електро-, тепло-, газо- і водопостачання тощо), а також майна, що не підлягає паюванню (дороги загального користування, ставки, багаторічні насадження, лісосмуги). Відповідно до положень законодавства України об'єкти соціальної інфраструктури се-

ла, які перебувають у власності сільгоспідприємств, не підлягають паюванню та передаються безкоштовно у комунальну власність за згодою цих підприємств.

Чинним законодавством визначено черговість задоволення претензій кредиторів у випадку ліквідації сільськогосподарського підприємства на добровільних засадах. Порядок та черговість задоволення претензій кредиторів розглянуто в розділі 5.2.2. даного посібника.

Одним із можливих способів ліквідації збиткових сільгоспідприємств є їх банкрутство. Питання ліквідації юридичних осіб у зв'язку з визнанням їх банкрутами визначаються Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

Проте, процедура такої ліквідації є складною і тривалою. Строк від моменту подання заяви про порушення справи про банкрутство до початку санації або ліквідації боржника становить мінімум 395 днів. І навіть оголошення сільгоспідприємства банкрутом не гарантує ні задоволення визнаних судом вимог кредиторів, ні покриття судових витрат, оскільки переважна більшість "залишкових" підприємств передала все ліквідне майно новоствореним сільгоспідприємствам, які взяли на себе зобов'язання щодо погашення заборгованості з оплати праці колишніх членів неплатоспроможного підприємства.

Чинне законодавство передбачає дещо спрощену процедуру банкрутства боржників, щодо яких прийнято рішення про ліквідацію, якщо вони самі ініціюють порушення справи про банкрутство (ст. 51 Закону "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом"). Разом з тим, боржник може подати до господарського суду заяву про порушення справи про банкрутство за умови наявності в нього майна, достатнього для покриття судових витрат. Враховуючи те, що "залишкові" сільгоспідприємства не мають нічого, крім боргів, вони фактично позбавлені можливості ініціювати справу про своє банкрутство шляхом звернення із відповідною заявою до господарського суду, що стримує процеси реформування у сільському господарстві України і призводить до існування таких сільгоспідприємств, які фактично припинили свою діяльність, але не мають змоги ні ліквідуватись у добровільному порядку, ні звернутись до суду із заявою про порушення справи про власне банкрутство. При ліквідації недержавних сільгоспідприємств постають питання про можливість погашення їх заборгованості за рахунок земель, які вказані підприємства набули у колективну власність із їх наступним паюванням.

Відповідно до ст. 44 Закону "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" при ліквідації сільгоспідприємства у зв'язку з визнанням його банкрутом рішення щодо земельних ділянок, які є у власності такого підприємства та надані йому в постійне чи тимчасове користування, у тому числі на умовах оренди, приймається відповідно до Земельного кодексу України (ЗК).

Аналіз норм чинного земельного законодавства дозволяє зробити висновки про те, що заборгованість сільгоспідприємства, яке перебуває у процесі ліквідації, не може бути погашена за рахунок земельних ділянок, що належать йому на правах користування. Так, відповідно до ст. 30 ЗК земельні ділянки державної і комунальної власності, які належали на праві користування недержавному сільськогосподарському підприємству, яке ліквідується, включаються до земель запасу або передаються у власність чи користування відповідно до норм ЗК.

Звернення щодо стягнення на земельну ділянку на вимогу кредитора розглядається в ЗК як одна із підстав припинення права власності на земельну ділянку (ст. 140). Разом з тим, в ньому нічого не говориться про можливість задоволення вимог кредиторів за рахунок земель, які були передані у власність недержавним сільгоспідприємствам. Так, відповідно до статей 29, 30 ЗК при ліквідації сільськогосподарських підприємств, установ та організацій переважне право на отримання земельних ділянок поруч з населеними пунктами мають власники земельних часток (паїв), які проживають у цих населених пунктах. Несільськогосподарські угіддя сільськогосподарських підприємств, що ліквідуються, та котрі перебували у їх власності, розподіляються відповідно до установчих документів цих підприємств або за згодою власників цих земельних часток (паїв).

Більше того, нормами ЗК не визначено правовий режим земель, які належали недержавним сільгоспідприємствам на праві колективної власності, що ускладнює вирішення питань про можливість задоволення вимог кредиторів сільськогосподарського підприємства, що перебуває у процесі ліквідації, за рахунок земельних ділянок.

Указом Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" передбачено, що право вільного виходу членів недержавних сільськогосподарських підприємств з їх складу із належними їм земельними частками (паями) не може бути обмежене рішенням загальних зборів членів колективного сільськогосподарського підприємства або будь-якими іншими рішеннями. Тобто, зі змісту наведених положень Указу Президента випливає, що право громадян на отримання земельної частки (паю) в натурі зі складу земель колективної власності не може бути обмежене також рішенням суду про задоволення вимог кредиторів сільгоспідприємства за рахунок земель, які належали йому на праві колективної власності й розпайовані на земельні частки (паї). Подібна норма закріплена в п. 16 Перехідних положень ЗК, який передбачає, що громадянам – власникам земельних часток (паїв) за їх бажанням виділяються в натурі (на місцевості) земельні ділянки з видачею державних актів на право власності на землю. При цьому будь-яких підстав для відмови у реалізації права на земельну частку (пай) суб'єктам такого права законодавством не передбачено.

На підтвердження того, що кредитори сільгоспідприємства не можуть претендувати на землі сільськогосподарського призначення, які були передані цьому підприємству в колективну власність з їх наступним паюванням, можна навести також норму статті 14 Закону України "Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років" від 18.01.2001 р., №2238-III, відповідно до якої не допускається звернення на земельну частку (пай), що належить громадянину, крім випадків, коли вона є об'єктом застави.

Отже, проведене дослідження свідчить, що чинне законодавство не враховує особливостей ліквідації недержавних сільськогосподарських підприємств, які припинили свою діяльність. З метою вирішення вказаної проблеми бажано прийняти окремий законодавчий акт, в якому визначити спрощену процедуру ліквідації "залишкових" колективних сільськогосподарських підприємств.

Витяги з основних законів та нормативно-правових актів стосовно ліквідації наведені для зручності в додатках.

2.4. Реструктуризація сільськогосподарських підприємств відповідно до законодавства України

Одним із основних напрямів державної політики щодо розвитку сільського господарства є реструктуризація недержавних сільськогосподарських підприємств (сільгоспідприємств), спрямована на зміну суті і характеру земельних, майнових, управлінських, трудових та інших суспільних відносин в аграрному секторі економіки України. Відповідно до Указу Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" від 3.12.1999р., №1529/99, у стислі строки по всій Україні майже всі колективні та інші недержавні сільськогосподарські підприємства, засновані на колективній формі власності, були перетворені у різноманітні організаційно-правові форми на основі паювання землі і майна.

Водночас у процесі реформування аграрного сектора економіки виникли проблеми, пов'язані з правовими підставами і порядком реструктуризації сільгоспідприємств, визначенням правового становища новоутворених суб'єктів аграрного підприємництва, правового режиму їх земель і майна, реалізацією права на земельну частку (пай), на майновий пай. Практично не вирішеними залишаються питання зайнятості колишніх працівників та членів недержавних сільськогосподарських підприємств. Крім того, здійснення реформування в аграрному секторі економіки у ряді господарств супроводжувалось порушенням вимог чинного законодавства при вирішенні питань, пов'язаних із паюванням землі і майна, ук-

ладенням угод на оренду землі та розрахунками за її оренду, раціональним використанням землі.

Наявність цих та інших проблем зумовлена недосконалістю чинного аграрного і земельного законодавства, відсутністю спеціального закону щодо реструктуризації недержавних сільськогосподарських підприємств, наявністю великої кількості відомчих нормативно-правових актів, які в своїй більшості мають рекомендаційний характер.

Нормативно-правові акти містять кілька визначень категорії "реструктуризація підприємств". Найбільш повне міститься у Законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", де визначено, що реструктуризація підприємства – це 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, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Узагальнюючи нормативно-правові акти, можна стверджувати, що реструктуризація аграрних підприємств – це процес проведення перетворень на господарському рівні, що веде до зростання ефективності виробництва та підвищення його прибутковості. Вона полягає, насамперед, у зміні форм власності, виробничої та технологічної структури. Ці зміни відбуваються під впливом об'єктивної необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому досвід господарювання в умовах ринку дозволяє стверджувати, що при передачі виробничих ресурсів КСП у приватну власність колишнім його членам задіяна система мотивації праці, яка сприяє більш ефективному господарюванню. Досягти зазначеної мети можливо при скасуванні певних обмежень, які пов'язані з колективною формою управління.

При цьому слід усвідомлювати, що реструктуризація як неодмінна складова процесу реформування аграрних підприємств створює необхідні передумови для більш ефективної діяльності новостворених формувань. У свою чергу, здійснені зміни організаційно-правового характеру, а також зміни структури виробництва та управління обов'язково приведуть до позитивних зрушень у стосунках з економічними партнерами. А це є запорукою успішного реформування аграрних підприємств.

До основних положень щодо характеристики механізмів та способів реструктуризації можна віднести наступні:

а) з правової точки зору реструктуризація недержавних сільськогосподарських підприємств – це врегульована нормами права система організаційно-економічних, правових та інших заходів, спрямованих на

зміну суті і характеру відносин власності на землю і майно підприємства, трудових та управлінських відносин (як внутрішніх, так і зовнішніх) шляхом реорганізації підприємств чи їх ліквідації з метою створення на засадах приватної власності на землю та майно нових суб'єктів підприємницької діяльності ринкового типу в агропромисловому комплексі України. Реструктуризація недержавних сільськогосподарських підприємств є самостійною правовою категорією, яку слід відмежовувати від реформування підприємства, його реорганізації, організаційної перебудови, приватизації та роздержавлення;

б) реструктуризація недержавних сільськогосподарських підприємств є комплексним економіко-правовим явищем і включає наступні складові: реформування як внутрішніх, так і зовнішніх майнових, земельних, управлінських правовідносин, а також внутрішніх трудових правовідносин;

в) правовими способами реструктуризації недержавного сільськогосподарського підприємства є його реорганізація та ліквідація, які можуть застосовуватись як окремо, так і в поєднанні;

г) реструктуризація недержавних сільськогосподарських підприємств має базуватись на таких правових принципах: законність реструктуризації; стабільність законодавчого забезпечення реструктуризації; добровільність здійснення реструктуризації та самостійність членів підприємства в обранні методів реструктуризації і організаційно-правових форм суб'єктів аграрного підприємництва; комплексність реструктуризації; соціальна справедливість, охорона та захист прав і законних інтересів пенсіонерів, найманих працівників та членів підприємства у процесі реструктуризації; поєднання приватної власності на землю та інші засоби виробництва з колективною формою організації праці; рівність всіх членів підприємства та пенсіонерів у реалізації суб'єктивних прав в процесі реструктуризації; охорона, раціональне використання та відтворення земель та інших природних ресурсів; економічна підтримка державою реструктуризованих підприємств та заохочення підприємств до реструктуризації; врахування регіональних особливостей реструктуризації сільськогосподарських підприємств недержавної форми власності.

Основою оцінки економічної ефективності та фінансового стану аграрних підприємств, що підлягають процедурі реструктуризації та фінансового оздоровлення, є аналіз їх господарсько-фінансової діяльності. При виборі оптимального варіанту здійснення реструктуризації найбільш привабливим є такий, що передбачає чітке визначення приватної власності на землю і майно та усвідомлення власником відповідальності за результати господарювання.

Одним із заходів, спрямованих на подальшу реструктуризацію аграрних підприємств, є реорганізація сучасних сільськогосподарських вироб-

ничих кооперативів, створених на базі КСП. Вони повинні отримати підприємницькі риси для функціонування в ринковому середовищі, щоб не повторювати помилок у побудові структури виробництва і методах управління, які були допущені їх попередниками.

Важливим напрямком структурної перебудови сучасних агроформувань є створення різноманітних інтегрованих об'єднань, де технологічна взаємопов'язаність виробництва сільськогосподарської сировини, її заготівлі, переробки, випуску і збуту готової продукції забезпечує максимальне використання матеріально-технічних, фінансових, земельних і трудових ресурсів. Перспективним напрямком є розвиток заготівельно-збутової кооперації.

Вивчення структури виробництва новостворених аграрних формувань доводить необхідність раціоналізації розмірів площі сільськогосподарських угідь і оптимізації структури товарної продукції. При цьому аналіз є доказом наведеного висновку.

При обґрунтуванні критеріїв доцільності проведення структурних змін у господарській діяльності сучасних аграрних підприємств (згідно з Указом Президента України від 03 грудня 1999 р. "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки") виходили з того, що важливо оптимально зберегти цілісність майнових і земельних комплексів великих товарних господарств.

Реструктуризація одночасно супроводжується удосконаленням матеріально-технічної бази виробництва. Дослідження показали, що зміцнення матеріально-технічної бази сучасних аграрних формувань має бути здійснено через:

- покращення фірмового техніко-технологічного і агрохімічного обслуговування, співробітництва із машинно-технологічними станціями, створення широкого кола обслуговуючих кооперативів;
- модернізацію устаткування, технологічної бази тваринницьких ферм;
- оптимізацію складу спеціалізованих машин, обґрунтування потреби в обладнанні для вирощування основних сільськогосподарських культур;
- залучення інвестиційних ресурсів (поряд з використанням власних джерел) для технічного та технологічного переоснащення.

2.5. Види та етапи реструктуризації

У широкому розумінні реструктуризація передбачає комплексність змін, а не зміну однієї сфери функціонування (виробництва, фінансів, маркетингу тощо).

Реструктуризація може бути спрямована на зміну наступного:

- правового статусу майна;
- організаційної структури підприємства;

- виробничої структури;
- структури виробничої програми;
- структури залученого капіталу;
- структури активів;
- структури доходів і витрат;
- структури персоналу;
- інших структур.

Види реструктуризації. В залежності від мети, об'єкту і тривалості змін виділяють різні види реструктуризації.

В залежності від мети, що переслідує керівництво підприємства, реорганізація може бути санаційною (відновною), адаптаційною або випереджаючою. Якщо підприємство знаходиться у кризовому або передкризовому стані, і керівництво ставить мету вийти з цього стану, то застосовується санаційна, або відновна реструктуризація.

Якщо ж негативні тенденції ще не набрали масштабів кризи, то рекомендується використовувати адаптаційну реструктуризацію, що спрямовується на подолання негативних тенденцій, таких як зниження загальної ефективності, ефективності управління тощо. Так чи інакше, в процесі пристосування до ринкових умов всі сільськогосподарські підприємства змушені проводити заходи адаптаційної реструктуризації. Якщо ж в цілому підприємство працює успішно, але прагне підсилити свої конкурентні переваги, то може бути прийняте рішення про випереджаючу реструктуризацію.

В залежності від об'єкту розрізняють наступні види реструктуризації: операційну, фінансову реструктуризацію і реструктуризацію власності. Операційна реструктуризація стосується основної господарської діяльності підприємства і може включати заходи зі скорочення чисельності працюючих, звільнення від об'єктів соціальної сфери, пошук нових ринків та нових партнерів, підвищення якості продукції тощо. Фінансова реструктуризація тісно пов'язана з операційною і стосується управління пасивами підприємства, а саме його заборгованістю. Успішна операційна реструктуризація створює умови для розв'язання фінансових проблем. Реструктуризація власності стосується зміни розподілу владних повноважень на підприємстві й участі у власному капіталі.

В залежності від тривалості виділяють оперативну і стратегічну реструктуризацію. Оперативна реструктуризація призначена для забезпечення "виживання" підприємства на визначений термін. Її основними цілями є, по-перше, покращення результатів діяльності (включає: скорочення витрат на персонал, скорочення матеріальних затрат), по-друге, забезпечення ліквідності (скорочення дебіторської заборгованості, зменшення запасів, продаж надлишкового майна). Оперативна реструктуризація

здійснюється у короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання підвищення власної ліквідності за рахунок внутрішніх резервів у рамках санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні головних видів діяльності і ринків підприємства, виявленні слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробці конкретних пропозицій щодо їх усунення з мінімальними витратами. Прикладом дій, що приносять швидкі результати, можуть бути:

- управління грошовими потоками;
- зниження витрат шляхом усунення матеріальних втрат і пошуку дешевших альтернативних джерел матеріального постачання;
- формування системи збуту продукції;
- визначення перспективних ринків збуту та прибуткових видів продукції; відмова від збиткових видів діяльності;
- оптимізація чисельності працюючих;
- удосконалення організації виробництва;
- звільнення від зайвих активів та соціальної інфраструктури;
- підвищення контролю за якістю продукції.

Стратегічна реструктуризація, що покликана забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування. Вона включає аналіз причин, за яких підприємство втратило конкурентні позиції та розробку і реалізацію конкурентоспроможної стратегії розвитку підприємства. Після цього визначаються перспективні види діяльності, для кожної з яких формується власна ринкова стратегія. Потім на базі нової ринкової стратегії формулюються завдання підприємства. На наступному етапі стратегічної реструктуризації вирішується проблема орієнтації усіх структур і процесів на досягнення визначених завдань. Вирішуються питання вибору і створення нових структур управління, трансформації підрозділів підприємства, оновлення виробничих процесів тощо. Оптимізуються процеси та інформаційні потоки на підприємстві. Залучення стратегічного інвестора є однією з основних цілей стратегічної реструктуризації.

Слід розуміти, що єдиної універсальної моделі реструктуризації не існує. Для кожного конкретного підприємства вона залежить від його розміру, структури, технології, ресурсів, кваліфікації працівників, рівня менеджменту, загроз і можливостей, становища на ринку і конкуренції, поточного стану і наявних проблем. Кожний проект реструктуризації вимагає індивідуального підходу. При цьому беруться до уваги цілі реструктуризації, її масштаби та глибина, джерела фінансування, можливі соціальні наслідки та їх згладжування.

Етапи реструктуризації.

Загалом, процес реструктуризації складається з таких основних етапів:

1-й етап.

Розуміння необхідності змін

Процеси реструктуризації, як правило, ініціюються власником і вищим керівництвом підприємства, які за певними симптомами відчувають існуючі або можливі проблеми і прагнуть їх вирішити за допомогою реструктуризації.

2-й етап.

Формування команди

Важливою запорукою успіху реструктуризації є формування групи спеціалістів із числа головних спеціалістів і керівників виробничих підрозділів. До команди бажано включити зовнішніх консультантів, які привносять свій досвід, дистанційований неупереджений погляд. На цьому етапі доцільно провести навчання персоналу, щоб рівень його компетентності дозволяв приймати ефективні, адекватні ситуації рішення.

3-й етап.

Діагностика стану підприємства, виявлення існуючих проблем

Аналіз має бути комплексним, сконцентрованим як на внутрішніх, так і на зовнішніх аспектах. Він повинен висвітлювати такі питання як ринок, ресурси, продукція, виробничий процес, організація та управління, фінанси тощо. Результатом аналізу мають бути висновки про поточні та/або майбутні проблеми підприємства.

4-й етап.

Визначення цілей

В залежності від результатів діагностики цілі можуть бути або стратегічними, спрямованими на проведення стратегічної реструктуризації, або поточними, що потребують оперативних змін. На цьому етапі визначається варіант реструктуризації – стратегічна або оперативна.

5-й етап.

Розробка програми реструктуризації

Програма реструктуризації – це трансформація вибраного варіанта досягнення встановлених цілей у комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів і відповідальних за реалізацію. Інколи цей етап розділяють на дві складові – розробка програми та плану реструктуризації. При такому підході програма містить перелік заходів, розподіл відповідальності за їх виконання між підрозділами або службами

підприємства, очікувані результати виконання заходів, а план являє собою конкретизацію програми – деталізацію дій в рамках визначених заходів, конкретизацію строків, ресурсів, виконавців, джерел фінансування.

6-й етап.

Впровадження програми

Цей етап складається як із безпосередніх дій щодо організації впровадження і контролю запланованих заходів, так і постійного інформування колективу про поточні результати, щоб створити у працівників відчуття причетності до загальної справи, заручитися їхнім розумінням і підтримкою.

7-й етап.

Моніторинг реалізації програми

Моніторинг передбачає відстеження виконання програми реструктуризації з огляду на час, результативність і реальний вплив на стан справ в підприємстві. Окрім того, в умовах несталого зовнішнього середовища необхідно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі і їх вплив на хід виконання програми.

8-й етап.

Дії коригування

Цей етап може передбачати як додаткові заходи щодо забезпечення виконання запланованих дій у рамках програми реструктуризації, так і зміни у програмі реструктуризації за результатами попереднього етапу (моніторингу).

Структура програми реструктуризації та зміст її розділів

Загальноприйнятого формату програм реструктуризації не існує. Проте, програма реструктуризації повинна відповідати наступним вимогам:

- підпорядкованість програми інтересам підприємства, привабливість для керівництва і переконливість для зовнішніх партнерів;
- встановлення цілей, які контролюються і вимірюються;
- висвітлення проблем підприємства і загроз;
- запропоновані рішення мають спрямовуватися на вирішення проблем і усунення загроз;
- пропонування заходів, які реально можна виконати;
- конкретизація завдань в розрізі підрозділів;
- представлення фінансових, економічних, соціальних наслідків запропонованих дій.

Виходячи з цих вимог, можна запропонувати таку структуру програми реструктуризації:

1. Резюме.
2. Програма реструктуризації.
3. План реструктуризації в розрізі основних підрозділів.

Резюме має відображати:

- загальну інформацію про підприємство;
- причини, що спонукали підприємство до реструктуризації;
- основні цілі реструктуризації;
- головні напрями реструктуризації;
- кількісні та якісні результати, які очікується отримати в результаті реструктуризації.

Після характеристики поточного стану підприємства для переконливого обґрунтування необхідності реструктуризації важливо показати, яким буде підприємство у разі збереження існуючих тенденцій. Така оцінка дасть змогу не тільки довести необхідність реструктуризації, але і визначити цілі та напрями реструктуризації. Під основними напрямками реструктуризації розуміють сфери діяльності підприємства, де будуть запроваджуватися зміни. Зокрема, такими сферами можуть виступати:

- зміни структури та асортименту продукції;
- налагодження маркетингової діяльності підприємства або внесення змін у маркетингову діяльність;
- формування адекватної структури активів;
- зниження затрат та забезпечення ефективного використання ресурсів;
- впровадження ефективного управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- формування адекватної структури управління підприємством тощо.

Закінчується резюме представленням очікуваних в результаті реструктуризації кількісних та якісних результатів.

Програма реструктуризації – це перелік заходів у межах основних напрямів. Програма розробляється для всього підприємства, має укрупнений характер, передбачає етапність тих чи інших дій із зазначенням строків і задіяних служб та підрозділів.

План реструктуризації розробляється шляхом деталізації програми реструктуризації. План містить перелік конкретних дій по кожному заходу, терміни початку і закінчення дій, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси (кошти), очікувані результати.

2.6. Проблеми реструктуризації та банкрутства

Реструктуризація підприємств як первинної структуроутворюючої ланки ринкової економіки в ході її трансформації поряд з іншими головними пріоритетами структурної перебудови (конкурентоспроможністю, енергозбереженням, технологічним оновленням виробництва і соціальною орієнтацією економіки) здійснюється в умовах браку грошово-кредитних та інвестиційних ресурсів, технологічного занепаду, залежності економіки від імпорту енергоносіїв.

Зважаючи на особливості перехідного періоду та сучасний стан економіки, визначені основні концептуальні принципи реструктуризації підприємств:

- підвищення регулюючої та стимулюючої ролі держави шляхом використання економічних методів регулювання, правового забезпечення реформування економіки, посилення гарантій власникам, розбудова мережі дорадчих служб;

- орієнтація на власні інвестиційні ресурси, їх жорстка економія на всіх рівнях господарювання, всебічна мобілізація та концентрація на пріоритетних напрямках розвитку;

- стимулювання інтеграції України у Світове економічне співтовариство;

- пріоритетний розвиток високотехнологічних і наукоємних галузей і виробництв, в яких Україна володіє істотним запасом наукових знань і технологічного потенціалу та які здатні забезпечити сприятливі конкурентні позиції на світовому ринку.

Аналіз чинників низької ефективності програм реструктуризації підприємств свідчить, що на сьогодні існує кілька проблем організаційного і фінансово-економічного плану, відсутність механізмів вирішення яких унеможливує ефективну реалізацію процесу реструктуризації підприємств з метою відновлення виробництва на підприємствах-боржниках. Найголовніші з них такі:

- відсутність механізму забезпечення обіговими коштами підприємств, що реструктуризовані;

- відсутність механізму спрощеного порядку консервації залишкових виробничих потужностей підприємств, які проводять реструктуризацію;

- відсутність механізму примусової передачі об'єктів соціальної сфери підприємств до органів місцевого самоврядування, особливо тих підприємств, які реструктуризуються у стані банкрутства;

- законодавча невирішеність питання створення нових робочих місць на реструктуризованих підприємствах та захисту прав вивільнених працівників;

- відсутність механізму залучення до вирішення питань реструктуризації місцевих державних адміністрацій;

- відсутність механізму фінансування суспільних робіт для забезпечення роботою у регіонах з масовим вивільненням працівників.

Кардинальні зміни в економіці України, які здійснені в дев'яностих роках і полягали насамперед у впровадженні ринкових засад господарювання, відмови від державної монополії на засоби виробництва, правове закріплення рівності усіх форм власності, розвиток якісно нових суб'єктів господарювання та форм розрахунків, зумовили необхідність перегляду принципів та методів вирішення спорів між підприємствами та організаціями, повернення боргових зобов'язань із застосуванням процедур банкрутства, проведення взаємозаліку щодо здійснення реструктуризації боргових зобов'язань, укладання мирової угоди, санації чи навіть ліквідації боржника.

Науковці і практики серед причин фінансової неспроможності підприємств та організацій, які призвели до падіння валового внутрішнього продукту, інших основних макроекономічних показників, називають і недооцінку такої ринкової категорії як банкрутство. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" не дає можливості ефективно впроваджувати механізм санації та фінансового оздоровлення підприємств-боржників через своє потенційне спрямування насамперед на його ліквідацію. Основними вадами Закону, які гальмують своєчасне проведення реструктуризації підприємств та організацій, повернення заборгованості кредиторам, виходячи з практики його застосування, є:

- застарілість багатьох положень Закону, необхідність значних доповнень та конкретизації його окремих статей;

- недостатня визначеність повноважень учасників процесів – зборів кредиторів, розпорядників майна та ліквідаційних комісій, боржників (банкрутів), а також органів, уповноважених управляти державним майном, частками, акціями, що належать державі;

- нечіткість проведення процедур досягнення мирової угоди, санації та ліквідації підприємств-банкрутів, повноважень учасників цих процедур;

- нерегламентованість строків здійснення процедури банкрутства та граничних строків ліквідації підприємства-банкрута;

- відсутність вимоги щодо наявності фахівців з питань банкрутства – розпорядників майна боржника, антикризових керуючих, ліквідаторів підприємств-банкрутів, їх підготовки, навчання, сертифікації, ліцензування з боку держави.

У результаті недосконалості чинного законодавства про повернення боргів неплатоспроможними підприємствами, відсутності чіткості в процедурі укладання мирової угоди та умов списання безнадійної до стягнення кредиторської заборгованості, в господарських відносинах між суб'єктами підприємницької діяльності відбулося різке збільшення числа

позовних заяв до господарських судів щодо визнання їх боржників банкрутами. Для усунення умов загальної кризи неплатежів та виправлення становища в цій сфері винятково важливим для активізації процедури банкрутства є:

- доопрацювання та прийняття закону України про санацію та банкрутство боржника;
- введення режиму жорстокої відповідальності посадових осіб за такі зловживання у виробничо-фінансовій сфері, які створюють підстави для ліквідації підприємств, умисне банкрутство, фіктивне банкрутство, приховування банкрутства;
- визначення статусу осіб, що здійснюють процедури щодо антикризового управління майном неплатоспроможних підприємств (розпорядники майна) та ліквідації підприємств, які за рішеннями господарських судів визнані банкрутами (ліквідатори), а також умов оплати їх праці по аналогії з країнами, де розвинуті ринкові відносини;
- завершення вирішення питання щодо запровадження спрощеної процедури банкрутства та створення на базі підприємств-банкрутів нових підприємств.

2.7. Роль менеджменту в процесі фінансового оздоровлення

Термін фінансове оздоровлення поки що новий для української бізнес-лексики. Фінансове оздоровлення передбачає суттєву економічну перебудову підприємства, що дасть змогу йому не тільки вийти з кризи, але й розвинути у прибутковий бізнес з високим рівнем капіталізації. На етапі проведення фінансового оздоровлення підприємство як ніколи потребує **ефективного менеджменту**, адекватного завданням, які необхідно вирішити.

Під час проведення фінансового оздоровлення на підприємстві слід застосувати послідовність "реанімаційних" та "реабілітаційних" заходів.

Застосування "реанімаційних" заходів передбачає:

- створення нової управлінської команди;
- діагностику фінансово-економічної проблеми підприємства;
- встановлення жорсткого контролю над грошовими потоками.

Найважливішими з "реабілітаційних" заходів є:

- встановлення фінансової дисципліни та прозорості;
- оптимізація бізнес-процесів;
- впровадження на підприємстві системи маркетингу;
- розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства, а на її основі – короткотермінових завдань.

У випадку коли на підприємстві склалась критична ситуація (баланс підприємства неліквідний і підприємство неприбуткове, настає загроза банкрутства), застосовуються термінові заходи.

В першу чергу варто відповісти, чи спроможна стара управлінська команда здійснити повноцінну програму фінансового оздоровлення. Одна з головних проблем, що притаманна для багатьох програм реструктуризації – супротив співробітників. Коли керівник підприємства оголошує про реструктуризацію, у більшості персоналу ця новина викликає інстинктивну неприязнь. Це є цілком зрозумілим: переми, як правило, породжують тривогу і конфлікти, і не всі вірять в їх необхідність. Тому, хоч ретельне планування і необхідне в даній ситуації, але воно буде недостатнім для повного успіху.

Досягти значних організаційних змін і стратегічних результатів можна лише при дотриманні трьох умов. По-перше, реструктуризація повинна базуватися на простій, але переконливій бізнес-ідеї, щоб скептично налаштовані працівники могли зрозуміти, для чого щось міняти на підприємстві і що це їм дасть. По-друге, слід правильно вибрати час для проведення реструктуризації і розпочинати її тоді, коли більшість працівників будуть підготовлені до неї, і підприємство таким чином швидше досягне своїх стратегічних цілей. По-третє, команда, що планує реструктуризацію, має тверезо дивитися на життя і враховувати різного роду обмеження, що можуть виникнути під час змін. Лише коли всі ці умови дотримано, підприємство може приступати до розробки варіантів реструктуризації, а потім перевіряти їх на практиці.

Але в більшості випадків необхідна нова команда управлінців. Як приклад, вона може складатися з: керівника підприємства, фінансиста, економіста з управлінського обліку, керівника відділу закупок/продаж, юриста, керівників виробничих підрозділів. До складу нової команди можуть увійти спеціалісти старої команди, але у випадку якщо вони є відкритими та готовими до змін. На підприємстві має бути розроблена **стратегія роботи з персоналом**, яка буде включати й створення корпоративної культури, розробку мотиваційних схем, програму навчання та розвитку спеціалістів, т.п. Про це буде йти мова в розділі 5.4.4 "Управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві".

Керівник команди повинен мати стратегічне бачення розвитку бізнесу, навички мотивації персоналу, здатність розставляти пріоритети і уміння залучати необхідних працівників. Він повинен розуміти, що на першому етапі проведення фінансового оздоровлення потрібний не просто "хороший юрист", а юрист, який здатний очистити бізнес і захистити його; не просто фінансист-бухгалтер, а фінансист, який здатний розібратися в запущених фінансах старого бізнесу і побудувати нові фінансові процеси, які будуть підвладні контролю і швидкій адаптації до змін зовнішнього економічного середовища.

Нова команда розпочинає свою діяльність з діагностики ситуації, формулює проблеми і шляхи їх вирішення. Деякі проблеми видно відразу (наприклад, зловживання, крадіжки, невідповідність виробничих процесів, низька якість продукції тощо), інші потребують ретельного фінансового аналізу.

В максимально короткі терміни нова команда повинна впорядкувати фінансову документацію і почати інвестувати в процеси і системи, що дозволять керувати фінансами підприємства. Як правило, в підприємстві, що підійшло до фінансового оздоровлення, документація потребує значного часу для налагодження, а це в свою чергу перешкоджає швидкому прийняттю управлінських рішень.

На першому етапі керівнику підприємства слід перешкодити можливим фінансовим зловживанням працівників підприємства, централізувавши грошові потоки підприємства, рух товарно-матеріальних цінностей тощо.

Існує багато думок, що сільське господарство – неперспективна галузь, яка потребує значних дотацій. Так, певні напрямки діяльності потрібно дотувати. Але одночасно повинні здійснюватися жорсткий фінансовий контроль і моніторинг. Налагодити його в сільському господарстві дуже непросто. Серед найбільших труднощів, які доводиться долати менеджменту є специфіка даного виду бізнесу. І великого значення тут набуває **фінансовий менеджмент**. Важко привести підприємство до порядку цифр і категорій, підійти до справи системно, спланувати фінанси, але це необхідно здійснити.

Після встановлення контролю над фінансово-економічною службою і грошовими потоками (це детально викладено у розділі 5.4.2 "Система управління фінансовими потоками"), слід приділити увагу основним методам встановлення фінансової дисципліни та прозорості. В даному випадку потрібно зрозуміти, що насправді відбувається на підприємстві. Менеджмент може зробити це тільки запровадивши управлінський облік, тобто маючи в своєму розпорядженні правильну і зрозумілу звітність. Керівники всіх рівнів повинні використовувати її в своїй діяльності, постійно працюючи над покращенням її результатів.

Правильно налагоджений **управлінський облік** дає необхідну інформацію для складання переліку першочергових змін і розробки довгострокових планів розвитку. Важливо також проаналізувати собівартість продукції і правильно віднести затрати, скласти об'єктивні звіти по основних напрямках діяльності підприємства і запровадити річний план-бюджет з розбивкою на місяці і квартали. Особливості реалізації викладені у розділі 5.4.3. "Запровадження управлінського обліку".

Команда також має переглянути всі існуючі бізнес-процеси, проаналізувати їх та обов'язково оптимізувати. Тільки оптимізувавши бізнес-процеси можна стверджувати про оптимізацію витрат, та встановлення повного контролю над виробництвом.

Важливо запровадити на підприємстві управління виробництвом (**виробничий менеджмент**). Відповідні служби менеджменту, керуючись інформацією, отриманою внаслідок аналізу та оцінки ефективності окремих галузей та сільськогосподарського підприємства в цілому, а також даними, отриманими під час проведеного маркетингового дослідження, приймають рішення про оптимізацію набору галузей на підприємстві, відмову від неприбуткових видів продукції, повну чи часткову зміну спеціалізації тощо, а також здійснюють управління процесом створення продукції. Для цього використовуються наступні операції: управління розробкою та проектуванням продукту, вибір технологічного процесу, розміщення кадрів та техніки, управління закупівлею матеріально-технічних ресурсів, управління запасами готової продукції на складах тощо.

Але налагоджене виробництво ще не означає, що підприємство зможе покращити своє фінансове становище. Потрібно зуміти вигідно продати вироблену продукцію, а в сільському господарстві ця проблема є гострою, як ні в одній галузі народного господарства. **Маркетинговий менеджмент** передбачає поєднання задоволення потреб споживачів з досягненням цілей господарства. Необхідні заходи, які повинні обов'язково проводити спеціалісти з маркетингу, включають в себе: вивчення ринку; реклама; ціноутворення та цінова політика; створення систем збуту; розподіл створеної продукції; збут. Ці питання детально розглянуті в розділі 5.6 "Маркетинг в сільськогосподарському виробництві".

Одним із головних чинників фінансового оздоровлення є розробка **довгострокової стратегії розвитку підприємства**, що передбачає розрахунок перспективних напрямків діяльності підприємства, його фінансові можливості та вигоди на певний період часу. Нова управлінська команда під час здійснення фінансового оздоровлення і в подальшій діяльності має керуватися трьома документами: **бізнес-план, звіт про прибутки та збитки та план руху коштів** (розділи 5.3.3, 5.4.3).

Багато сільськогосподарських підприємств отримують недостатньо прибутку для реінвестування в бізнес. В цьому випадку виникає необхідність скористатися зовнішніми ресурсами. Але для того щоб сума отриманих коштів на розвиток бізнесу не стала тягарем для господарства, потрібно мати ефективну систему менеджменту на господарстві, однією із складових якої є **інвестиційний менеджмент**. Інвестиційний менеджмент повинен передбачати таке управління, при якому приріст капіталу є достатнім, щоб повернути інвестовані кошти та отримати прибуток. Важливо також прийняти правильне рішення стосовно використання того чи іншого джерела інвестицій, оскільки з розвитком ринкових відносин їх кількість збільшилась. Необхідно зробити аналіз особливостей кожного джерела, обмежень, які мають місце при їх використанні, а також вартості інвестиційних ресурсів.

В цьому посібнику вже висловлювалась думка, що незважаючи на великий вплив зовнішніх факторів, велику роль для прибутковості, фінансової стійкості та платоспроможності сільськогосподарських підприємств мають саме внутрішні фактори, в тому числі ефективний менеджмент. Практика показує, що ті підприємства, які пройшли через процедуру реструктуризації та фінансового оздоровлення, але не надали належного значення питанням ефективного менеджменту в післяреструктуризаційний період, знову опинилися під загрозою неплатоспроможності.

Таким чином, важко перебільшити значення ефективного менеджменту як для господарств, що проходять через процес реструктуризації та фінансового оздоровлення, так і для будь-якого іншого господарства.

3

ЗАКОНОДАВЧЕ, МЕТОДИЧНЕ, АДМІНІСТРАТИВНЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ СІЛЬГОСППІДПРИЄМСТВ

3. Законодавче, методичне, адміністративне та інформаційне забезпечення реструктуризації та фінансового оздоровлення сільгосп підприємств

3.1. Законодавче забезпечення

З правової точки зору реструктуризація та фінансове оздоровлення недержавних сільськогосподарських підприємств – це врегульована нормами права система організаційно-економічних, правових та інших заходів, спрямованих на зміну суті і характеру відносин власності на землю і майно підприємства, трудових та управлінських відносин (як внутрішніх, так і зовнішніх) шляхом реорганізації підприємств чи їх ліквідації з метою створення на засадах приватної власності на землю та майно нових суб'єктів підприємницької діяльності ринкового типу у агропромисловому комплексі України. Реструктуризація недержавних сільськогосподарських підприємств є самостійною правовою категорією, яку слід відмежовувати від реформування підприємства, його реорганізації, організаційної перебудови, приватизації та роздержавлення.

Реструктуризація та фінансове оздоровлення недержавних сільськогосподарських підприємств є комплексним правовим явищем і включає наступні складові: реформування як внутрішніх, так і зовнішніх майнових, земельних, управлінських правовідносин, а також внутрішніх трудових правовідносин. Причому, правовими способами реструктуризації недержавного сільськогосподарського підприємства є його реорганізація та ліквідація, які можуть застосовуватись як окремо, так і в поєднанні. Важливо мати на увазі, що реструктуризація недержавних сільськогосподарських підприємств має базуватись на таких правових принципах: законність реструктуризації; стабільність законодавчого забезпечення реструктуризації; добровільність здійснення реструктуризації та самостійність членів підприємства у обранні методів реструктуризації і організаційно-правових форм суб'єктів аграрного підприємництва; комплексність реструктуризації; соціальна справедливість, охорона та захист прав і законних інтересів пенсіонерів, найманих працівників та членів підприємства у процесі реструктуризації; рівність всіх членів підприємства та пенсіонерів у реалізації суб'єктивних прав в процесі реструктуризації; охорона, раціональне використання та відтворення земель та інших природних ресурсів; економічна підтримка державою реструктуризованих підприємств та заохочення підприємств до реструктуризації; врахування регіональних особливостей реструктуризації сільськогосподарських підприємств недержавної форми власності.

Перелік нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств наведено в табл. 3.1.

3.1. Нормативно-правові акти, що регулюють відносини у сфері реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств

№	Назва	Дата прийняття і номер
Законодавчі акти		
1.	Цивільний кодекс України	16 січня 2003 р. №435-IV
2.	Господарський кодекс України	16 січня 2003 р. №435-IV
3.	Земельний кодекс України	25 жовтня 2001 р. №2768-III
4.	Господарський процесуальний кодекс України	6 листопада 1991 р. №1798-XII
5.	Цивільний процесуальний кодекс України	18 березня 2004 р. №1618-IV
6.	Закон України "Про фермерське господарство"	19 червня 2003 р. №973-IV
7.	Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію"	17 липня 1997 р. №469/97-ВР
8.	Закон України "Про кооперацію"	10 липня 2003 р. №1087-IV
9.	Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом"	14 травня 1992 р. №2343-XII
10.	Закон України "Про колективне сільськогосподарське підприємство"	14 лютого 1992 р. №2114-XII
11.	Закон України "Про господарські товариства"	19 вересня 1991 р. №1576-XII
Укази Президента України		
12.	Про заходи щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки	від 29 січня 2001 р. №62/2001
Постанови Кабінету Міністрів України		
13.	Про затвердження Порядку досудової санації державних підприємств	від 17 березня 2000 р. №515
14.	Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки	від 28 лютого 2001 р. №177
15.	Про Фонд стабілізації підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних	від 7 квітня 1998 р. №466
16.	Про реєстр неплатоспроможних підприємств та організацій	від 25 листопада 1996 р. №1403

3. Законодавче, методичне, адміністративне та інформаційне забезпечення реструктуризації та фінансового оздоровлення сільгосп підприємств

Продовження 3.1. Нормативно-правові акти, що регулюють відносини у сфері реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств

№	Назва	Дата прийняття і номер
Накази Міністерства економіки України		
17.	Про затвердження Положення про порядок формування та ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі по банкрутство	від 11 квітня 2001 р. №77
18.	Про затвердження Положення про порядок навчання та підвищення кваліфікації арбітражних керуючих	від 17 березня 2001 р. №57
19.	Про затвердження Плану заходів стосовно поліпшення проведення державної політики щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами	від 15 травня 2003 р. №118
20.	Про затвердження Порядку продажу активів у рахунок погашення податкового боргу боржника в процедурах банкрутства	від 7 червня 2001 р. №123
21.	Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства	від 17 січня 2001 р. №10
Накази Міністерства Аграрної політики України		
22.	Про затвердження Рекомендацій з уточнення вартості майна, що складає пайові фонди членів колективних сільськогосподарських підприємств, у тому числі реорганізованих, та форм документів для розрахунку уточненого пайового фонду та його структури	від 21 червня 2001 р. №174
23.	Про затвердження Рекомендацій щодо врегулювання інвентаризаційних різниць майна пайового фонду при вирішенні майнових питань	від 25 травня 2001 р. №140
24.	Про затвердження Методики обчислення розмірів індивідуальних майнових паїв членів колективних сільськогосподарських підприємств, у тому числі реорганізованих	від 7 червня 2005 р. №252
Накази Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій		
25.	Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій	від 23 лютого 1998 р. №22
26.	Про затвердження Положення про порядок формування та ведення єдиної бази про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі по банкрутство	від 6 листопада 1999 р. №96

3.1. Законодавче забезпечення

Продовження 3.1. Нормативно-правові акти, що регулюють відносини у сфері реструктуризації та фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств

№	Назва	Дата прийняття і номер
27.	Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій	від 27 червня 1997 р. №81
Накази Державної податкової адміністрації України		
28.	Про затвердження Порядку проведення органами державної податкової служби прощення (списання) і розстрочення (відстрочення) податкової заборгованості платників податків при укладенні мирової угоди у справі про банкрутство	від 21 листопада 2000 р. №600
29.	Податкове роз'яснення положень Порядку проведення органами державної податкової служби прощення (списання) і розстрочення (відстрочення) податкового боргу платників податків на підставі укладеної мирової угоди у справі про банкрутство	від 15 березня 2002 р. №111
Накази Фонду державного майна України		
30.	Про затвердження Положення про порядок проведення досудової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка перевищує 25 відсотків, та державних підприємств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію	від 12 жовтня 2001 р. №1865
31.	Про затвердження Положення про порядок погодження планів санації господарських товариств та державних підприємств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію	від 5 жовтня 2001 р. №1809
32.	Про затвердження положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації	від 26 січня 2001 р. №49/121
Листи Вищого господарського суду України		
33.	Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства	від 11 квітня 2001 р. №01-8/451
34.	Про наказ Фонду державного майна України від 12.10.2001 N 1865 "Про затвердження Положення про порядок проведення досудової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка перевищує 25 відсотків, та державних підприємств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію"	від 29 листопада 2001 р. №01-8/1306

3.2. Методичне забезпечення

Хоча процес реструктуризації сільськогосподарського підприємства вимагає творчого і гнучкого підходу, а самі підприємства переважно не належать до державного сектора економіки, для отримання методичної допомоги можна скористатися "Методичними вказівками щодо проведення реструктуризації державних підприємств", затвердженими Наказом Міністерства економіки України №9 від 23 січня 1998 р. Ця методика, попри свою назву, визначає лише загальні підходи і цілком доречно може використовуватися не як "вказівки", а як рекомендації для надання методичної допомоги фахівцям підприємств, інвесторам, фахівцям місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоуправління у проведенні роботи щодо реструктуризації сільськогосподарських підприємств. Методичні вказівки визначають етапи проведення реструктуризації, вимоги до програми (проекту) реструктуризації, перелік заходів щодо реструктуризації підприємства.

Наказом Міністерства економіки України №10 від 17 січня 2001 р. затверджені "Методичні рекомендації виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства чи доведення до банкрутства", у яких визначені ознаки **поточної, критичної і надкритичної неплатоспроможності**. Рекомендації цієї методики є обов'язковими і розроблені для забезпечення однозначності підходів до оцінки фінансово-господарського стану підприємства.

При проведенні реструктуризації сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати також методики, затверджені наказами Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій:

■ Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій №22 від 23 лютого 1998 р. "Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій";

■ Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій №81 від 27 червня 1997 р. "Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій";

■ Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій №56 від 21 квітня 1997 "Про затвердження Методики складання бізнес-планів" – для підприємств, які здійснюють реструктуризацію.

Заслуговує уваги методичний посібник "Финансовое оздоровление и реформирование неплатежеспособных сельскохозяйственных органи-

³ Механизмы устойчивого развития. Ч. 2. Финансовое оздоровление и реформирование неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций // М.: РосАгроФонд, 2003. – 286 с.

заций", виданий в Росії і рекомендований Міністерством сільського господарства Російської Федерації для практичного застосування³. Незважаючи на різницю нормативно-правової бази і практики економічної діяльності двох країн, цей посібник містить багато корисної інформації. Посібник підготовлено на основі досвіду проекту технічної допомоги країнам з перехідною економікою, що здійснювався за фінансової підтримки Міністерства Великої Британії у справах міжнародного розвитку. У посібнику викладені процедури фінансового оздоровлення і реформування сільськогосподарських підприємств, що пройшли успішну апробацію у різних регіонах Росії. В основу посібника покладений досвід реалізації Проекту "Фінансове оздоровлення і реформування неплатоспроможних сільськогосподарських організацій Росії" у Московській, Орловській, Нижньогородській, Ростовській і Волгоградській областях Росії протягом 2000-2003 рр.

Корисні методичні матеріали містяться у двотомному виданні Луганського аграрного університету "Совершенствование управления в Агрокомплексе ОАО "ММК им. Ильича"⁴.

Для практичного використання можна рекомендувати також методики, запропоновані у виданому за редакцією академіка УААН М.Я. Дем'яненка практичному посібнику "Організація фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств Запорізької області"⁵.

3.3. Роль органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій

Місцеве самоврядування є одним з важливих інститутів конституційного устрою нашої держави. Статтею 7 Конституції України проголошено, що в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування. Крім того, в Конституції України спеціальним розділом закріплено основні засади організації і діяльності, роль і місце місцевого самоврядування як одного з важливіших інститутів демократичного устрою в Україні (розділ XI, статті 140-146).

Стаття 140 Конституції України визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. В статті 142 Конституції України визначається матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування – це рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земля, природні ресурси, інше майно і кошти.

⁴ Совершенствование управления в Агрокомплексе ОАО "ММК им. Ильича: В 2 т. / Попов В. Н., Кальченко Н. Н., Цыганкова С. А., Емельяненко Е. В. и др.: – Луганск: ЛНАУ, Элтон-2, 2003.

⁵ Організація фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств Запорізької області: Прак. посіб. / М.Я. Дем'яненко (голов. ред.) – Запоріжжя: Дике Поле, 2001. – 522 с.

Крім Конституції України правовий статус регулювання діяльності місцевого самоврядування визначає Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21.05.1997 р., №280/97-ВР (Закон 280) та інші закони, які не повинні йому суперечити. Законом 280 визначені поняття місцевого самоврядування і його система, поняття територіальної громади і органів самоорганізації населення.

Законодавцем в систему місцевого самоврядування включені:

- територіальна громада;
- сільська, селищна, міська рада;
- сільський, селищний, міський голова;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення.

Враховуючи важливість правильного розуміння і застосування понятійного апарату у будь-якому правовому питанні, подивимось, як законодавець визначає суб'єктів системи місцевого самоврядування.

1. Територіальна громада. З кого вона складається і як діє?

Закон 280 визначає, що територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах адміністративно-територіальної одиниці або добровільне об'єднання жителів кількох адміністративно-територіальних одиниць, що мають єдиний адміністративний центр. Практично це означає, що кожна фізична особа, яка постійно проживає в межах адміністративно-територіальної одиниці є членом відповідної територіальної громади. В Законі 280 конкретизоване поняття місцевого самоврядування.

Якщо Конституція України визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади, то Закон 280 визначає місцеве самоврядування як право та реальну здатність територіальної громади вирішувати питання місцевого значення. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст. Територіальна громада може реалізувати своє право, по-перше, безпосередньо через проведення референдуму; по-друге, через ради і їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

Для безпосереднього рішення громади по вирішенню питань місцевого значення законодавець визначив форму прийняття територіальною громадою рішень – це місцевий референдум. Закон 280 визначає, що місцевий референдум здійснюється шляхом прямого голосування. Крім Конституції, Закону 280 в Україні питання місцевих референдумів регулює Закон України "Про всеукраїнський та місцеві референдуми" від 19.06.1992 р., №2481-12. Територіальна громада реалізувати своє право

може як безпосередньо, так і через інші органи, визначені в законодавстві.

2. Сільські, селищні, міські ради

Територіальна громада вирішує питання місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування, перелік яких також дає Конституція України – це сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

Закон 280 визначає представницький орган місцевого самоврядування як виборний орган (рада), що складається з депутатів, представляє інтереси територіальної громади і приймає в її інтересах рішення. Ради складаються з депутатів, які обираються жителями відповідної території на основі загального рівного прямого виборчого права шляхом таємного голосування на строк, визначений в законі.

Через органи місцевого самоврядування територіальні громади управляють майном, що є у комунальній власності, затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку, затверджують місцеві бюджети і контролюють їх виконання, встановлюють місцеві податки і збори, забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів, утворюють, реорганізують, ліквідують комунальні підприємства, вирішують в межах своєї компетенції інші питання місцевого значення.

3. Сільський, селищний, міський голова

Це головна посадова особа територіальної громади. Він обирається в порядку, визначеному законом, і очолює виконавчий комітет відповідної ради та головує на її засіданнях. Сільський голова не може бути депутатом будь-якої ради та суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, в тому числі і на громадських засадах, не може займатися підприємницькою діяльністю. Повноваження сільського, селищного, міського голови визначені ст. 42 Закону 280.

4. Виконавчі органи сільської, селищної, міської ради

Виконавчими органами рад є виконавчі комітети відповідних рад, відділи, управління та інші органи. Вони підконтрольні і підзвітні радам, які їх створили, а з питань здійснення делегованих їм повноважень – підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Якщо територіальна громада має менше ніж 500 жителів, то виконавчий комітет може не створюватись, у цьому випадку функції виконавчого органу виконує сільський голова. Таким чином, виконавчі органи рад – це органи, що створюються радами для здійснення функцій і повноважень місцевого самоврядування.

5. Районні та обласні ради

Районні та обласні ради – це органи місцевого самоврядування, що

представляють спільні інтереси декількох територіальних громад. Створюються вони на території відповідного району або області шляхом виборів депутатів ради в порядку, визначеному законодавством про вибори і здійснюють свою діяльність на підставі Конституції, законодавства України про місцеве самоврядування та інших законів. Обласні та районні ради затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних областей і районів та контролюють їх виконання, затверджують районні і обласні бюджети для їх подальшого розподілу між територіальними громадами та контролюють їх виконання, вирішують інші питання відповідно до їх компетенції.

6. Органи самоорганізації населення

Органи самоорганізації населення створюються і діють відповідно до Закону України "Про органи самоорганізації населення" від 11.07.2001 р., №2625-14. Це представницькі органи, що створюються жителями для вирішення окремих питань місцевого значення. Органами самоорганізації населення є будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів, комітети районів у містах, сільські, селищні комітети. Орган самоорганізації населення може мати як власні повноваження (ст. 14 Закону), так і делеговані повноваження відповідної ради (ст. 15 Закону).

Роль органів місцевого самоврядування для фінансового оздоровлення підприємств, що знаходяться на території відповідної територіальної громади, впливає з компетенції органів місцевого самоврядування і відповідно тій діяльності, яку вони здійснюють на своїй території.

Відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами усіх форм власності, регламентуються законодавством про місцеве самоврядування і, в першу чергу, відносинам підприємств з органами місцевого самоврядування присвячена ст. 18 Закону 280. Ці відносини будуються на договірній і податковій основі та на засадах підконтрольності у межах повноважень, наданих законом органам місцевого самоврядування. Тобто, законодавець визначив два основні блоки правовідносин органів місцевого самоврядування з підприємствами, що здійснюють свою діяльність на відповідній території, – це договірна основа та податкова основа. Ці відносини повинні здійснюватись на засадах підконтрольності у межах повноважень органів місцевого самоврядування згідно закону. Крім того, з питань, віднесених до відання органів місцевого самоврядування, на їх вимогу підприємства надають відповідну інформацію.

Закон 280 визначає загальну і виключну компетенцію сільських рад. До виключної компетенції сільських, селищних, міських рад відноситься:

- скасування актів виконавчих органів влади, які не відповідають Конституції чи законам України, іншим актам законодавства, рішенням відповідної ради, прийнятим у межах її повноважень;

- затвердження програм соціально-економічного та культурного роз-

витку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування;

- затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; затвердження звіту про виконання відповідного бюджету;

- прийняття рішень щодо надання відповідно до чинного законодавства пільг по місцевих податках і зборах;

- прийняття рішень про включення до об'єктів комунальної власності майна, відчуженого в процесі приватизації, договір купівлі-продажу якого в установленому законом порядку розірвано або визнано недійсним, про надання у концесію об'єктів права комунальної власності, про створення, ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання підприємств комунальної власності відповідної територіальної громади;

- реорганізація або ліквідація дошкільних навчальних закладів, створених колишніми сільськогосподарськими колективними та державними господарствами, допускається лише за згодою територіальної громади (загальних зборів) села або на підставі результатів місцевого референдуму;

- створення у разі необхідності органів і служб для забезпечення здійснення з іншими суб'єктами комунальної власності спільних проектів або спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій, визначення повноважень цих органів (служб);

- вирішення відповідно до закону питань регулювання земельних відносин;

- надання згоди на передачу об'єктів з державної в комунальну власність та прийняття рішень про передачу об'єктів з комунальної у державну власність, а також щодо придбання об'єктів державної власності;

- створення відповідно до законодавства комунальної аварійно-рятувальної служби.

Повноваження виконавчих органів місцевих рад визначені Законом 280, який поділяє їх на власні та делеговані. Наприклад, ст.27 Закону 280 визначає повноваження у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку. Виконавчі органи місцевих рад мають у цій сфері цілий комплекс власних повноважень, виконання яких впливає на відносини виконавчого органу і підприємства та може мати значення для підприємства будь-якої форми власності. До таких повноважень можна віднести:

- забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів;

- попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення на відповідній території, пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності, внесення у разі потреби до відповідних органів виконавчої влади пропозицій з цих питань;

■ подання до районних, обласних рад необхідних показників та внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно до районів і областей, а також до планів підприємств незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, з питань, пов'язаних із соціально-економічним та культурним розвитком території, задоволенням потреб населення;

■ залучення на договірних засадах підприємств незалежно від форм власності до участі у комплексному соціально-економічному розвитку сіл, селищ, координація цієї роботи на відповідній території;

■ розміщення на договірних засадах замовлень на виробництво продукції, виконання робіт (послуг), необхідних для територіальної громади, на підприємствах.

З делегованих повноважень у цій сфері треба звернути увагу на розгляд і узгодження планів підприємств (крім комунальних), здійснення яких може викликати негативні соціальні, демографічні, екологічні та інші наслідки, підготовка до них висновків і внесення пропозицій до відповідних органів.

Ще одна сфера повноважень виконавчих органів визначена в ст.28 Закону 280 – це повноваження в галузі бюджету, фінансів і цін. В першу чергу, це власні (самоврядні) повноваження – залучення на договірних засадах коштів підприємств незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури та на заходи щодо охорони навколишнього природного середовища. Крім того, виконавчі органи мають у цій сфері і делеговані повноваження – це здійснення відповідно до закону контролю за дотриманням зобов'язань щодо платежів до місцевого бюджету на підприємствах всіх форм власності, а також сприяння здійсненню інвестиційної діяльності на відповідній території.

У галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку повноваження визначені ст. 30 Закону 280. Це організація благоустрою населених пунктів, залучення на договірних засадах з цією метою коштів, трудових і матеріально-технічних ресурсів підприємств всіх форм власності; здійснення контролю за станом благоустрою виробничих територій, організації озеленення, охорони зелених насаджень і водойм, створення місць відпочинку громадян, залучення на договірних засадах підприємств до участі в обслуговуванні населення засобами транспорту і зв'язку, надання дозволу на розміщення реклами.

З делегованих виконавчим органам повноважень у цій сфері можна виділити здійснення відповідно до законодавства контролю за технічним станом, використанням та утриманням інших об'єктів нерухомого майна усіх форм власності; за належними, безпечними і здоровими умовами

праці на цих підприємствах; здійснення контролю за станом квартирної обліку та додержанням житлового законодавства на підприємствах усіх форм власності; облік нежилых приміщень на відповідній території усіх форм власності, внесення пропозицій їх власникам щодо використання таких приміщень для задоволення потреб територіальної громади, облік та реєстрація відповідно до закону об'єктів нерухомого майна усіх форм власності.

Повноваження обласних і районних рад визначаються ст. 43 Закону 280. Положення цієї статті окреслюють обсяг питань, які можуть вирішуватись виключно на пленарних засіданнях районних та обласних рад. Крім того, важливо пам'ятати, що на пленарному засіданні рада може вирішити будь-яке питання, віднесене до її компетенції законом.

Статтею 44 Закону 280 визначено обсяг повноважень районних і обласних рад, які вони делегують відповідним місцевим державним адміністраціям. До делегованих адміністраціям повноважень належать, наприклад, такі:

■ забезпечення збалансованого економічного і соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів;

■ підготовка і подання до відповідних органів державної влади фінансових показників і пропозицій до проекту Державного бюджету України;

■ сприяння інвестиційній діяльності на території району або області;

■ об'єднання на договірних засадах коштів підприємств, розташованих на території району чи області, а також бюджетних коштів на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури, шляхів місцевого значення, на заходи щодо охорони праці та охорони навколишнього середовища;

■ залучення в порядку, встановленому законом, підприємств усіх форм власності до участі в обслуговуванні населення відповідної території.

Крім того, обласні ради делегують обласним державним адміністраціям такі повноваження:

■ визначення розміру відрахувань підприємствами, що надходять на розвиток шляхів загального користування в області;

■ погодження з відповідними сільськими, селищними, міськими радами питань щодо розподілу коштів за використання природних ресурсів, які надходять до фондів охорони навколишнього природного середовища.

Цей, далеко не повний, перелік повноважень, які делегуються радами державним адміністраціям, дає можливість зробити висновок про те, що підприємства, працюючи на території району, при здійсненні своєї господарської діяльності мають постійні стосунки з районними (більшою частиною) і обласними державними адміністраціями. Діяльність районних

державних адміністрацій регламентується Законом України "Про місцеві державні адміністрації" від 9 квітня 1999 р. №586-XIV (Закон 586). В Україні функціонують одночасно органи державної влади і органи місцевого самоврядування. В законодавстві закріплений інститут делегування повноважень органами місцевого самоврядування органам державної влади. Делегування радами повноважень органам виконавчої влади супроводжується передачею фінансових, матеріальних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення. Місцеві державні адміністрації підзвітні та підконтрольні відповідним радам у частині делегованих їм повноважень.

На рівні району органом виконавчої влади є районна державна адміністрація. Цей орган здійснює виконавчу владу на території району, а також реалізує повноваження, делеговані йому районною радою. Районна адміністрація в межах району забезпечує виконання Конституції України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня, законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян, виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, підготовку та виконання відповідних бюджетів, взаємодію з органами місцевого самоврядування, реалізацію інших наданих державою повноважень. Голова державної адміністрації в межах своїх повноважень видає розпорядження, а керівники відділів, управлінь та інших структурних підрозділів – накази. Розпорядження голів місцевих державних адміністрацій, прийняті в межах їх компетенції, є обов'язковими для виконання на відповідній території всіма органами, підприємствами, посадовими особами та громадянами.

Районні адміністрації здійснюють як повноваження, делеговані їм органами місцевого самоврядування, так і повноваження органів виконавчої влади вищого рівня, передані їм в межах, визначених законами України. Районна адміністрація має право проводити перевірки стану додержання законодавства органами місцевого самоврядування, керівниками підприємств усіх форм власності, одержувати статистичну інформацію від органів місцевого самоврядування, підприємств усіх форм власності, давати розпорядження керівникам підприємств, здійснювати інші функції і повноваження згідно з чинним законодавством.

Відносини районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування територіальних громад та з підприємствами визначені в ст. 35, 36 Закону України "Про місцеві державні адміністрації". Крім випадків, визначених законом, адміністрації не мають права втручатись у господарську діяльність підприємств. Разом з тим адміністрація може звернутись до власника підприємства з поданням про притягнення до відповідальності керівника підприємства у разі порушення керівником підприємства законів. Відповідно до положень цього Закону керівники підприємств усіх форм власності зобов'язані в десятиденний термін нада-

вати на вимогу голови державної адміністрації інформацію у межах, визначених законом.

Фінансування органів державної влади відповідно до закону здійснюється виключно з Державного бюджету України. Крім того, органи державної влади можуть отримувати додаткові кошти з місцевих бюджетів для виконання делегованих ним повноважень органів місцевого самоврядування.

3.4. Організація інформаційної роботи і навчання

Під час проведення реструктуризації та фінансового оздоровлення значну увагу необхідно приділяти інформаційно-роз'яснювальній роботі шляхом організації широкої та змістовної інформаційної кампанії, а також навчанню залучених спеціалістів шляхом проведення семінарів.

Інформаційно-роз'яснювальна робота проводиться за принципами відкритості, доступності, адресності, безперервності, об'єктивності та зворотнього зв'язку. Принцип відкритості полягає в тому, що інформація має бути донесена до кожного працівника підприємства, а також до всіх зацікавлених осіб без будь-яких обмежень з огляду на соціальний статус.

Вся інформація має передаватися адресно, тому що уваги потребує кожна аудиторія. Наприклад, спеціалістів підприємства можуть цікавити питання про реструктуризацію сільськогосподарського підприємства та створення нових підприємств, молоді люди часто цікавляться створенням селянського господарства, а пенсіонери потребують додаткової інформації про можливості розпорядження правом власності. Інформаційна компанія потребує гнучкості, необхідності оперативного реагування на потреби кожної з соціальних груп.

Інформаційна робота має проводитися безперервно, незалежно від того, на якому етапі реорганізації знаходиться підприємство. Найбільший обсяг інформації потребує підготовчий етап, коли селяни мають прийняти рішення щодо своєї власності. Проте, постійне інформування щодо інших питань, які безпосередньо не пов'язані із волевиявленням селян, дозволяє їм контролювати процес, бути справжніми учасниками перетворень. Це вигідно всім учасникам процесу, адже чим більше всі знають про реструктуризацію, тим легше сприймаються ними наступні кроки в проведенні роботи. Необхідно пам'ятати, що разом з безперервністю, інформація повинна бути своєчасною.

Реструктуризація пов'язана з правами власності, і справедливе вирішення всіх питань можливе лише за умови дотримання принципу об'єктивності інформації. Під принципом об'єктивності мається на увазі надання інформації, яка б насправді віддзеркалювала реальний стан справ.

В ході проведення інформаційної компанії варто обов'язково звертати особливу увагу на те, яким чином вона впливає на слухачів, яку інформацію і в якому вигляді вони потребують. Для цього необхідно застосовувати принцип зворотнього зв'язку. Інформаційна компанія виявиться мало результативною, якщо її здійснювати тільки за заздалегідь складеним графіком без урахувань ситуації, що фактично складається на місці.

Найбільш ефективним методом інформування є інформаційні збори, які дають безпосередній контакт з аудиторією. Саме на таких зборах здебільшого формується ставлення слухачів до реструктуризації свого господарства. До проведення інформаційних зборів треба підходити серйозно, а для участі в них треба залучати досвідчених фахівців. Рекомендується, щоб на зборах були присутні не більше 35-50 осіб. Частина зборів можна проводити на виробничих підрозділах господарства, частину в населених пунктах за місцем проживання для людей похилого віку.

На відміну від інформаційних зборів, в яких бере участь велика кількість громадян, індивідуальні консультації передбачають безпосередню розмову відповідального за інформаційну роботу з учасником реорганізації. Індивідуальні консультації дають нагоду сам на сам поспілкуватися з людиною, відповісти на всі запитання.

Одним із методів проведення інформаційної роботи з учасниками процесу реструктуризації є створення в господарствах інформаційно-консультаційних пунктів, в яких кожен пенсіонер або працівник господарства може отримати відповідь на будь-яке запитання. В інформаційному пункті обов'язково має бути весь комплект матеріалів, пов'язаних з реструктуризацією підприємства. В одному господарстві має функціонувати один основний інформаційний пункт. Однак, якщо господарство розташоване одразу в декількох населених пунктах, то й інформаційних пунктів повинно бути декілька. В іншому разі можна організувати пересувний інформаційний пункт, який чергуватиме у певному населеному пункті відповідні дні тижня.

Доповнити інформаційну роботу можна розповсюдженням інформаційних листівок. В них доцільно помістити відповіді на найбільш поширені серед селян запитання, пов'язані з реструктуризацією підприємства.

В місцях найбільшого скупчення людей (магазин, сільський будинок культури, контора, пошта та ін.) можна розташувати інформаційні стенди, які будуть важливим джерелом інформації. Добре зарекомендувала себе практика розміщення інформаційних стендів у виробничих підрозділах. На стендах можна розмістити окремі матеріали, що знаходяться в інформаційних пунктах, а також графік роботи пункту, оголошення щодо часу, місця проведення і порядку денного загальних та інформаційних зборів. Оскільки ж інформаційні стенди мають обмежену площу, то треба постійно слідкувати за тим, щоб стенд відповідав конкретному етапу реструктуризації підприємства.

Для того щоб дати можливість селянам почути свідчення безпосередніх учасників процесу реструктуризації та побачити на власні очі результати в інших господарствах, можна використовувати круглі столи та інформаційно-ознайомлювальні поїздки.

Освітньо-інформаційну роботу потрібно проводити диференційовано з кожною групою сільського населення, а саме: пенсіонерами, працівниками сільськогосподарського підприємства, працівниками соціальної сфери. Чим зрозуміліші для сільського населення механізми та цілі реструктуризації, тим ефективнішими будуть результати проведеної роботи. Важливим каналом інформації для населення є засоби масової інформації всіх рівнів.

Проведення семінарів та практичних занять для спеціалістів підприємства та членів комісії з організації вирішення майнових питань дозволять освітню роботу зробити поглибленою, а також оперативно реагувати на зміни в нормативно-законодавчій базі. Крім того, проведення семінарів дозволяє більш поглиблено вивчити актуальні питання та отримати відповіді. Таким чином, діє, так званій, зворотній зв'язок населення із спеціалістами, які професійно займаються наданням допомоги та консультацій з питань реформування аграрного сектора економіки, застосування нових норм чинного законодавства на практиці. Залучення фахівців для проведення семінарів із служб та організацій, які по роду діяльності причетні до предмету семінару, наприклад, дорадчих служб дозволить уніфікувати практику, відпрацювати єдиний підхід при розв'язанні проблемних питань.

Так, на районному рівні можна провести практичні семінари з питань розподілу та використання майна співвласників в результаті реформування аграрного сектора економіки України із запрошенням представників органів державної влади, служб, підприємств та організацій, які причетні до процесу реформування та переоформлення прав власності, таких як Державна податкова адміністрація, Пенсійний фонд України, Бюро технічної інвентаризації, Міжрайонний реєстраційно-екзаменаційний відділ, Держтехнагляд, нотаріальні контори. Проведення таких семінарів дозволить вирішити важливі питання, зняти соціальну напругу в районі, запобігти допущенню грубих помилок, які можуть траплятися на практиці при застосуванні нових норм чинного законодавства. Високий результат від проведеного семінару досягається у випадку його супроводження роздатковим матеріалом, в якому зафіксовано всі ключові позиції з предмету семінару.

Проект семінару для спеціалістів сільськогосподарських підприємств під загальною назвою "Процедура фінансового оздоровлення та ліквідація сільськогосподарського підприємства" наведена в табл. 3.2. Цей семінар розрахований на два дні. Доповідачі по кожному питанню вказані згідно з тематикою.

3. Законодавче, методичне, адміністративне та інформаційне забезпечення реструктуризації та фінансового оздоровлення сільгосп підприємств

3.2. Проект семінару для спеціалістів сільськогосподарських підприємств "Процедура фінансового оздоровлення та ліквідація сільськогосподарського підприємства", розрахованого на 2 дні

Час	Тема виступу	Доповідач
11.00 – 11.00	Відкриття семінару	Гол. економіст районного управління с.г.
11.10 – 11.35	Вступ: Фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств: необхідність, механізми і досвід вирішення в різних областях України	Економіст-консультант дорадчої служби
11.35 – 12.00	1. Аналіз фінансового стану Виступ 1.1. Аналіз фінансового стану сільськогосподарських підприємств району	Гол. економіст районного управління с.г. Економіст-консультант дорадчої служби
12.00 – 12.20	Виступ 1.1. Аналіз фінансового стану сільськогосподарського підприємства для розробки напрямку його фінансового оздоровлення ■ Мета фінансового аналізу ■ Методика проведення фінансового аналізу та показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, їх розрахунки і аналіз ■ Обґрунтування вибраного варіанту розвитку підприємства	Бухгалтер-консультант дорадчої служби Економіст – консультант дорадчої служби
12.20 – 13.00	Ділова гра. Вибір напрямку роботи по фінансовому оздоровленню сільськогосподарських підприємств	Економіст – консультант дорадчої служби, бухгалтер-консультант дорадчої служби
13.00 – 14.00	Перерва на обід	
14.00 – 14.20	2. Комплекс заходів з покращення функціонування підприємств Виступ 2.1. Реструктуризація боргових зобов'язань: ■ Законодавча база, що забезпечує можливість реструктуризації бюджетних боргів ■ Окремі угоди з комерційними структурами щодо реструктуризації боргів ■ Методи стягнення дебіторської заборгованості та законодавче забезпечення	Юрист – консультант дорадчої служби Юрист – консультант дорадчої служби Бухгалтер – консультант дорадчої служби
14.30 – 14.50	Виступ 2.2. Удосконалення управління оборотними засобами	Бухгалтер – консультант дорадчої служби
15.00 – 15.30	Виступ 2.3. Оформлення землекористування сільськогосподарськими підприємствами – необхідність, правові основи та економічні	Юрист – консультант дорадчої служби, Економіст – консультант дорадчої служби

3.4. Організація інформаційної роботи і навчання

Продовження 3.2. Проект семінару для спеціалістів сільськогосподарських підприємств "Процедура фінансового оздоровлення та ліквідація сільськогосподарського підприємства", розрахованого на 2 дні

Час	Тема виступу	Доповідач
15.40 – 16.20	3. Залучення інвестицій в сільськогосподарське підприємство Виступ 3.1. Пошук інвестора, вимоги до інвестора, обґрунтування схеми впровадження інвестицій, ризик залучення інвестицій	Економіст – консультант дорадчої служби
16.20 – 16.40	Підведення підсумків першого дня семінару	Гол. економіст районного управління с.г.
	Другий день	
10.00 – 11.00	Виступ 3.2. Механізми переходу контролю над підприємством: ■ Придбання контрольного пакету акцій інвестором в учасників підприємства ■ Викуп додаткової емісії ■ Отримання контрольного пакету в ході реорганізаційних процедур	Юрист – консультант дорадчої служби
11.00 – 12.00	Виступ 3.3. Позасудові механізми передачі майна	Економіст – консультант дорадчої служби
12.00 – 13.00	Перерва на обід	
13.00 – 13.20	Виступ 4. Передача майна в процесі виконання судових рішень Особливості передачі майна за вироком судових органів Права підприємства по захисту власного майна	Юрист – консультант дорадчої служби
13.20 – 14.50	5. Ліквідація і банкрутство сільськогосподарського підприємства Виступ 5.1. Загальне положення про банкрутство Виступ 5.2. Ліквідація підприємства	Юрист – консультант дорадчої служби
15.00 – 16.10	Виступ 5.3. Особливості судової передачі майна	Юрист – консультант дорадчої служби
16.20 – 16.35	Підведення підсумків семінару	Гол. економіст районного управління с.г.
16.35 – 16.50	Оцінка семінару слухачами, зворотній зв'язок	

3. Законодавче, методичне, адміністративне та інформаційне забезпечення реструктуризації та фінансового оздоровлення сільгосп підприємств

Проект одноденного семінару для спеціалістів районних управлінь сільського господарства за назвою "Участь працівників органів управління сільським господарством у фінансовому оздоровленні і реформуванні неплатоспроможних сільськогосподарських підприємств" наведений у табл. 3.3.

3.3. Проект одноденного семінару для спеціалістів районних управлінь сільського господарства "Участь працівників органів управління сільським господарством у фінансовому оздоровленні і реформуванні неплатоспроможних сільськогосподарських підприємств"

Час	Тема виступу	Доповідач
10.00 – 10.20	Відкриття семінару. Мета і задачі семінару	Ведучий
10.20 – 10.40	Виступ 1. Фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств: актуальність, механізми, досвід вирішення проблеми неплатоспроможності в різних областях України	Економіст – консультант дорадчої служби
10.50 – 11.10	Виступ 2. Нормативно – правова база щодо фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств	Юрист – консультант дорадчої служби
11.40 – 12.20	Виступ 3. Оформлення земельних відносин як необхідна умова стабільності сільськогосподарських підприємств	Економіст – консультант дорадчої служби, бухгалтер-консультант дорадчої служби Юрист – консультант дорадчої служби
12.30 – 12.50	Виступ 4. Роль органів управління у фінансовому оздоровленні і реформуванні сільськогосподарських підприємств	Економіст – консультант дорадчої служби
14.00 – 14.20	Виступ 5. Аналіз фінансового стану сільськогосподарських підприємств	Бухгалтер – консультант дорадчої служби
14.30 – 14.50	Виступ 6. Роль державних органів влади при проведенні процедури банкрутства сільськогосподарських підприємств: коротка характеристика процедур; можливості та обмеження впливу органів управління на процес	Юрист – консультант дорадчої служби
14.50 – 15.00	Підведення підсумків і закриття семінару	

Підготовку спеціалістів сільськогосподарських підприємств з питань реформування аграрного сектора доцільно проводити на базі сільськогосподарських дорадчих служб. Важливим моментом у проведенні інформаційної роботи є співпраця з органами державної влади та місцевого самоврядування, державними структурами.

4

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРЬКОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

4. Аналіз фінансово-господарського стану сільськогосподарських підприємств

Як вже зазначалося, розробка програми реструктуризації підприємства починається з діагностики його фінансового стану за допомогою фінансового аналізу. Фінансовий аналіз – важливий інструмент фінансового менеджменту. Практично всі учасники ринкової економіки застосовують його для прийняття як тактичних, так і стратегічних рішень. Тобто фінансовий аналіз є частиною управлінського аналізу. Фінансовий стан підприємства є важливою характеристикою його ділової активності і надійності. Він визначається величиною майна, яке є в розпорядженні підприємства, і джерелами його фінансування, а також фінансовими результатами діяльності підприємства.

Проведення аналізу за даними фінансової звітності пов'язано з обробкою великого обсягу інформації, виконання доволі складних розрахунків. Всі ці розрахунки можна виконати за допомогою комп'ютерної техніки. Оскільки фінансові показники сільськогосподарського підприємства є похідною його виробничої діяльності, фінансовий аналіз доцільно проводити у комплексі з аналізом господарської діяльності. Метою аналізу господарської діяльності підприємства є дослідження динаміки його економічного розвитку за попередній період, виявлення головних проблем у господарській діяльності.

Поєднуючи ці види аналізу, можна констатувати, що фінансово-господарський стан підприємства – це сукупність показників, що відображають наявність, розміщення і ефективність використання ресурсів підприємства, реальної і потенційної фінансової спроможності підприємства.

4.1. Джерела інформації для аналізу фінансово-господарського стану

Основними джерелами інформації для аналізу фінансово-господарського стану є фінансова звітність підприємства за попередні роки та звітний період згідно національних стандартів бухгалтерського обліку:

- форма №1 "Баланс підприємства";
- форма №2 "Звіт про фінансові результати".

У разі потреби для оцінки фінансово-господарського стану підприємства може використовуватися інша інформація, зокрема:

- витрати на виробництво;
- розшифровка прибутків і збитків;

- платежі в бюджет;
- інформація з дебіторської заборгованості (дебітори, терміни, суми, плановий термін погашення);
- інформація з кредиторської заборгованості (кредитори, терміни, суми, плановий термін погашення).

Використовуються також наступні джерела інформації:

- форма № 3 "Звіт про рух грошових коштів";
- форма № 4 "Звіт про власний капітал";
- форма № 5 "Примітки до річної фінансової звітності";
- спеціалізовані форми бухгалтерської звітності:
 - форма № 6-АПК "Виробництво продукції та продуктивність праці",
 - форма № 7-АПК "Реалізація сільськогосподарської продукції".

4.2. Аналіз фінансового стану сільськогосподарських підприємств

Напрями аналізу

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства розбивається на наступні блоки (напрями):

- структурний аналіз активів і пасивів;
- аналіз платоспроможності;
- аналіз ліквідності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз оборотності;
- аналіз ефективності.

4.2.1. Агрегована структура балансу

Вихідною позицією у проведенні фінансового аналізу є групування активів за ступенем їх ліквідності, а пасивів – за терміновістю виконання зобов'язань та їх співставністю. Розрахунок показників фінансового стану підприємства проводиться на основі агрегованої структури балансу. Назва статей і порядок розрахунку агрегованої структури балансу на основі даних бухгалтерського балансу підприємства представлено в таблиці 4.1.

4. Аналіз фінансово-господарського стану сільськогосподарських підприємств

4.1. Розрахунок агрегованої структури річного балансу

А к т и в

Назва статей балансу	Умовне позначення	На початок звітної періоду		На кінець звітної періоду	
		тис. грн.	% до суми балансу	тис. грн.	% до суми балансу
Високоліквідні активи	ВлА	220 + 230 + 240*			
Активи середньої ліквідності	СлА	130 + 140 + 160 + 170 + 180 + 190 + 200 + 210			
в тому числі дебіторська заборгованість	ДЗ	160 + 170 + 180 + 190 + 200 + 210			
Повільно ліквідні активи	ПлА	100 + 110 + 120 + 150 + 250 + 270			
Поточні активи	ПА	ВлА + СлА + ПлА			
Низьколіквідні активи	НлА	080			
Разом актив балансу		280			

П а с и в

Короткострокові зобов'язання	КЗ	500 + 510 + 520 + 530 + 540 + 550 + 560 + 570 + 580	
в тому числі кредиторська заборгованість із неї – прострочена	КрЗ	510 + 520 + 530 + 540 + 550 + 560 + 570 + 580 Ф№1-Б, розд.2,р.020, гр.4 + р.100, гр.4 + р.300, гр.4	
Інші короткострокові зобов'язання	ІКЗ	590 + 630 + 430 + 610	
Довгострокові зобов'язання	ДЗ	480	
Власний капітал	ВК	380	
Разом пасив балансу		640	

* – номери рядків балансу підприємства

4.2. Аналіз фінансового стану сільськогосподарських підприємств

Нижче наведено деякі пояснення до агрегованої структури балансу.

Актив балансу

Високоліквідні активи (*ВлА*) – це активи, які підприємство в змозі мобілізувати у вигляді грошових коштів протягом трьох календарних місяців. До складу ВлА входять грошові кошти підприємства: каса, розрахункові рахунки, валютні рахунки, інші грошові кошти; короткострокові фінансові вкладення: інвестиції в залежні товариства, власні акції, викуплені у акціонерів, інші короткострокові фінансові вкладення.

Активи середньої ліквідності (*СлА*) – це активи, які підприємства в змозі мобілізувати у вигляді грошових коштів протягом шести календарних місяців. До активів середньої ліквідності відносять:

- короткострокову дебіторську заборгованість (з терміном погашення менше 12 місяців);
- товари відвантажені;
- готову продукцію і товари для реалізації.

Повільно ліквідні активи (*ПлА*) – це активи, які підприємство в змозі мобілізувати у вигляді грошових коштів за період від 6 до 12 місяців. До їх складу входять:

- сировина, матеріали та інші подібні цінності;
- тварини на вирощуванні і відгодівлі;
- витрати на незавершене виробництво;
- витрати майбутніх періодів;
- інші запаси і витрати;
- податковий кредит з ПДВ;
- довгострокова дебіторська заборгованість (з терміном погашення більше 12 місяців);
- інші оборотні активи.

Поточні активи (*ПА*) – вартість всіх оборотних засобів підприємства. В цьому випадку поточні активи представляють собою суму *ВлА*, *СлА* та *ПлА*.

Низьколіквідні активи (*НлА*) – це активи, які не мають певного строку мобілізації у вигляді грошових коштів. До складу *НлА* входять:

- нематеріальні активи (організаційні витрати, ділова репутація організації, патенти, ліцензії, товарні знаки і таке інше);
- основні засоби (земельні ділянки та об'єкти природокористування; будівлі, машини та обладнання);
- незавершене будівництво;
- доходи вкладені у матеріальні цінності;
- довгострокові фінансові вкладення (інвестиції в дочірні товариства, інвестиції в залежні товариства, інвестиції в інші організації, займи, надані організаціям на строк більше 12 місяців, інші довгострокові фінансові інвестиції);
- інші необоротні активи.

Пасив балансу

Короткострокові зобов'язання (*КЗ*) – це джерело формування активів підприємства з терміном погашення від 1 до 12 місяців. До складу КЗ входять:

- позики і кредити (*ПК*) з терміном погашення протягом 12 місяців після звітної дати;

- кредиторська заборгованість (*КрЗ*) (постачальники і підрядники, векселі до сплати, заборгованість перед дочірніми та залежними товариствами, заборгованість перед персоналом організації, заборгованість перед державними позабюджетними фондами, заборгованість перед бюджетом, аванси отримані, інші).

Інші короткострокові зобов'язання (*ІКЗ*) не враховуються при розрахунках фінансових показників. До складу ІКЗ входять:

- заборгованість засновникам по виплаті доходів;
- доходи майбутніх періодів;
- резерв наступних витрат і платежів;
- інші короткострокові зобов'язання.

Довгострокові зобов'язання (*ДЗ*) – це джерело формування активів підприємства з терміном погашення більше 12 місяців. До складу ДЗ входять:

- позички і кредити банків, що підлягають погашенню більше ніж через 12 місяців після звітної дати;
- інші довгострокові зобов'язання.

Власний капітал (*ВК*) – власні джерела формування активів підприємства, тобто частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань. ВК створюється за рахунок:

- статутного капіталу (за рахунок внесків засновників);
- додаткового капіталу (результат переоцінки активів, фондів соціальної сфери);
- резервного капіталу;
- цільових фінансувань і надходжень;
- нерозподіленого прибутку минулих років;
- нерозподіленого прибутку звітного року.

Загальна сума власних джерел формування активів зменшується на суму непокритих збитків минулих років і звітного року.

Структурний аналіз активів і пасивів

На основі розрахунків агрегованої структури балансу підприємства можна зробити наступні оцінки:

- зміни у структурі активу балансу підприємства;
- зміни у структурі пасиву балансу підприємства;
- зміни у короткостроковій заборгованості підприємства;
- питома вага простроченої кредиторської заборгованості;

- співвідношення поточних активів і короткострокових зобов'язань підприємства, тенденції їх змін;

- зміни у балансі підприємства.

Показники агрегованої структури балансу підприємства в подальшому використовуються для розрахунків балансових пропорцій і базової групи балансових коефіцієнтів.

4.2.2. Балансові пропорції: оцінка платоспроможності

Розрахунок балансових пропорцій дає можливість визначити, у якій мірі дотримуються основні принципи формування активів, тобто якими джерелами фінансування вони забезпечуються. На основі цих даних можливо оцінити платоспроможність і запас (дефіцит) фінансових ресурсів на підприємстві.

Виділяють наступні основні балансові пропорції:

Перша балансова пропорція, що характеризує поточну платоспроможність підприємства, передбачає, що високоліквідні активи повинні бути більшими або дорівнювати сумі кредиторської заборгованості підприємства:

$$ВлА - КрЗ \geq 10 \quad (I \text{ БП})$$

Порушення першої балансової пропорції свідчить про тимчасову неплатоспроможність підприємства.

Друга балансова пропорція характеризує можливість підприємства відновити (або загрозу втратити) платоспроможність протягом найближчих 6 місяців. Для цього необхідно, щоб активи середньої ліквідності були більшими або, як мінімум, рівними короткостроковим позикам і кредитам підприємства:

$$СлА - ПК \geq 10 \quad (II \text{ БП})$$

Невиконання другої балансової пропорції свідчить про тимчасову неплатоспроможність підприємства й загрозу її переростання в повну неплатоспроможність.

Третя балансова пропорція дозволяє оцінити реальну можливість відновлення платоспроможності й розрахувати найбільш імовірний строк погашення існуючої короткострокової заборгованості підприємства наступним чином:

$$ПлА - ДЗ > 0 \quad (III \text{ БП})$$

Якщо отриманий результат буде від'ємним, то у підприємства практично немає шансів відновити платоспроможність протягом одного року. У випадку, коли є можливість відновити платоспроможність, розраховується найбільш імовірний термін погашення існуючої заборгованості.

Четверта балансова пропорція характеризує фінансову спроможність підприємства і запас фінансової стійкості (або дефіцит фінансових ресурсів). Основна вимога четвертої пропорції полягає у тому, щоб власний капітал підприємства перевищував низьколіквідні активи:

$$BK - HлA > 0 \quad (IV \text{ БП})$$

Четверта пропорція є ключовою в системі балансових пропорцій. Її порушення свідчить про наявність фінансової кризи на підприємстві і його неплатоспроможність. За умови дотримання четвертої балансової пропорції (навіть при порушенні перших трьох) на підприємстві є реальна можливість відновити платоспроможність шляхом застосування заходів фінансового оздоровлення.

Наявність реальних шансів відновлення платоспроможності підприємства у випадку невиконання перших трьох балансових пропорцій і при дотриманні умов четвертої балансової пропорції можна перевірити за допомогою формули:

$$(Поточні активи + Власний капітал) - (Сума всієї заборгованості + Низьколіквідні активи) > 0,$$

або з використанням скорочених позначень агрегованої структури балансу:

$$(ПА + BK) - (KЗ + IKЗ + ДЗ + HлA) > 0.$$

Наявність фінансових коштів за зобов'язаннями підприємства перевіряється шляхом додавання значень всіх чотирьох балансових пропорцій:

$$I \text{ БП} + II \text{ БП} + III \text{ БП} + IV \text{ БП} > 0$$

Додатний результат говорить про запас фінансових ресурсів на підприємстві. Від'ємний результат вказує на те, що підприємство відчуває хронічний дефіцит ресурсів і по суті є неплатоспроможним.

4.2.3. Базова група балансових коефіцієнтів: ліквідності, кредитоспроможності, інвестиційної спроможності

За допомогою балансових коефіцієнтів визначають співвідношення між окремими статтями балансу підприємства. Зручність використання балансових коефіцієнтів у фінансовому аналізі полягає у можливості порівняння з нормативними значеннями, встановленими на основі широкої практики проведення аналізу. Проте, використання в аналізі тільки балансових коефіцієнтів не буде повно відображати фінансовий стан підприємства, тому що їх нормативні значення встановлені статистичним шляхом і не враховують специфіку кожної конкретної ситуації, що склалася на підприємстві. В цілому ж використання балансових коефіцієнтів дуже корисне при проведенні фінансового аналізу.

З великої кількості балансових коефіцієнтів, що використовується у практиці фінансового аналізу, ми відібрали ті, що найбільш повно відображають поточний фінансовий стан підприємства, і рекомендуємо їх як базову групу балансових коефіцієнтів. Порядок розрахунку балансових коефіцієнтів на основі агрегованої структури балансу наведено у табл. 4.2.

4.2. Розрахунок базової групи балансових коефіцієнтів

Назва показників	На початок періоду	На кінець періоду	Нормативні значення
Коефіцієнт робочого капіталу (Крк)	$(ПА - KЗ - IKЗ) / ПА$		(0,6, ..., 0,8)
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами (Кзвоз)	$(BK - HлA) / ПА$		10,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	$ВлA / KЗ$		> 0,2
Коефіцієнт проміжного покриття (Кпп)	$ВлA + CЛA / KЗ$		0,8...1,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$ПА / KЗ$		10,2
Коефіцієнт боргу (Кб)	$(KЗ + ДЗ) / BK$		м 1,0
Співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю	$ДЗ / KрЗ$		= 1,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмвк)	$(BK - HлA) / BK$		Немає
Коефіцієнт власного капіталу (Квк)	$BK / (ПА + HлA)$		Немає
Коефіцієнт неліквідних активів (Кна)	$HлA / (ПА + HлA)$		Немає

Коефіцієнт робочого капіталу (*Крк*) характеризує наявність на підприємстві робочого капіталу. Робочий капітал є тією частиною оборотних активів, які сформовані за рахунок власного й залученого довгострокового капіталу. На період виробничого циклу задіяний у ньому робочий капітал вільний від зобов'язань. Наявність робочого капіталу свідчить про те, що підприємство не тільки здатне сплатити власні поточні борги, але й має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування. Як нестача робочого капіталу, так і його надлишок можуть бути негативною ознакою. Оптимальний розмір робочого капіталу залежить від сфери діяльності. Вважається, що на сільськогосподарському підприємстві достатньо робочого капіталу, якщо значення коефіцієнта робочого капіталу знаходиться у діапазоні 0,6-0,8.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами (*Кзвоз*) визначається як відношення власних оборотних засобів підприємства до суми всіх оборотних засобів. Він показує, яка сума поточних активів залишається в обороті підприємства у випадку одночасного погашення всієї короткострокової заборгованості. Нормативне значення цього коефіцієнта рівне або більше 0,1. При значенні коефіцієнта нижче нормативного структура балансу може бути визнана незадовільною.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (*Кал*) дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити негайно за рахунок активів швидкої реалізації. Практикою встановлено, що для забезпечення нормальної платоспроможності підприємства значення цього коефіцієнта є достатнім у межах 0,2-0,35, а якщо він менше 0,2, то це вважається ознакою неплатоспроможності.

Коефіцієнт покриття (*Кп*) характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів і показує, які можливості має підприємство для відновлення (втрати) своєї платоспроможності протягом 12 місяців. Значення цього коефіцієнта, при якому підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, повинно перевищувати 1. Значення *Кп* у межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги.

Коефіцієнт поточної ліквідності (*Кпл*) поряд з коефіцієнтом забезпечення власними оборотними засобами є одним з основних критеріїв оцінки задовільності структури балансу. При значенні коефіцієнта менше 2,0 виникають підстави для визнання структури балансу незадовільною.

Коефіцієнт боргу (*Кб*) характеризує співвідношення між позиковими й власними засобами підприємства. Він використовується при оцінці кредитоспроможності підприємства. Значення цього коефіцієнта не повинно перевищувати 1,0, тобто на 1 грн. власних засобів підприємство може залучити коштів не більше 1 грн.

Співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю (*Кд/к*) характеризує політику підприємства при роботі з дебіторами і кредиторами. Якщо його значення більше 1,0 є підстави вважати, що підприємство проводить політику "нетто-дебітора", а при значенні коефіцієнта менше 1,0 – політику "нетто-кредитора".

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (*Кмвк*) визначається шляхом порівняння вартості власних оборотних засобів із загальною сумою власного капіталу підприємства. Цей коефіцієнт показує, яка частка власного капіталу знаходиться в обороті. Нормативних значень для даного коефіцієнта не існує, тому що кожне підприємство самостійно визначає свою інвестиційну політику. Разом з тим, коефіцієнт не повинен бути від'ємним.

Коефіцієнт власного капіталу (*Квк*) оцінює частку власного капіталу у формуванні основних і оборотних засобів підприємства. Коефіцієнт показує міру залежності підприємства від кредиторів. Підприємство зберігає свою фінансову незалежність, якщо значення його складає не менше 0,5.

Коефіцієнт неліквідних активів (*Кна*) показує співвідношення між низьколіквідними активами і вартістю всіх активів підприємства.

Необхідно враховувати, що в результаті переоцінки вартість основних засобів підприємства, як правило, виявляється завищеною. Тому при розрахунку деяких балансових коефіцієнтів (*Кзвоз*, *Кб*, *Кмвк*, *Кна*) отримані значення можуть не відображати реального фінансового стану підприємства. У такому випадку необхідно скоригувати результати розрахунків з урахуванням розходжень у балансовій і ринковій вартості основних засобів.

4.2.4. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого суб'єкта підприємницької діяльності і вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, рекомендується проводити систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта Бівера (*КБ*). Цей показник запропоновано в "Методичних рекомендаціях з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства", затверджених наказом Мінекономіки України від 17.01.2001 р. №10 (Методичні рекомендації).

Коефіцієнт Бівера відповідно до Методичних рекомендацій розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою

амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань за формулою:

$$KB = (\Phi_{220} - \Phi_{260}) / (П_{480} + П_{620}),$$

де Φ_{220} і Φ_{260} – відповідно чистий прибуток і амортизація, наведені у рядках 220 і 260 форми №2 "Звіт про фінансові результати";

$П_{480}$ і $П_{620}$ – довгострокові і поточні зобов'язання (підсумки розділів III і IV пасиву балансу підприємства), наведені у рядках 480 і 460 форми №1 "Баланс підприємства".

Скоріш за все, у цій формулі є маленька неточність. Величина, що дорівнює різниці між чистим прибутком і амортизацією, не має під собою ніякого економічного змісту, а сума чистого прибутку й амортизації у фінансовому менеджменті трактується як потік грошових коштів. Та й зрештою, багато фінансових аналітиків, як вітчизняних, так і зарубіжних, використовують при фінансовому аналізі, показник, що дорівнює відношенню потоку коштів до загальної заборгованості.

Таким чином, формула для розрахунку коефіцієнта Бівера матиме такий вигляд:

$$KB = (\Phi_{220} + \Phi_{260}) / (П_{480} + П_{620}),$$

Ознакою формування незадовільної структури балансу відповідно до Методичних рекомендацій є таке фінансове становище підприємства, коли протягом тривалого часу (1,5-2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Значення коефіцієнта Бівера, що рекомендується за міжнародними стандартами, знаходиться в інтервалі 0,17–0,40.

4.2.5. Аналіз оборотності активів і пасивів

Для визначення ефективності використання робочого капіталу використовуються коефіцієнти оборотності поточних активів та пасивів.

Оборотність дебіторської заборгованості (*ОбДЗ*) визначається як відношення виручки від реалізації (*ВР*) до середньої суми дебіторської заборгованості:

$$ОбДЗ = ВР / (1/2(ДЗ \text{ н.р.} + ДЗ \text{ к.р.})),$$

де *ДЗ н.р.* і *ДЗ к.р.* – дебіторська заборгованість на початок і на кінець року.

Оборотність запасів (*ОбЗ*) визначається як відношення собівартості до середньої суми запасів:

$$ОбЗ = ПСб / (1/2 (З \text{ н.р.} + З \text{ к.р.})),$$

де *З н.р.* і *З к.р.* – запаси на початок і на кінець року;

ПСб – повна собівартість реалізованої продукції.

Оборотність кредиторської заборгованості (*ОбКрЗ*) розраховується як відношення собівартості до середньої суми кредиторської заборгованості:

$$ОбКрЗ = ПСб / (1/2 (КрЗ \text{ н.р.} + КрЗ \text{ к.р.})),$$

де *КрЗ н.р.* і *КрЗ к.р.* – кредиторська заборгованість на початок і на кінець року.

Для розрахунків періодів обороту поточних активів і пасивів у днях необхідно число днів (360) поділити на показник оборотності відповідного пасиву (активу).

Період обороту дебіторської заборгованості (*ПОбДз*) показує середній строк оплати товарів, робіт та послуг (в днях):

$$ПОбДз = 360 / ОбДз.$$

Період обороту запасів (*ПОбЗ*) вимірюється середнім строком (в днях) повернення грошових коштів, вкладених в дану групу оборотних активів:

$$ПОбЗ = 360 / ОбЗ.$$

Період обороту кредиторської заборгованості (*ПОбКр*) вимірюється середнім строком повернення підприємством всієї кредиторської заборгованості:

$$ПОбКр = 360 / ОбКр.$$

На базі показників оборотності поточних активів і пасивів розраховується тривалість виробничо-фінансового циклу.

Виробничо-фінансовий цикл – це середній строк обороту вкладених у підприємство (у виробничий цикл) грошових коштів та інших товарно-матеріальних цінностей. Він визначається як сума періоду обороту дебіторської заборгованості й запасів за вирахуванням періоду обороту кредиторської заборгованості:

$$\text{Виробничо-фінансовий цикл} = ПОбДз + ПОбЗ - ПОбКр$$

Чим довша тривалість виробничо-фінансового циклу, тим гострішою є потреба в оборотних коштах.

4.3. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства: аналіз рентабельності

Оцінка фінансового стану підприємств на основі самих тільки балансових пропорцій і балансових коефіцієнтів може виявитися неповною. На певному відрізку часу значення цих показників не завжди змінюються, разом з тим фінансовий стан суб'єкта підприємницької діяльності може покращуватися чи погіршуватися. Для того щоб більш реально оцінити ситуацію, що склалася на підприємстві, необхідно враховувати зміни інших фінансово-економічних показників.

Для оцінки фінансово-господарського стану використовуються наступні фінансово-економічні показники:

- балансовий прибуток;
- економічна рентабельність активів;
- рентабельність продажів;
- коефіцієнт трансформації.

Аналіз зміни цих показників у часі, порівняння із запланованими рівнями, порівняння із середніми по галузі, відповідними показниками сільськогосподарських підприємств області, району, називається аналізом фінансового стану підприємства.

Балансовий прибуток – це різниця між виручкою від реалізації та сумою понесених витрат підприємством без сплати податку на прибуток та обов'язкових зборів і платежів до бюджету. За допомогою цього показника оцінюється величина економічного ефекту по відношенню до витрат, понесених підприємством.

Показники прибутку беруться із "Звіту про фінансові результати" (форма №2) по рядку 170 (175) – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування.

Рентабельність продажів (*РП*) – це ключовий управлінський показник. Рентабельність продажів показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки відсотків виручки від продажу залишається у підприємства після покриття собівартості продукції.

$$РП = (Прибуток / ВР), \text{ або у відсотках: } РП = (Прибуток / ВР) \cdot 100,$$

де *ВР* – виручка від реалізації товарів, робіт, послуг за мінусом ПДВ, акцизу та інших податків з продажів (форма 2, рядок 035).

Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший

аспект діяльності підприємства – реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості у продажах. Даний показник відображає тільки операційну діяльність підприємства і не має нічого спільного із фінансовою діяльністю. Схема його формування наведена на рис. 4.1.

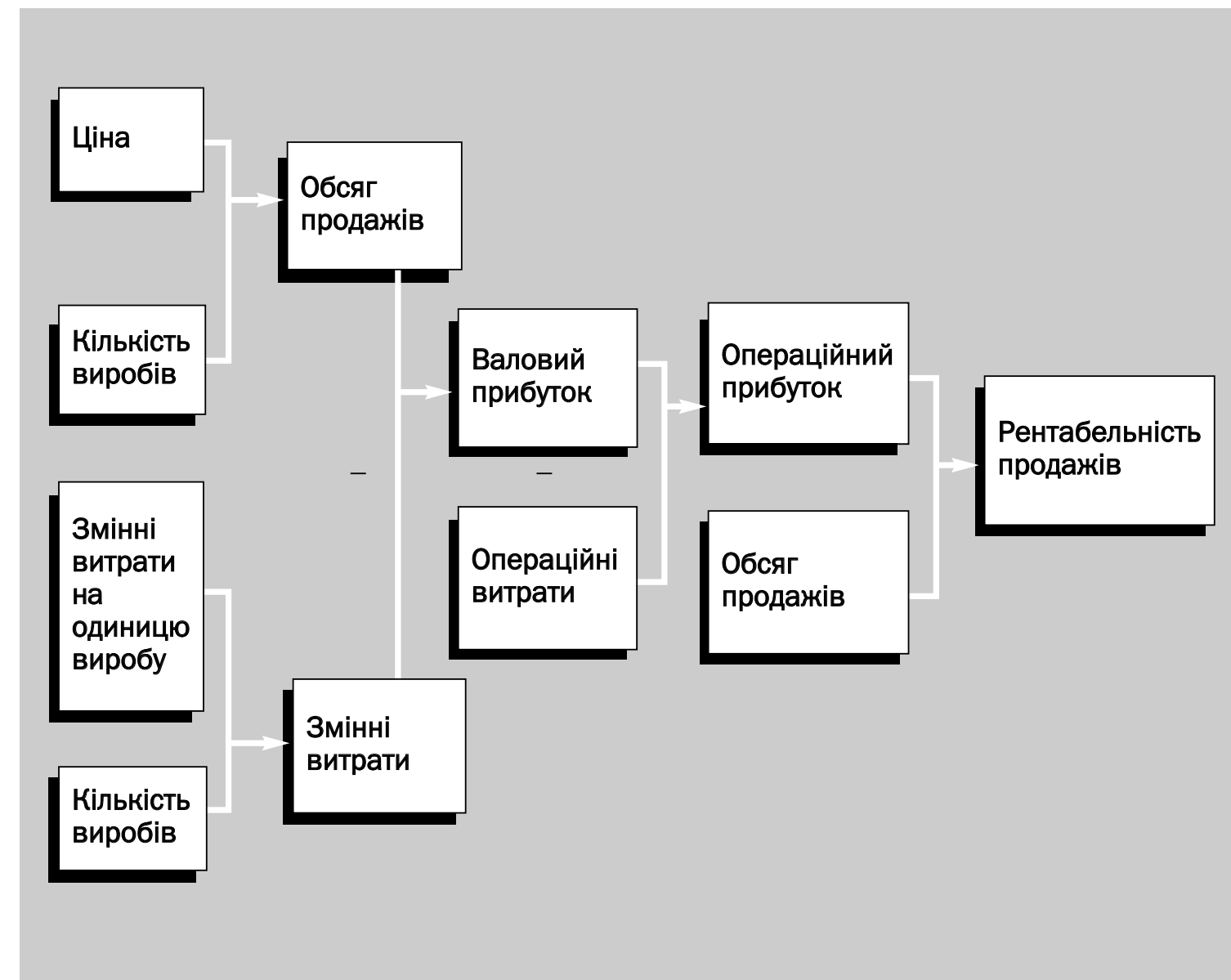


Рис. 4.1. Схема формування показника рентабельності продажів

Коефіцієнт трансформації (*КТ*), або оборотність активів показує, на скільки гривень виручка від реалізації трансформує кожну гривню активів, або скільки разів за період обертається капітал, вкладений в активи підприємства. Зростання даного показника свідчить про підвищення ефективності використання активів.

$$КТ = ВР / (1/2 \text{ (Активи н.р. + Активи к.р.)})$$

Економічна рентабельність активів (*EPA*). За допомогою цього показника оцінюється ефективність діяльності підприємства в цілому. Він виражає віддачу, яка припадає на гривню активів підприємства, і розраховується на основі даних бухгалтерського балансу таким чином:

$$EPA = \text{Прибуток} / (1/2 (\text{Активи н.р.} + \text{Активи к.р.})) / 100\%,$$

де, *Активи н.р.* – активи балансу на початок року (форма 1, рядок 280, ст. 3);

Активи к.р. – активи балансу на кінець року (форма 1, рядок 280, ст.4).

Економічно обґрунтований рівень *EPA* для сільськогосподарських підприємств складає 5%-10%. Необхідний мінімум має бути не менше 1%-3%. Від'ємне значення *EPA* свідчить про неефективну роботу підприємства і використання ліквідних засобів.

Якщо в формулу розрахунку *EPA* ввести у чисельнику і знаменнику показник виручки від реалізації (*BP*), то формула матиме наступний вигляд:

$$EPA = (\text{Прибуток} / BP) / ((1/2 (\text{Активи н.р.} + \text{Активи к.р.})) / BP) / 100\%,$$

Таке доповнення, не порушуючи математичного змісту формули, дозволяє виразити показник *EPA* через два інших важливих показники, з урахуванням яких розробляється стратегія діяльності підприємства: *РП* – рентабельності продаж і *КТ* – коефіцієнта трансформації.

Таким чином,

$$EPA = РП \cdot КТ.$$

Досліджуючи дане співвідношення, для подальшого поглибленого аналізу можна визначити ступінь впливу кожного з елементів.

Аналіз рентабельності активів дуже інформативний, оскільки цей показник пов'язує баланс і звіт про прибутки і збитки, розділяє операційну і фінансову діяльність підприємства. Взаємозв'язок показників, що впливають на рентабельність активів, показано на схемі (рис. 4.2).

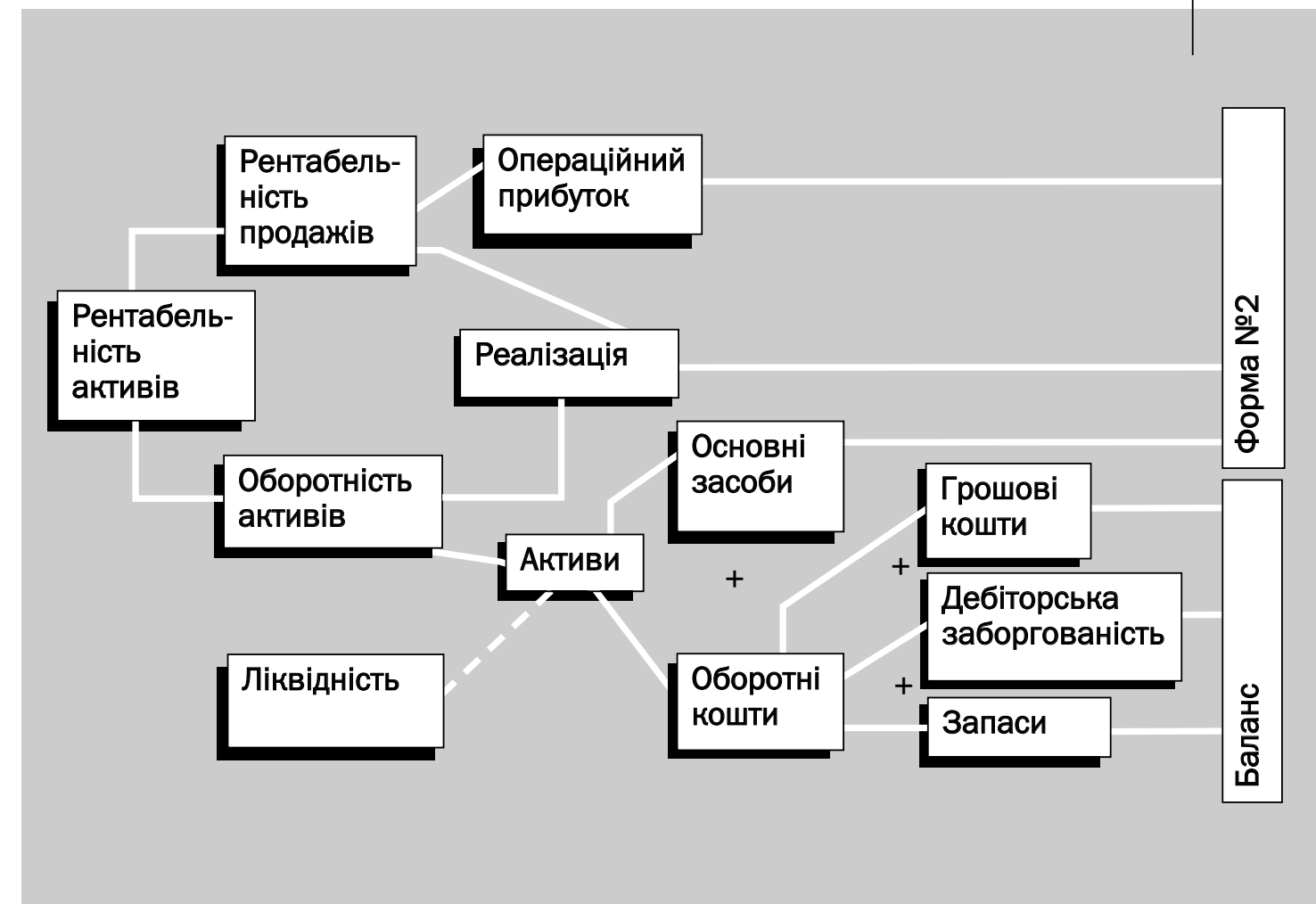


Рис.4.2. Формування показника рентабельності активів

Приблизна послідовність діагностики фінансово-економічного стану на основі схеми взаємозв'язку показників, що впливають на рентабельність активів, може бути такою. Наприклад, причиною погіршення показника рентабельності активів можуть бути як зниження рентабельності продажів, так і зменшення оборотності активів. У свою чергу, причиною погіршення рентабельності продажів може бути зростання собівартості продукції. У такому випадку для вирішення цієї проблеми пропонується опрацювати механізми управління витратами:

- виділити найвагомші статті собівартості і дослідити можливості їх зниження;
- розділити витрати на постійні і змінні і розрахувати точку беззбитковості;
- проаналізувати прибутковість окремих видів продукції.

Можливо, що причиною зниження рентабельності продажів є падіння обсягів продажів. Це призводить до зростання собівартості одиниці продукції через збільшення в ній частки постійних витрат.

Якщо причиною погіршення показника рентабельності активів є зменшення оборотності активів, то слід дослідити причини погіршення цього показника. Якщо на його погіршення більшою мірою впливає падіння обсягу продажів, то рекомендується зосередити зусилля на маркетинговій роботі, ціновій і асортиментній політиці. Незважаючи на те, що сільськогосподарські підприємства мають вкрай обмежені можливості встановлювати ціни на свою продукцію, у них є право вибору більш вигідних каналів реалізації. А якщо виявляється, що треба знизити величину активів, то цього можна досягти шляхом зменшення оборотних коштів чи необоротних активів. Для цього слід розглянути можливість:

- продажу чи списання обладнання, що не використовується або не ефективно використовується, зменшення невиробничих активів;

- зниження запасів сировини і матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції;

- зменшення дебіторської заборгованості.

При управлінні оборотними коштами слід враховувати обмеження щодо ліквідності. Потрібно вибирати між зменшенням оборотних коштів, які позитивно впливають на рентабельність активів, і зниженням загальної ліквідності, що може привести до неможливості розрахунків з кредиторами.

У зв'язку з цим важливо використовувати методики управління поточними активами й пасивами:

- контроль оборотності поточних активів і зобов'язань;

- удосконалення кредитної політики;

- управління інкасацією дебіторської заборгованості й погашенням кредиторської заборгованості.

4.4. Класифікація сільськогосподарських підприємств в залежності від їх фінансово-економічного стану

В Методичних рекомендаціях, затвержених наказом Міністерства економіки України від 17 січня 2001 р. №10, визначені ознаки **поточної, критичної і надкритичної неплатоспроможності**. Рекомендації цієї методики є обов'язковими і розроблені для забезпечення однозначності підходів до оцінки фінансово-господарського стану підприємства.

Ознаки поточної неплатоспроможності. Економічним показником поточної неплатоспроможності при наявності простроченої кредиторсь-

кої заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань. Від'ємне значення цього показника є ознакою поточної неплатоспроможності підприємства.

Ознаки критичної неплатоспроможності відповідають **стану потенційного банкрутства**. Критична неплатоспроможність має місце, коли за умови поточної неплатоспроможності коефіцієнт покриття і коефіцієнт забезпечення власними засобами менше їх нормативних значень (1,5 і 0,1 відповідно).

Ознаки надкритичної неплатоспроможності. Надкритична неплатоспроможність має місце, якщо за підсумками року коефіцієнт покриття менше 1, і підприємство не отримало прибутку.

Можна виділити чотири різновиди фінансового стану сільськогосподарських підприємств і в залежності від їх фінансового стану обирати стратегію фінансового оздоровлення або реструктуризації підприємства.

Фінансово стійкі – це підприємства з високим рівнем прибутковості, здатні відповідати за своїми зобов'язаннями і здійснюють активне нагромадження капіталу, а тому не потребують проведення спеціальних санаційних заходів.

Прихована фінансова нестабільність – це підприємства з характерним зниженням вартості та прибутковості підприємства, або зростання його зобов'язань. Цей стан підприємства потребує застосування політичних і стратегічних заходів з підвищення прибутковості підприємств.

Виражена фінансова нестабільність – підприємства, у яких виникають труднощі з готівкою, значно змінюються показники балансу та звіту про фінансові результати. Про що свідчить: різке зменшення грошових коштів на рахунках; ріст запасів готової продукції внаслідок утруднення збуту; збільшення дебіторської заборгованості та її старіння, що зменшує інвестиційні можливості підприємства; збільшення кредиторської заборгованості; скорочення обсягів реалізації продукції; затримка з поданням звітності, що може бути наслідком незадовільної роботи фінансових служб підприємства; конфліктні ситуації на підприємстві; звільнення керівників і провідних спеціалістів; зростання кількості управлінських рішень; посилена, але не чітко продумана активність управлінців тощо. Цей стан підприємства потребує розробки та реалізації активних невідкладних оперативних і стратегічних санаційних заходів.

Явне банкрутство – підприємство не може вчасно заплатити борги. В такому стані нині знаходяться переважна більшість сільськогосподарських підприємств. За законами ринкової економіки об'єктивним

4. Аналіз фінансово-господарського стану сільськогосподарських підприємств

шляхом їх виходу із стану явного банкрутства є скорочення обсягів діяльності або ж ліквідація. У цьому випадку поряд із антикризовою стратегією особливу увагу слід приділяти здійсненню надзвичайних і невідкладних санаційних заходів (часткове або повне перепрофілювання виробництва).

Для відновлення платоспроможності необхідно працювати з господарствами другої і третьої групи, для реструктуризації з передачею майна новим користувачам – третьої групи, для ліквідації – четвертої групи.

5

МЕХАНІЗМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

5. Механізми реструктуризації та фінансового оздоровлення підприємств

5.1. Врегулювання внутрішніх відносин в процесі реструктуризації

5.1.1. Врегулювання земельних відносин

На теперішній час більшість сільськогосподарських підприємств всіх організаційно-правових форм потребує врегулювання земельних відносин. У вирішенні цієї проблеми мали б бути зацікавлені всі сторони: селяни – власники земельних ділянок та земельних часток (паїв), підприємницькі структури, влада. Власники земельних паїв зацікавлені у виділенні земельних ділянок на місцевості, щоб вільно розпоряджатися ними. Сільськогосподарським підприємствам врегулювання земельних відносин дозволить більш ефективно планувати свою діяльність. Оскільки цей процес дозволить зробити земельні відносини більш прозорими, влада отримає можливість ефективно використовувати наявні в неї важелі для наповнення місцевих бюджетів, розвитку сільської місцевості.

У процесі врегулювання земельних відносин можна умовно виділити кілька етапів:

1. Завершення паювання земель колишніх КСП.
2. Виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв).
3. Оформлення відносин між власниками земельних ділянок та сільськогосподарськими підприємствами.

Оскільки у різній місцевості процес врегулювання земельних відносин перебуває на різних етапах, то до вирішення цієї проблеми у кожному окремому випадку потрібен індивідуальний підхід.

5.1.1.1. Завершення паювання земель колишніх КСП

Особи, які мають право на земельну частку (пай)

Право на земельну частку (пай) мають:

■ колишні члени колективних сільськогосподарських підприємств, сільськогосподарських кооперативів, сільськогосподарських акціонерних товариств, у тому числі створених на базі радгоспів та інших державних сільськогосподарських підприємств, а також пенсіонери з їх числа, які отримали сертифікати на право на земельну частку (пай) у встановленому законодавством порядку;

■ громадяни – спадкоємці права на земельну частку (пай), посвідченого сертифікатом;

5.1. Врегулювання внутрішніх відносин в процесі реструктуризації

■ громадяни та юридичні особи України, які відповідно до законодавства України набули право на земельну частку (пай);

■ громадяни, евакуйовані із зони відчуження, відселені із зони безумовного (обов'язкового) або зони гарантованого добровільного відселення, а також громадяни, що самостійно переселилися з територій, які зазнали радіоактивного забруднення, і які на момент евакуації, відселення або самостійного переселення були членами колективних або інших сільськогосподарських підприємств, а також пенсіонери з їх числа, які проживають у сільській місцевості. Цим громадянам земельні ділянки в натурі (на місцевості) виділяються із земель запасу чи резервного фонду в розмірі земельної частки (паю) члена сільськогосподарського підприємства, розташованого на території відповідної ради. У разі відсутності на території відповідної ради необхідних площ земель запасу чи резервного фонду земельна ділянка за їх згодою може бути виділена в натурі (на місцевості) меншого розміру або за рахунок земель запасу чи резервного фонду, розташованих на території іншої ради в межах області.

Право особи на земельну частку (пай) може бути встановлено в судовому порядку.

Документи, що посвідчують право на земельну частку (пай)

Основним документом, що посвідчує право на земельну частку (пай), є сертифікат на право на земельну частку (пай), виданий районною (міською) державною адміністрацією.

Документами, що посвідчують право на земельну частку (пай), також є:

- свідоцтво про право на спадщину;
- посвідчені у встановленому законом порядку договори купівлі-продажу, дарування, міни, до яких додається сертифікат на право на земельну частку (пай);
- рішення суду про визнання права на земельну частку (пай).

Документом, що посвідчує право на земельну частку (пай) громадян є трудова книжка члена колективного або іншого сільськогосподарського підприємства чи нотаріально засвідчена виписка з неї.

Оскільки нерозпайовані землі сільськогосподарського призначення на сьогодні є рідкісним випадком, процедура паювання не наводиться.

5.1.1.2. Виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв)

Загальний порядок виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв)

Процес регулюється Законом України "Про порядок виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв)" від 05.06.2003р., №899-IV та Постановою Кабінету Міністрів України від 4 лю-

того 2004 р. №122 "Про організацію робіт та методику розподілу земельних ділянок між власниками земельних часток (паїв)". Закон визначає організаційні та правові засади виділення власникам земельних часток (паїв) земельних ділянок у природі (на місцевості) із земель, що належали колективним сільськогосподарським підприємствам, сільськогосподарським кооперативам, сільськогосподарським акціонерним товариствам на праві колективної власності, порядок обміну цими земельними ділянками.

Організаційну роботу щодо виділення в природі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв) відповідно до передбачених законом повноважень здійснюють місцеві ради та районні державні адміністрації.

Сільські, селищні, міські ради та районні державні адміністрації в межах їх повноважень щодо виділення земельних часток (паїв) у природі (на місцевості):

- розглядають заяви власників земельних часток (паїв) щодо виділення їм в природі (на місцевості) земельних ділянок і видачі документів, що посвідчують право власності на земельну ділянку;

- приймають рішення щодо виділення земельних часток (паїв) у природі (на місцевості);

- уточнюють списки осіб, які мають право на земельну частку (пай);

- уточнюють місце розташування, межі і площі сільськогосподарських угідь, які підлягають розподілу між власниками земельних часток (паїв);

- укладають із землевпорядними організаціями договори на виконання робіт із землеустрою щодо виділення земельних часток (паїв) у природі (на місцевості) та виготовлення технічної документації, яка необхідна для складання документів, що посвідчують право власності на земельну ділянку, якщо такі роботи виконуються за рахунок місцевого бюджету;

- сприяють в укладанні договорів на виконання землевпорядними організаціями робіт із землеустрою щодо виділення земельних часток (паїв) у природі (на місцевості) та виготовлення технічної документації, яка необхідна для складання документів, що посвідчують право на земельну ділянку, якщо такі роботи виконуються за рахунок осіб, які мають право на земельну частку (пай), або за рахунок коштів підприємств, установ та організацій, що орендують земельні частки (паї), проектів технічної допомоги тощо;

- надають землевпорядним організаціям уточнені списки осіб, які мають право на земельну частку (пай);

- розглядають та погоджують проекти землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв);

- організовують проведення розподілу земельних ділянок між особами, які мають право на виділення їм земельних часток (паїв) у природі (на місцевості), в порядку, визначеному Законом України "Про порядок

виділення в природі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв)";

- оформляють матеріали обміну земельними частками (паями), проведеного за бажанням їх власників до моменту видачі державних актів на право власності на земельну ділянку;

- приймають рішення про видачу документів, що посвідчують право власності на земельну ділянку, власникам земельних часток (паїв).

Сільські, селищні, міські ради приймають рішення щодо виділення в природі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв) у межах населених пунктів, а районні державні адміністрації – за межами населених пунктів.

Підстави для виділення земельних ділянок у природі (на місцевості) власникам земельних часток (паїв)

Підставами для виділення земельних ділянок у природі (на місцевості) власникам земельних часток (паїв) є рішення відповідної сільської, селищної, міської ради чи районної державної адміністрації.

Власники сертифікатів подають до відповідної сільської, селищної, міської ради чи районної державної адміністрації заяву про виділення їм земельної частки (паю) в природі (на місцевості).

Земельна частка (пай) виділяється її власнику в природі (на місцевості), як правило, однією земельною ділянкою. За бажанням власника земельної частки (паю) йому можуть бути виділені в природі (на місцевості) дві земельні ділянки з різним складом сільськогосподарських угідь (рілля, багаторічні насадження, сінокоси або пасовища).

У разі подання заяв про виділення земельних часток (паїв) у природі (на місцевості) більшістю власників земельних часток (паїв) у межах одного сільськогосподарського підприємства відповідна сільська, селищна, міська рада чи районна державна адміністрація приймає рішення про розробку проекту землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв).

Особам, які мають право на виділення їм у природі (на місцевості) двох чи більше земельних часток (паїв) із земель, що перебувають у користуванні одного сільськогосподарського підприємства, земельні ділянки за їх бажанням виділяються єдиним масивом.

Громадянам (подружжю) та іншим особам, які подали до відповідної сільської, селищної, міської ради чи районної державної адміністрації спільну заяву чи клопотання, підписані кожним із них, про виділення в природі (на місцевості) належних їм земельних часток (паїв) єдиним масивом, виділяється одна земельна ділянка у спільну власність.

Підстави для виділення земельних ділянок єдиним масивом

До проведення зборів власників земельних часток (паїв) громадяни повинні визначитися з метою використання земельної ділянки. А саме, чи бажають власники самі господарювати на земельних ділянках, чи мають

намір здавати їх в оренду визначеному сільськогосподарському підприємству або фермерському господарству. Це дає можливість особам, які мають право на виділення їм у натурі (на місцевості) двох чи більше земельних часток (паїв) із земель, що перебувають у користуванні одного сільськогосподарського підприємства, виділити земельні ділянки єдиним масивом.

Громадяни (подружжя) та інші особи, які бажають щоб їм виділили належні їм земельні частки (паї) єдиним масивом, подають до сільської, селищної, міської ради або районної державної адміністрації спільну заяву чи клопотання, підписані кожною із них, згідно яких їм виділяється одна земельна ділянка у спільну власність.

Особи – власники сертифікатів на право на земельну частку (пай) – до проведення розподілу земельних ділянок мають також визначитися: отримати належну їм землю однією ділянкою чи двома, з різним складом сільськогосподарських угідь (рілля, багаторічні насадження, сінокоси, пасовища) або з різною якістю землі.

Ця інформація вказується в заяві, що подається до сільської, селищної, міської ради чи районної державної адміністрації, про виділення земельної частки в натурі (на місцевості) та виготовленні державного акта на право приватної власності на землю. Від цього визначення залежить, яким буде проект землеустрою щодо організацій території земельних часток (паїв), в якому визначається місце розташування земельних ділянок, їх межі та площі сільськогосподарських угідь, що підлягають розподілу між власниками земельних часток (паїв).

Розгляд заяв власників земельних часток (паїв) та прийняття рішення щодо виділення їм в натурі (на місцевості) земельних ділянок

Місцеві ради чи районні державні адміністрації відповідно до передбаченої законом компетенції:

- розглядають заяви власників земельних часток (паїв) щодо виділення їм в натурі (на місцевості) земельних ділянок і видачі документів, що посвідчують право власності на земельну ділянку;

- приймають рішення щодо виділення земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості).

Підготовка проектів землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв)

У процесі підготовки проектів землеустрою місцеві ради чи районні державні адміністрації відповідно до передбаченої законом компетенції:

- уточнюють списки осіб, які мають право на земельну частку (пай);
- уточнюють місце розташування, межі і площі сільськогосподарських угідь, які підлягають розподілу між власниками земельних часток (паїв);
- укладають із землепорядними організаціями договори на виконання робіт із землеустрою щодо виділення земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості) та виготовлення технічної документації, яка необхідна для

складання документів, що посвідчують право власності на земельну ділянку, якщо такі роботи виконуються за рахунок місцевого бюджету;

- сприяють в укладанні договорів на виконання землепорядними організаціями робіт із землеустрою щодо виділення земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості) та виготовлення технічної документації, яка необхідна для складання документів, що посвідчують право на земельну ділянку, якщо такі роботи виконуються за рахунок осіб, які мають право на земельну частку (пай), або за рахунок коштів підприємств, установ та організацій, що орендують земельні частки (паї), проектів технічної допомоги тощо;

- надають землепорядним організаціям уточнені списки осіб, які мають право на земельну частку (пай);

- розглядають та погоджують проекти землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв).

Органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, державні та інші землепорядні організації зобов'язані безоплатно надавати в установленому законодавством порядку землепорядним організаціям, які уклали договори на виконання робіт із землеустрою щодо виділення земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості), наявні у них геодезичні та картографічні матеріали і документи, необхідні для виконання цих робіт.

Розробка і затвердження проекту землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв)

Проект землеустрою розробляється державними та іншими землепорядними організаціями, які отримали в установленому законом порядку ліцензії на проведення землепорядних робіт, погоджується відповідною сільською, селищною, міською радою чи районною державною адміністрацією і затверджується на зборах більшістю власників земельних часток (паїв) у межах земель, що перебувають у користуванні одного сільськогосподарського підприємства, та оформляється відповідним протоколом.

У проекті землеустрою визначаються місце розташування земельних ділянок, їх межі та площі сільськогосподарських угідь, що підлягають розподілу між власниками земельних часток (паїв), їх цільове призначення, дії обмежень (обтяжень) у використанні земельних ділянок, у тому числі земельних сервітутів.

У разі необхідності в проектах землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв) здійснюється перерахунок розміру в умовних кадастрових гектарах та вартості земельної частки (паю).

Із площі земельних ділянок, що підлягають розподілу, виключаються:

- деградовані, малопродуктивні, а також техногенно забруднені сільськогосподарські угіддя, що підлягають консервації;
- заболочені землі;
- інші землі, які недоцільно використовувати для сільськогосподарських потреб.

Проект землеустрою зберігається у сільській, селищній, міській раді за місцем проживання більшості власників земельних часток (паїв) та в районному відділі земельних ресурсів.

Державній землевпорядній експертизі підлягає вибірково до 20 відсотків документації із землеустрою щодо виділення земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості).

Державна землевпорядна експертиза документації із землеустрою здійснюється до моменту розподілу земельних ділянок між власниками земельних часток (паїв) у строк, що не перевищує 20 днів.

Процедура розподілу земельних ділянок між власниками земельних часток (паїв)

Організація робіт з розподілу земельних ділянок у межах одного сільськогосподарського підприємства між власниками земельних часток (паїв), які подали заяви про виділення належних їм земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості), здійснюється відповідною сільською, селищною, міською радою чи райдержадміністрацією за місцем розташування земельних ділянок згідно з проектом землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв) (далі – проект).

Якщо після розробки проекту виявлено факт невключення громадян, які отримали чи мають право на отримання сертифікату на право на земельну частку (пай) у встановленому законодавством порядку, до списку власників земельних часток (паїв), на підставі якого був складений проект, сільська, селищна, міська рада чи райдержадміністрація може прийняти рішення (розпорядження) про:

- коригування проекту землевпорядною організацією з метою забезпечення громадян необхідною кількістю земельних ділянок (на підставі відповідного договору);

- надання зазначеним громадянам земельних ділянок із земель запасу чи резервного фонду у розмірі відповідної земельної частки (паю).

Якщо таке рішення не прийнято, то питання виділення земельної частки (паю) вирішується у судовому порядку.

Відповідна рада чи райдержадміністрація розміщує у загальнодоступних місцях у населених пунктах, де проживають власники земельних часток (паїв), оголошення про проведення зборів власників земельних часток (паїв) (далі – збори) не пізніше ніж за 14 днів до їх проведення, в якому повідомляється:

- дата, місце і час проведення зборів;
- місце роботи, прізвище, номер службового телефону посадової особи, в якій можна отримати інформацію щодо проведення розподілу земельних ділянок;
- місце та строк ознайомлення з проектом, списком та іншими матеріалами, пов'язаними з організацією розподілу земельних ділянок;
- можливі процедури проведення розподілу земельних ділянок.

Власники земельних часток (паїв), які бажають узяти участь у розподілі земельних ділянок, або їх уповноважені належним чином оформленою довіреністю представники, які з'явилися на збори, реєструються організаторами зборів.

Розподіл земельних ділянок проводиться за умови реєстрації на зборах не менш як двох третин власників земельних часток (паїв), які мають право на їх отримання у натурі, або їх представників згідно із списком, що додається до проекту.

Збори веде сільський, селищний, міський голова (або уповноважена відповідною радою особа) чи голова райдержадміністрації (або уповноважена ним особа), який вносить на розгляд та затвердження кандидатуру секретаря зборів. У зборах беруть участь представники територіального органу Державного комітету України по земельних ресурсах (Держкомзему) та землевпорядної організації, яка розробляла проект. На збори можуть також запрошуватися депутати місцевих рад, представники засобів масової інформації та об'єднань громадян.

Розподіл земельних ділянок може здійснюватися за згодою не менш як двох третин власників земельних часток (паїв) або їх представників такими методами:

- списком (складається в алфавітному або іншому порядку, визначеному рішенням зборів);

- шляхом жеребкування – у разі відсутності згоди щодо розподілу за списком.

Результати розподілу оформляються протоколом, що підписується власниками земельних часток (паїв) або їх представниками, які взяли участь у розподілі, головуючим та секретарем зборів.

До протоколу додається:

- список реєстрації власників земельних часток (паїв) або їх представників, які взяли участь у розподілі, із зазначенням номерів вибраних ними земельних ділянок згідно з проектом, засвідчених їх підписами. Кожен аркуш зазначеного списку підписується головуючим та секретарем зборів і скріплюється печаткою сільської, селищної, міської ради чи райдержадміністрації;

- схема розташування земельних ділянок згідно з проектом із зазначенням номерів земельних ділянок та номерів їх власників (за списком).

Секретар зборів у дводенний строк після закінчення зборів подає протокол зборів разом з додатками сільській, селищній, міській раді чи райдержадміністрації.

Сільська, селищна, міська рада чи райдержадміністрація у дводенний строк (мається на увазі – після отримання документів) розміщує схему розташування земельних ділянок із зазначенням номерів земельних ділянок та номерів їх власників за списком у загальнодоступному місці у населеному пункті для ознайомлення з нею громадськості у 10-денний строк.

Рада чи райдержадміністрація протягом п'яти днів після ознайомлення громадськості з результатами розподілу вживає заходів до остаточного його погодження згідно з поданими заявами і затверджує протокол зборів з урахуванням внесених змін, а також доручає територіальному органу Держкомзему разом із землевпорядною організацією забезпечити організацію робіт з установа меж земельних ділянок у натурі (на місцевості) та складання державних актів на право власності на земельні ділянки (на підставі відповідних договорів).

Нерозподілені (невитребувані) земельні ділянки передаються в розпорядження сільських, селищних, міських рад чи райдержадміністрацій з метою надання їх в оренду.

Протокол про розподіл земельних ділянок між власниками земельних часток (паїв) затверджується відповідною сільською, селищною, міською радою чи районною державною адміністрацією і є підставою для прийняття рішення щодо виділення земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості) та видачі державних актів на право власності на земельну ділянку власникам земельних часток (паїв).

Матеріали щодо розподілу земельних ділянок між власниками земельних часток (паїв) зберігаються у відповідній сільській, селищній, міській раді за місцем проживання більшості власників земельних часток (паїв) та в районному відділі земельних ресурсів.

Встановлення меж земельних ділянок у натурі (на місцевості) власникам земельних часток (паїв)

Встановлення меж земельних ділянок у натурі (на місцевості) власникам земельних часток (паїв) здійснюється на підставі технічної документації із землеустрою щодо складання документів, що посвідчують право власності на земельну ділянку.

Земельні ділянки, які будуть використовуватися їх власниками, самостійно закріплюються межовими знаками встановленого зразка кожна окремо.

Земельні ділянки, які їх власники або інші особи будуть використовувати єдиним масивом, закріплюються межовими знаками встановленого зразка лише по окружній межі єдиного масиву.

Як правило, виніс земельних ділянок в натурі (на місцевості) виконує та землевпорядна організація, яка виконувала роботи щодо організації території земельних часток (паїв) з визначенням місця розташування земельних ділянок, їх меж та площ сільськогосподарських угідь, що підлягають розподілу між власниками земельних часток (паїв).

Після виділення земельної ділянки в натурі (на місцевості) її власнику видається акт про перенесення в натуру меж земельної ділянки та передачу на зберігання межових знаків.

Треба пам'ятати, що використання земельної ділянки до встановлення її меж у натурі (на місцевості), одержання документа, що посвідчує право на неї, та державної реєстрації забороняється.

Оформлення державних актів на право власності на земельну ділянку власникам земельних часток (паїв)

Оформлення державних актів на право власності на земельну ділянку власникам земельних часток (паїв) здійснюється землевпорядною організацією, яка виконала землевпорядні роботи щодо виділення земельних часток (паїв) у натурі (на місцевості).

Власнику однієї чи більше земельної частки (паю) в межах земель, що перебувають у користуванні одного сільськогосподарського підприємства, видається один державний акт на право власності на земельну ділянку. Власникам земельних часток (паїв), яким земельні ділянки виділені в натурі (на місцевості) єдиним масивом, видається державний акт на право власності на земельну ділянку, який посвідчує їх право спільної часткової власності чи спільної сумісної власності.

Власник земельного сертифіката може отримати безкоштовно земельну ділянку в розмірі земельного паю. Власники земельних сертифікатів повинні тільки сплатити вартість землевпорядних робіт, необхідних для виділення земельного паю в натурі, та виготовлення державного акта.

Наказом Державного Комітету України по земельних ресурсах від 4 травня 1999 р. №43 (із подальшими змінами та доповненнями) затверджено Інструкції про порядок складання, видачі, реєстрації і зберігання державних актів на право власності на земельну ділянку і право постійного користування земельною ділянкою та договорів оренди землі, яка є чинною.

Постановою Кабінету Міністрів України від 2 квітня 2002 р. №449 "Про затвердження форм державного акта на право власності на земельну ділянку та державного акта на право постійного користування земельною ділянкою" затверджено нову форму державного акта на право власності на земельну ділянку та державного акта на право постійного користування земельною ділянкою. Акт реєструється в Книзі записів реєстрації державних актів на право власності на землю та на право постійного користування землею, договорів оренди землі. У додатку до державного акта на право власності на земельну ділянку вказуються співвласники земельної ділянки, їх адреса та частка у спільній власності.

Державний акт на право власності на земельну ділянку та державний акт на право постійного користування земельною ділянкою видається на підставі рішення Кабінету Міністрів України, обласної, районної, Київської і Севастопольської міських, міської, селищної, сільської ради, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласної, районної Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій.

Якщо земельна ділянка, що передається у власність або надається у постійне користування, розташована на території кількох адміністратив-

но-територіальних одиниць, то державний акт на право власності на земельну ділянку і на право постійного користування земельною ділянкою видається окремо на кожну частину ділянки, розташовану на території відповідної адміністративно-територіальній одиниці.

Державний акт на право власності на земельну ділянку або на право постійного користування земельною ділянкою складається у двох примірниках, підписується органом, який прийняв рішення про передачу (надання) земельної ділянки у власність (постійне користування), та відповідним державним органом земельних ресурсів. У разі відчуження земельних ділянок із земель приватної власності державний акт на право власності на земельну ділянку підписує відповідний державний орган земельних ресурсів на підставі копії відповідного договору, достовірність якої засвідчена нотаріусом.

При наявності обмежень на використання земельної ділянки до примірника державного акта на право постійного користування земельною ділянкою або на право власності на земельну ділянку, який видається власнику або користувачу земельної ділянки, додаються:

- копія кадастрового плану;
- акт перенесення на місцевість меж зон обмежень.

При втраті (псуванні) державного акта на землю власнику або землекористувачу видається відповідний дублікат.

Обмін земельними ділянками

У разі якщо власник земельної ділянки, яка знаходиться всередині єдиного масиву, що використовується спільно власниками земельних ділянок чи іншими особами для ведення товарного сільськогосподарського виробництва, виявляє бажання використовувати належну йому земельну ділянку самостійно, він може обміняти її на іншу земельну ділянку на межі цього або іншого масиву. Обмін земельними ділянками здійснюється за згодою їх власників відповідно до закону та посвідчується нотаріально. Сільські, селищні, міські ради та районні державні адміністрації в межах своїх повноважень сприяють обміну земельними ділянками.

5.1.1.3. Оформлення відносин між власниками земельних ділянок та сільськогосподарськими підприємствами

Право власності на земельну ділянку

Право власності на землю – це право володіти, користуватися і розпоряджатися земельними ділянками. Сільськогосподарським підприємствам, установам та організаціям, крім державних і комунальних, землі сільськогосподарського призначення можуть належати на праві власності, яке може набуватися шляхом внесення до статутного фонду зе-

мельних ділянок їх засновників та придбання земельних ділянок за договорами купівлі-продажу, дарування, міни, іншими цивільно-правовими угодами. Окрім того, юридичні особи (засновані громадянами України або юридичними особами України) можуть набувати у власність земельні ділянки для здійснення підприємницької діяльності у разі прийняття спадщини, а також виникнення інших підстав, передбачених законом.

Власники земельних ділянок мають право:

- а) продавати або іншим шляхом відчужувати земельну ділянку, передавати її в оренду, заставу, спадщину;
 - б) самостійно господарювати на землі;
 - в) власності на посіви і насадження сільськогосподарських та інших культур, на вироблену сільськогосподарську продукцію;
 - г) використовувати у встановленому порядку для власних потреб наявні на земельній ділянці загальнопоширені корисні копалини, торф, лісові насадження, водні об'єкти, а також інші корисні властивості землі;
 - г) на відшкодування збитків у випадках, передбачених законом
 - д) споруджувати жилі будинки, виробничі та інші будівлі і споруди.
- Власники земельних ділянок зобов'язані:
- а) забезпечувати використання їх за цільовим призначенням;
 - б) дотримуватися вимог законодавства про охорону довкілля;
 - в) своєчасно сплачувати земельний податок;
 - г) не порушувати прав власників суміжних земельних ділянок та землекористувачів;
 - г) підвищувати родючість ґрунтів та зберігати інші корисні властивості землі;
 - д) своєчасно надавати відповідним органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування дані про стан і використання земель та інших природних ресурсів у порядку, встановленому законом;
 - е) дотримуватися правил добросусідства та обмежень, пов'язаних з встановленням земельних сервітутів та охоронних зон;
 - є) зберігати геодезичні знаки, протиерозійні споруди, мережі зрошувальних і осушувальних систем.

Купівля-продаж земельних ділянок

При реструктуризації сільськогосподарських підприємств слід враховувати існуючі законодавчі обмеження на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення (зокрема, передбачені п. п. 13-15 Перехідних положень Земельного кодексу України).

Обмін земельних ділянок

Згідно норм Земельного кодексу України обмін земельних ділянок на інші є можливим. Обмін земельними ділянками в процесі їх виділення в натурі регулюється Законом України "Про порядок виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв)".

Інші моменти, пов'язані з обміном земельних ділянок, в тому числі на інші товари чи послуги, регулюються Цивільним кодексом України, відповідно до якого за договором міни кожна із сторін зобов'язується передати другій стороні у власність один товар в обмін на інший товар чи послуги, а також є продавцем того товару, який передає в обмін, і покупцем товару, який одержує взамін.

Договором може бути встановлена доплата за товар більшої вартості, що обмінюється на товар меншої вартості. Право власності на обмінювані товари переходить до сторін одночасно після виконання зобов'язань щодо передання майна обома сторонами, якщо інше не встановлено договором або законом. Обмін земельних ділянок на інші товари чи послуги може використовуватися як завуальована форма їх продажу.

Дарування земельних ділянок

З одного боку, нормами Земельного кодексу України передбачено дарування земельних ділянок (зокрема, ст. 28, 81, 82 тощо). З іншого – існує заборона на відчуження земельних ділянок до 1 січня 2007 року, яка безпосередньо стосується дарування, що може використовуватися як завуальована форма продажу земельних ділянок.

Передача земельної ділянки у спадщину

Згідно з Цивільним кодексом України (ст. 1217), спадкування здійснюється за заповітом або за законом. Це повною мірою стосується і земельних ділянок. Заповіт має бути укладений у письмовій формі з зазначенням місця і часу його укладення, підписаний особисто заповідачем і посвідчений нотаріусом. Разом з тим, у певних випадках Цивільний кодекс дозволяє посвідчувати заповіти громадян іншими посадовими особами.

Застава земельної ділянки

Застава земельної ділянки дозволяється за трьох умов:

1. Нерухоме майно (земельна ділянка) належить заставодавцю на праві власності;
2. Нерухоме майно може бути відчужене заставодавцем і на нього відповідно до законодавства може бути звернене стягнення;
3. Нерухоме майно зареєстроване у встановленому законом порядку як окремий виділений у натурі об'єкт права власності.

У Прикінцевих положень Закону України "Про іпотеку" іпотека земельних ділянок сільськогосподарського призначення допускається з 1 січня 2005 року.

Законодавчі обмеження щодо розпорядження земельними ділянками сільськогосподарського призначення

Обмеження на розпорядження землями сільськогосподарського призначення встановлені Земельним кодексом або на підставі його норм, зокрема:

- на період до 1 січня 2015 року громадяни і юридичні особи можуть набувати право власності на землі сільськогосподарського призначення

загальною площею до 100 гектарів, ця площа може бути збільшена у разі успадкування земельних ділянок за законом;

- до 1 січня 2007 року забороняється внесення права на земельну частку (пай) до статутних фондів господарських товариств;

- громадяни та юридичні особи, які мають у власності земельні ділянки для ведення селянського (фермерського) господарства та іншого товарного сільськогосподарського виробництва, а також громадяни України – власники земельних часток (паїв) не вправі до 1 січня 2007 року продавати або іншим способом відчужувати належні їм земельні ділянки та земельні частки (паї), крім передачі їх у спадщину та при вилученні земель для суспільних потреб.

Оренда земель сільськогосподарського призначення

Враховуючи обмеження, які існують щодо розпорядження землями сільськогосподарського призначення, оренда земель сільськогосподарського призначення є і буде залишатися на найближчі декілька років найбільш поширеною формою земельних відносин.

Оренда землі – це засноване на договорі строкове платне володіння і користування земельною ділянкою, необхідною орендареві для здійснення підприємницької та інших видів діяльності. Оренда земельних ділянок здійснюється на підставах і в порядку, передбачених Земельним, Господарським та Цивільним кодексами України, Законом України "Про оренду землі" і договором оренди землі.

За законом об'єктами оренди є земельні ділянки, що перебувають у власності громадян, юридичних осіб, комунальній або державній власності. Отже, для передачі земельної ділянки в оренду, слід стати її власником. Але при цьому слід наголосити, що Перехідними положеннями Закону України "Про оренду землі" передбачено, що громадяни – власники сертифікатів на право на земельну частку (пай) до виділення їм у натурі (на місцевості) земельних ділянок мають право укладати договори оренди земель сільськогосподарського призначення, місце розташування яких визначається з урахуванням вимог раціональної організації території і компактності землекористування, відповідно до цих сертифікатів з дотриманням вимог цього Закону. Після виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв) договір оренди землі переукладається відповідно до державного акта на право власності на земельну ділянку на тих самих умовах, що і раніше укладений, і може бути змінений лише за згодою сторін

Орендодавцями земельних ділянок є громадяни та юридичні особи, у власності яких перебувають земельні ділянки, або уповноважені ними особи. Орендарями земельних ділянок є юридичні або фізичні особи, яким на підставі договору оренди належить право володіння і користування земельною ділянкою.

Орендована земельна ділянка або її частина може передаватися орендарем у суборенду без зміни цільового призначення, якщо це передбачено договором оренди або за письмовою згодою орендодавця. Якщо протягом одного місяця орендодавець не надішле письмового повідомлення щодо своєї згоди чи заперечення, орендована земельна ділянка або її частина може бути передана в суборенду.

Умови договору суборенди земельної ділянки повинні обмежуватися умовами договору оренди земельної ділянки і не суперечити йому. Строк суборенди не може перевищувати строку, визначеного договором оренди землі. У разі припинення договору оренди чинність договору суборенди земельної ділянки припиняється. Договір суборенди земельної ділянки підлягає державній реєстрації та, за згодою сторін, посвідчується нотаріально.

Орендарі земельних ділянок сільськогосподарського призначення на період дії договору оренди можуть обмінюватися належними їм правами користування земельними ділянками шляхом укладання між ними договорів суборенди відповідних ділянок, якщо це передбачено договором оренди або за письмовою згодою орендодавця.

Орендар, який відповідно до закону може мати у власності орендовану земельну ділянку, має переважне право на придбання її у власність у разі продажу цієї земельної ділянки, за умови, що він сплачує ціну, за якою вона продається, а у разі продажу на конкурсі (аукціоні) – якщо його пропозиція є рівною з пропозицією, яка є найбільшою із запропонованих учасниками конкурсу (аукціону). З цього погляду орендарям – сільськогосподарським підприємствам, якщо вони в майбутньому мають намір розширювати свої землеволодіння, є вигідним укладання договору оренди землі.

Договір оренди землі – це договір, за яким орендодавець зобов'язаний за плату передати орендареві земельну ділянку у володіння і користування на певний строк, а орендар зобов'язаний використовувати земельну ділянку відповідно до умов договору та вимог земельного законодавства. Договір оренди землі укладається у письмовій формі і за бажанням однієї із сторін може бути посвідчений нотаріально.

При розташуванні земельної ділянки, що надається в оренду, на території кількох адміністративно-територіальних одиниць договір оренди укладається окремо на кожен частину земельної ділянки, розташовану на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Типовий договір оренди землі затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2004 р. №220. Відповідно до статті 15 Закону України "Про оренду землі", істотними умовами договору оренди землі є:

- об'єкт оренди (місце розташування та розмір земельної ділянки);
- строк дії договору оренди;

■ орендна плата із зазначенням її розміру, індексації, форм платежу, строків, порядку її внесення і перегляду та відповідальності за її несплату;

■ умови використання та цільове призначення земельної ділянки, яка передається в оренду;

■ умови збереження стану об'єкта оренди;

■ умови і строки передачі земельної ділянки орендарю;

■ умови повернення земельної ділянки орендодавцеві;

■ існуючі обмеження (обтяження) щодо використання земельної ділянки;

■ визначення сторони, яка несе ризик випадкового пошкодження або знищення об'єкта оренди чи його частини;

■ відповідальність сторін.

Відсутність у договорі оренди землі однієї з істотних умов, передбачених цим Законом, а також порушення вимог статей 4-6, 11, 17, 19 цього Закону є підставою для відмови в державній реєстрації договору оренди, а також для визнання договору недійсним відповідно до закону.

За згодою сторін у договорі оренди землі можуть зазначатися інші умови, зокрема якісний стан земельних угідь, порядок виконання зобов'язань сторін, порядок страхування об'єкта оренди, порядок відшкодування витрат на здійснення заходів щодо охорони і поліпшення об'єкта оренди, проведення меліоративних робіт, а також обставини, що можуть вплинути на зміну або припинення дії договору оренди тощо.

Невід'ємною частиною договору оренди землі є:

■ план або схема земельної ділянки, яка передається в оренду;

■ кадастровий план земельної ділянки з відображенням обмежень (обтяжень) у її використанні та встановлених земельних сервітутів;

■ акт визначення меж земельної ділянки в натурі (на місцевості);

■ акт приймання-передачі об'єкта оренди;

■ проект відведення земельної ділянки у випадках, передбачених Законом.

У разі якщо договором оренди землі передбачається здійснити заходи, спрямовані на охорону та поліпшення об'єкта оренди, до договору додається угода щодо відшкодування орендарю витрат на такі заходи.

Передача земельної ділянки, межі якої визначено в натурі (на місцевості), в оренду без зміни її цільового призначення здійснюється без розроблення проекту її відведення.

У разі зміни цільового призначення земельної ділянки надання її в оренду здійснюється за проектом відведення в порядку, встановленому законом.

Передача об'єкта оренди орендарю здійснюється орендодавцем у строки та на умовах, що визначені у договорі оренди землі, за актом приймання-передачі.

Договір оренди землі набирає чинності після його державної реєстрації.

Строк дії договору оренди землі визначається:

- за згодою сторін, але не може перевищувати 50 років;
- з урахуванням періоду ротації основної сівозміни згідно з проектами землеустрою.

Розмір, форма (грошова, натуральна та відробіткова чи комбінована як поєднання різних форм) і строки внесення орендної плати за землю встановлюються за згодою сторін у договорі оренди, а обчислення розміру орендної плати здійснюється з урахуванням індексів інфляції, якщо інше не передбачено договором.

Внесення орендної плати оформляється письмово, за винятком перерахування коштів через фінансові установи.

Орендар має право вимагати відповідного зменшення орендної плати в разі, якщо стан орендованої земельної ділянки погіршився не з його вини.

У разі якщо договором оренди земельної ділянки передбачено використання нерухомого майна, що розташоване на земельній ділянці, пов'язані з цим витрати покладаються на орендаря, якщо інше не передбачено договором оренди.

Орендар має право на відшкодування збитків, яких він зазнав унаслідок невиконання орендодавцем умов, визначених договором оренди землі.

Зміна умов договору оренди землі здійснюється за взаємною згодою сторін. У разі недосягнення згоди щодо зміни умов договору оренди землі спір вирішується в судовому порядку.

Договір оренди землі може бути розірваний за згодою сторін. На вимогу однієї із сторін договір оренди може бути достроково розірваний за рішенням суду в порядку, встановленому законом.

Розірвання договору оренди землі в односторонньому порядку не допускається, якщо інше не передбачено законом або цим договором.

Після закінчення строку, на який було укладено договір оренди землі, орендар, який належно виконував обов'язки відповідно до умов договору, має за інших рівних умов переважне право на поновлення договору.

У разі поновлення договору оренди землі на новий строк його умови можуть бути змінені за згодою сторін.

У разі якщо орендар продовжує користуватися земельною ділянкою після закінчення строку договору оренди, то за відсутності письмових заперечень орендодавця протягом одного місяця після закінчення строку договору він підлягає поновленню на той самий строк і на тих самих умовах, які були передбачені договором. Письмове заперечення здійснюється листом-повідомленням.

У разі припинення або розірвання договору оренди землі орендар зобов'язаний повернути орендодавцеві земельну ділянку на умовах, визна-

чених договором. Орендар не має права утримувати земельну ділянку для задоволення своїх вимог до орендодавця.

У разі невиконання орендарем обов'язку щодо умов повернення орендодавцеві земельної ділянки орендар зобов'язаний відшкодувати орендодавцю завдані збитки.

Спори, пов'язані з орендою землі, вирішуються у судовому порядку.

У разі невиконання зобов'язань за договором оренди землі сторони несуть відповідальність згідно із законом та договором.

Орендодавець несе відповідальність за недоліки переданої в оренду земельної ділянки, що не були передбачені договором оренди і перешкоджають використанню земельної ділянки за договором. У разі виявлення таких недоліків орендар має право вимагати:

- зменшення орендної плати або відшкодування витрат на усунення недоліків;
- відрахування з орендної плати певної суми своїх витрат на усунення таких недоліків з попереднім повідомленням про це орендодавця;
- дострокового розірвання договору.

Орендодавець не несе відповідальності за наслідки, пов'язані з недоліками переданої в оренду земельної ділянки, якщо такі недоліки обумовлені договором оренди.

Оренда земельних паїв

Відповідно до статті 10 Закону України "Про колективне сільськогосподарське підприємство" земля може належати підприємству на праві колективної власності, а також може бути надана у постійне користування, в тому числі на умовах оренди. Статтею 5 Земельного кодексу України в редакції 1992 року було встановлено, що суб'єктами права колективної власності є колективні сільськогосподарські підприємства, сільськогосподарські кооперативи, садівничі кооперативи, сільськогосподарські акціонерні товариства. Таким чином суб'єктом права власності на земельну ділянку в цілому виступало колективне сільськогосподарське підприємство як юридична особа. При цьому КСП отримували державний акт на право колективної власності. Члени КСП мали право на земельну частку (пай) із земель колективної власності, яку могли отримати в натурі (на місцевості) у разі виходу зі складу членів КСП.

Указом Президента України від 10 листопада 1994 р. №666/94 "Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва" на землевпорядні організації було покладено обов'язок здійснення розподілу земель, наданих у колективну власність, на земельні частки (паї) без виділення їх в натурі (на місцевості). Відповідно до Указу кожному члену колективного сільськогосподарського підприємства, сільськогосподарського кооперативу видається спеціальний документ – сертифікат на право приватної власності на земельну частку (пай). В сертифікаті вказується розмір частки (паю) в

умовних кадастрових гектарах, а також його вартість (відповідно до грошової оцінки землі).

Розмір земельної частки (паю) та її вартість є рівними для всіх членів підприємства та визначається відповідно до Указу Президента України від 8 серпня 1995 р. №720/95 "Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам та організаціям". Вартість земельної частки (паю) для кожного підприємства визначається виходячи з грошової оцінки наданих у колективну власність сільськогосподарських угідь, що визначається за Методикою грошової оцінки земель, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України, та кількості осіб, що мають право на земельну частку (пай).

До таких осіб належать члени колективних сільськогосподарських підприємств, сільськогосподарських кооперативів, сільськогосподарських акціонерних товариств, а також пенсіонери, що раніше працювали в них та залишаються членами вказаних суб'єктів підприємництва, відповідно до списку, що додається до державного акта на право колективної власності. Розміри земельної частки (паю) в умовних кадастрових гектарах визначаються виходячи з вартості земельної частки (паю) та середньої грошової оцінки одного гектара сільськогосподарських угідь для даного підприємства, кооперативу, товариства. Передбачалося, що право на земельну частку (пай), посвідчене сертифікатом, може бути об'єктом купівлі-продажу, дарування, міни та застави. Однак, пунктом 15 розділу X Земельного кодексу України (в чинній редакції) встановлено, що громадяни та юридичні особи, які мають земельні ділянки для ведення селянського (фермерського) господарства та іншого сільськогосподарського виробництва, а також громадяни України – власники земельних часток (паїв) не вправі до 1 січня 2007 року продавати або іншим способом відчужувати належні їм земельні ділянки та земельні частки (паї), крім передачі їх у спадщину та при вилученні земель для суспільних потреб.

У відповідності до статті 25 Земельного кодексу України (в чинній редакції) при приватизації земель державних та комунальних сільськогосподарських підприємств, закладів, організацій земельні ділянки надаються робітникам цих підприємств, закладів та організацій, а також пенсіонерам з їх числа з виділенням кожному із них земельної частки (паю). Порядок обчислення розміру земельної частки (паю) також врегульовано вказаною статтею.

Слід підкреслити, що право власності на землю та право на земельну частку (пай) принципово різні права. Право власності – речове право, а право на земельну частку (пай) – лише право вимагати виділення земельної ділянки – зобов'язальне право. Право власності на земельну частку (пай) (без виділення в натурі) посвідчується сертифікатом, а право громадянина, що отримав земельну частку (пай) в натурі (на місцевості), посвідчується державним актом на право приватної власності на землю.

Стосовно оренди земельних часток (паїв) слід звернути увагу на наступне. Орендні відносини регулюються Законом України "Про оренду землі". Статтею 3 вказаного Закону об'єктами оренди є земельні ділянки, що перебувають у власності громадян, юридичних осіб, комунальній або державній власності. В переліку об'єктів оренди не вказуються земельні частки (паї). Однак, Перехідними положеннями Закону "Про оренду землі" передбачено, що громадяни – власники сертифікатів на право на земельну частку (пай) до виділення їм у натурі (на місцевості) земельних ділянок мають право укласти договори оренди земель сільськогосподарського призначення, місце розташування яких визначається з урахуванням вимог раціональної організації території і компактності землекористування, відповідно до цих сертифікатів.

Після виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв) договір оренди землі переукладається відповідно до державного акта на право власності на земельну ділянку на тих самих умовах, що і раніше укладений, і може бути змінений лише за згодою сторін.

5.1.1.4. Землі сільськогосподарського призначення та податки

У процесі врегулювання земельних відносин при реструктуризації сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати положення податкового законодавства, яке постійно змінюється. Ці зміни треба відслідковувати.

Найчастіше сільськогосподарські підприємства є платниками фіксованого сільськогосподарського податку. Об'єктом оподаткування для платників фіксованого сільськогосподарського податку є площа сільськогосподарських угідь, переданих сільськогосподарському товаровиробнику у власність або наданих йому у користування, в тому числі на умовах оренди. У випадку, коли у звітному періоді відбувається зміна площ сільськогосподарських угідь у зв'язку з набуттям права землевласника або землекористувача, відповідно землевласник чи землекористувач зобов'язаний здійснити уточнення сум податкових платежів на період до закінчення податкового року і протягом місяця надати розрахунки до органів державної податкової служби за місцем розташування земельної ділянки та до органу державної податкової служби за місцем знаходження платника податку.

Розмір земельного податку з сільськогосподарських угідь визначається відповідно до статті 6 Закону України "Про плату за землю", виходячи з грошової оцінки одного гектара земель.

Розмір та порядок сплати земельного податку не залежить від результатів господарської діяльності власників землі або землекористувачів, а

визначається залежно від грошової оцінки землі. Розмір земельного податку залишається незмінним при виділенні земельної частки (паю) в натурі (на місцевості) за умови незмінності вартості цієї земельної ділянки. Проте, така зміна можлива, якщо в проектах землеустрою щодо організації території земельних часток (паїв) здійснюється перерахунок їх розміру в умовних кадастрових гектарах та вартості земельної частки (паю).

Інформацію про розмір грошової оцінки земельної ділянки, яка не вказується у державному акті на право приватної власності на землю, можна отримати у районному відділі земельних ресурсів, звернувшись туди з письмовою заявою про надання вам довідки про грошову оцінку вашої земельної ділянки.

Відповідно до ст. 2 Закону України "Про плату за землю" від 03.07.1992р., №2535-ХІІ земельний податок сплачується власником земельної ділянки, яким є орендодавець. Земельний податок сплачується незалежно від використання земельної ділянки і результатів господарської діяльності. Для стягнення земельного податку має значення лише факт володіння земельною ділянкою на законних підставах. Розмір земельного податку залежить не лише від площі земельної ділянки, а й від категорії земель (наприклад, землі сільськогосподарського призначення і землі населених пунктів) та їх нормативної грошової оцінки. Нормативна грошова оцінка землі проводиться місцевими відділами земельних ресурсів. Причому, якщо рівень інфляції за рік перевищує одиницю, вартість землі індексується. Тому розмір земельного податку з двох однакових земельних ділянок може бути різним.

Ставки земельного податку з одного гектара сільськогосподарських угідь встановлюються у відсотках від їх грошової оцінки у таких розмірах: для ріллі, сіножатей та пасовищ – 0,1; для багаторічних насаджень – 0,03.

Законом України "Про плату за землю" встановлено випадки звільнення від сплати податку за землю, наприклад, не справляється плата за земельні ділянки, в межах граничних норм, встановлених Земельним кодексом України, з інвалідів I і II груп, з громадян, які виховують трьох і більше дітей, та громадян, члени сімей яких проходять строкову військову службу, пенсіонерів, а також інших осіб, які користуються пільгами відповідно до Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" від 22.10.1993р., №3551-ХІІ тощо.

Якщо власники земельних ділянок несвоєчасно були залучені до сплати земельного податку, то вони сплачують цей податок не більш як за два останні роки, а при простроченні встановлених термінів сплати податку нараховується пеня в розмірі 0,3 % від суми заборгованості за кожен день прострочення.

Закон України "Про податок з доходів фізичних осіб" від 22.05.2003р., №889-IV передбачає, що орендна плата, яка отримана в результаті передачі в оренду земельної ділянки сільськогосподарського призначення, земельної частки (паю), є доходом фізичної особи. З цього доходу не-

обхідно сплачувати податок у розмірі 13 відсотків від суми орендної плати, зазначеної в договорі оренди (з 1 січня 2007 року – 15 відсотків).

Розмір орендної плати не може бути меншим мінімальної суми орендного платежу, встановленої законодавством з питань оренди землі. Указом Президента України визначена рекомендована орендна плата за оренду земельних ділянок сільськогосподарського призначення, земельних часток (паїв) не менше за 1,5 % від визначеної відповідно до законодавства вартості земельної ділянки, земельної частки (паю). Утримують цей податок при виплаті орендної плати, сплачують та перераховують до бюджету суб'єкти підприємницької діяльності, які є орендарями. Якщо орендар є фізичною особою, не суб'єктом підприємницької діяльності, орендар самостійно нараховує та сплачує податок у строк і порядку передбаченому чинним законодавством.

Ідентифікаційний номер орендодавця є необхідним орендарю для оформлення звітних документів, пов'язаних з проведенням таких операцій, як виплата доходів, з яких утримуються податки. Однак відмова орендаря у виплаті орендної плати через відсутність ідентифікаційного номера орендодавця є неправомірною, оскільки обліку доходів фізичних осіб, які не мають ідентифікаційного номеру, також має здійснюватися. Так, громадяни України, які відмовились від прийняття ідентифікаційного номера, обліковуються як платники податків та інших обов'язкових платежів за серією та номером паспорта (спільний наказ Державної податкової адміністрації України та Міністерства внутрішніх справ України від 19 жовтня 2004 р. №602/1226).

Якщо орендна плата виплачується у грошовій формі по перерахунку, то податок підлягає сплаті (перерахуванню) до бюджету під час виплати орендної плати єдиним платіжним документом. Якщо орендна плата нараховується, але не виплачується орендодавцю, то податок з неї підлягає сплаті (перерахуванню) до бюджету у строки, встановлені законом для місячного податкового періоду (п.8.1.2. Закону України "Про податок з доходів фізичних осіб"). Якщо орендна плата виплачується у негрошовій формі чи готівкою з каси орендаря, то податок сплачується (перераховується) до бюджету протягом банківського дня, наступного за днем такої виплати (п.8.1.4. Закону України "Про податок з доходів фізичних осіб").

Якщо в процесі врегулювання земельних відносин проводиться обмін земельними ділянками, то державне мито за посвідчення договорів міни не сплачується (стаття 4 Декрету Кабінету Міністрів України "Про державне мито").

5.1.2. Врегулювання майнових відносин

Врегулювання майнових відносин стосується майже всіх сільськогосподарських підприємств, оскільки Указом Президента України від 29

січня 2001 р. № 62/2001 "Про заходи щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки" передбачено, що власність членів КСП збільшується за рахунок майна, що призначалося, але не використано для погашення заборгованості зі сплати податків і зборів до бюджетів і державних цільових фондів, списаної відповідно до чинного законодавства. Крім того, впроваджується документальне посвідчення права власності на пай шляхом видачі свідоцтва загального зразка.

У врегулюванні майнових відносин зацікавлені обидві сторони цього процесу: колишні члени КСП і підприємство. Члени КСП зацікавлені в одержанні майна в натурі або в оформленні права власності на нього, що дасть їм змогу на законних підставах володіти, користуватись і розпоряджатись майном за власним бажанням, а юридичній особі – правонаступнику КСП- важливо визначитися із правовим статусом майна, яке залишилося у його користуванні, відокремити майно підприємства від майна пайовиків і правильно оформити умови використання майна пайовиків.

Процес врегулювання майнових відносин складається з двох етапів:

1. Формування пайового фонду
2. Виділення майнових паїв в натурі.

Пайовий фонд господарства – це вартість майна, яке має бути розподілено між особами, що мають право на майновий пай, в залежності від їх індивідуальних трудових внесків. Методика уточнення складу і вартості пайових фондів майна членів колективних сільськогосподарських підприємств, у тому числі реорганізованих, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 177 "Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки".

На першому етапі вирішення майнових питань проводяться загальні збори колишніх членів колективного сільськогосподарського підприємства, які є співвласниками його майна. Метою проведення зборів є організація процесу врегулювання майнових відносин між користувачами майна реорганізованого КСП та співвласниками. З метою надання правової допомоги розроблені Рекомендації щодо проведення загальних зборів колишніх членів реорганізованого колективного сільськогосподарського підприємства (Затверджені наказом Міністерства аграрної політики України від 07 лютого 2001 р №16).

Збори співвласників проводяться за підтримки місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, районних відділів реформування сільського господарства, які надають правову допомогу співвласникам майна та здійснюють необхідну роз'яснювальну роботу. Підготовку до перших загальних зборів здійснює ініціативна група співвласників майна разом з органами місцевої влади та місцевого самоврядування.

Підготовка загальних зборів включає :

1. Попереднє обговорення питань в трудових колективах бригад і цехів.
2. Підготовка ілюстративних матеріалів.
3. Розробка порядку денного; призначення дати, часу, місця проведення зборів.
4. Визначення доповідачів з питань, що виносяться на розгляд зборів.
5. Підготовка проектів рішень.
6. Забезпечення участі більшості членів господарства в зборах через поширення інформації про загальні збори, повідомлення кожного учасника особисто.
7. Організація реєстрації учасників.

Перші Загальні збори співвласників майна реформованого сільськогосподарського підприємства розглядають такі питання:

1. Утворення комісії з вирішення майнових питань та затвердження її кількісного та якісного складу.
2. Затвердження Положення про комісію з організації вирішення майнових питань, що виникають у процесі реформування аграрного сектора економіки.

Організаційний аспект створення і діяльності комісії з організації вирішення майнових питань (Комісії) регулює Типове положення про комісію з організації вирішення майнових питань, що виникають у процесі реформування аграрного сектора економіки, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. №177.

Комісія повинна зібрати і проаналізувати наявну документацію щодо КСП і його реформування та скласти план дій із зазначенням етапів і термінів виконання робіт. У своїй роботі Комісія керується Порядком оформлення правонаступництва за зобов'язаннями реорганізованих колективних сільськогосподарських підприємств (затверджений наказом Міністерства аграрної політики України від 14 березня 2001 р. №63), Порядком розподілу та використання майна реорганізованих колективних сільськогосподарських підприємств (затверджене наказом Міністерства аграрної політики України від 14 березня 2001 р. №62), Методикою визначення трудових внесків членів колективних сільськогосподарських підприємств, у тому числі реорганізованих (затверджена наказом Міністерства аграрної політики України від 21 червня 2005 р. №274), Методикою обчислення розмірів індивідуальних майнових паїв членів колективних сільськогосподарських підприємств, у тому числі реорганізованих (затверджена наказом Міністерства аграрної політики України від 7 червня 2005 р. №252).

Дії Комісії:

I. Перевіряє правильність проведення реорганізації КСП, а саме:

1. Прийняття вищим органом управління КСП рішення про реорганізацію.

2. Інвентаризацію та паювання майна, визначення розміру паю кожного з членів КСП.

3. Створення юридичних осіб – правонаступників, до яких перейшли права та обов'язки реорганізованого КСП.

4. Визначення обсягів майнових прав та обов'язків КСП, що підлягають передачі кожному з правонаступників.

5. Виділення майна в рахунок майнових паїв членів КСП, які не стали засновниками новостворених підприємств.

6. Затвердження вищим органом управління КСП переліку індивідуально визначеного майна, що підлягатиме передачі кожному з правонаступників у межах визначених для них обсягів правонаступництва.

7. Складання передавального або роздільного балансу.

8. Державної реєстрації підприємств – правонаступників.

9. Фактичної передачі майна новим власникам.

II. Аналізує матеріали паювання:

1. Наявність затвердженого Положення про паювання майна.

2. Дату складання списків членів КСП, які мають право на майновий пай.

3. Членів КСП, неврахованих при паюванні майна.

4. Порядок розрахунку пайового фонду.

5. Методику розрахунку пайового фонду.

6. Методику розрахунку майнових паїв.

7. Наявність переліків майна.

III. Проводить інвентаризацію та уточнення вартості майна, капітальних і фінансових вкладень, незавершеного виробництва, коштів, зобов'язань, розрахунків сільськогосподарського підприємства, в тому числі майна пайового фонду на дату вирішення майнових питань.

IV. На базі проведеного аналізу даних Комісія розробляє Положення про порядок паювання майна, в якому визначено:

■ право власності членів підприємства на пайовий фонд майна;

■ критерії складання списку осіб, які мають право на майновий пай;

■ дату, на яку проводиться розрахунок майнових паїв;

■ методику розрахунку розміру індивідуальних майнових паїв;

■ порядок виділення майна в натурі співвласникам за їх бажанням у період паювання майна.

V. Готує та проводить Загальні збори співвласників майна, на яких розглядаються наступні питання:

1. Положення про порядок визначення складу майна пайового фонду КСП (якщо паювання майна не проводилось).

2. Визначення дати фактичної реорганізації КСП.

3. Затвердження переліку активів та пасивів реорганізованого КСП, відображених у балансі, а також зобов'язань, які не відображені в балансі на дату реорганізації.

4. Затвердження акту розрахунку пайового фонду на дату реорганізації.

5. Затвердження переліків майна на дату реорганізації, зокрема:

■ майна соціальної сфери;

■ майна, яке не підлягає паюванню;

■ майна, призначеного на забезпечення боргів реорганізованого КСП;

■ майна пайового фонду.

6. Затвердження структури та плану розподілу пайового фонду майна.

7. Затвердження результатів інвентаризації майна пайового фонду та співставної відомості по цьому майну.

8. Затвердження інвентаризаційних різниць та пропозиції щодо їх врегулювання.

9. Затвердження розмірів паїв членів КСП, що не були одержані в натурі, грошми або цінними паперами при припиненні членства, а також списку осіб, які є їх власниками.

10. Затвердження списку осіб, які мають право на майновий пай, але не були враховані при паюванні майна, та/або осіб, які не мали такого права, але помилково їм було надано.

11. Затвердження пропозицій щодо виділення групі осіб, які є власниками паїв, із складу майна реорганізованого КСП та передачу у власність співвласникам майна на підставі договорів про спільне володіння, користування та розпорядження майном.

12. Про організацію підготовки документального посвідчення права власності на паї та виписки майнових свідоцтв.

Приймаються рішення:

■ Затверджується протокол інвентаризаційної комісії.

■ Затверджується звіт комісії з питань уточнення вартості майна.

■ Затверджується акт розрахунку пайового фонду.

■ Затверджується план розподілу та структура пайового фонду.

■ Затверджується список осіб, які мають право на майновий пай, а також розмір індивідуальних майнових паїв.

■ Приймається рішення про задоволення заяв про вихід членів з КСП з виділенням майнових паїв.

■ Приймається рішення про передачу об'єктів соціальної сфери в комунальну власність.

Співвласники, які не мають змоги брати участь у загальних зборах співвласників, можуть доручити представляти свої інтереси іншій особі шляхом видачі довіреності, посвідченої нотаріусом або посадовою особою виконавчого комітету сільської ради.

Перший етап врегулювання майнових відносин завершується видачею сільською радою майнових сертифікатів на підставі затверджених зборами списків осіб. Порядок видачі майнових сертифікатів регламентовано постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. №177.

Список документів, які передаються в сільську раду для видачі майнових сертифікатів:

- список осіб, які мають право на майновий пай, з визначеною індивідуальною майною часткою;
- акт розрахунку уточненого пайового фонду;
- уточнена структура пайового фонду;
- уточнений перелік майна пайового фонду.

Для отримання нового свідоцтва у разі набуття у власність майнового паю (його частини) на підставі угоди міни, дарування та інших цивільно-правових угод, а також успадкування, до сільської, селищної або міської ради подаються посвідчені в установленому порядку копія відповідної цивільної угоди або копія свідоцтва про право на спадщину, попереднє свідоцтво про право власності на майновий пай члена колективного сільськогосподарського підприємства. Після отримання зазначених документів сільська, селищна або міська рада вносить відповідні зміни до списку осіб, які мають право на майновий пай підприємства, та анулює попереднє свідоцтво, про що робиться запис у книзі обліку свідоцтв про право власності на майновий пай члена колективного сільськогосподарського підприємства.

Усі подані документи формуються в окрему справу по кожному підприємству.

Факт оформлення свідоцтва засвідчується гербовою печаткою та підписом голови відповідної ради. Оформлені свідоцтва реєструються у книзі обліку свідоцтв про право власності на майновий пай члена колективного сільськогосподарського підприємства.

Видача свідоцтва громадянину проводиться безоплатно.

Відмову у видачі свідоцтва можна оскаржити в судовому порядку.

У разі втрати чи пошкодження свідоцтва громадянину видається дублікат, про що робиться відповідний запис на бланку свідоцтва.

Другий етап врегулювання майнових відносин – видача майнового паю в натурі.

Майновий пай може бути виділений в натурі та переданий його власникові майном, грошима або цінними паперами.

Основні напрямки використання майнових паїв:

- об'єднати свій майновий пай з паями інших співвласників, отримати майно в натурі у спільну часткову власність і передати його до статутного фонду новостворюваної юридичної особи;
- отримати майно спільно з іншими членами КСП шляхом укладання договору про спільне володіння, користування та розпорядження майном з подальшою передачею його в оренду єдиним майновим комплексом;
- отримати свій майновий пай у натурі індивідуально чи разом з членами своєї сім'ї і використати його на свій розсуд;
- відчужити свій майновий пай будь-яким способом в установленому законом порядку – подарувати, продати, обміняти.

Підставою для виділення майнових паїв в натурі є заява власників майнових паїв про виділення їм майна в натурі. Комісія з організації вирішення майнових питань розглядає ці заяви і готує проект відповідного рішення для розгляду зборами співвласників. Збори співвласників розглядають заяви, проекти рішень Комісії, переліки майна, які запропоновані для виділення у натурі в рахунок майнових паїв, і приймають відповідні рішення, які оформляються протоколом зборів співвласників.

Порядок реалізації першого напрямку використання майнових паїв

Для оформлення спільної часткової власності співвласникам майнових паїв після отримання майнових сертифікатів, необхідно укласти договір про спільне володіння, користування та розпорядження майном, яким обумовлюється наступне:

- списки співвласників майна із зазначенням розміру кожного із них в майні, яке перебуває у спільній частковій власності.

- порядок розподілу доходів від використання майна, яке перебуває у спільній частковій власності.

- порядок обрання уповноваженого з числа співвласників, який представляє інтереси інших під час дії договору, перелік його повноважень, порядок контролю за його діяльністю і відповідальність.

- умови переходу права власності на частку в майні співвласників, включаючи певні обмеження щодо можливості розпорядження своєю часткою за певних умов або на певний період часу.

- умови виділення в натурі частки з майна, яке перебуває у спільній частковій власності.

До договору додається перелік майна, виділеного з пайового фонду в спільну часткову власність, вказується розмір паю кожного співвласника у гривнях та у відсотках у пайовому фонді.

Договір підписується особисто кожним із співвласників. Для гарантування реалізації прав співвласників майна можна завірити підписи в сільській (селищній) раді.

Кожен співвласник повинен на ім'я уповноваженого підписати Довіреність, яка завіряється секретарем сільської ради.

Якщо сукупна вартість майнових паїв менша за вартість майна, яке співвласники бажають отримати, вони об'єднуються з іншими особами. Будь-яке рішення з цього приводу співвласники майна приймають добровільно і за взаємною згодою.

Права власності на майно ці особи набувають після підписання акту приймання-передачі майна від правонаступника КСП до уповноваженого. Якщо громадяни отримали своє майно для створення нової юридичної особи, вони мають право внести в статутний фонд новоствореного підприємства все отримане майно або його частину, але це мають бути чітко визначені інвентарні об'єкти.

Порядок реалізації другого напрямку використання майнових паїв

У випадку якщо кількість громадян -співвласників становить 50 і більше осіб доцільно утворити Спільку співвласників майна.

Спілька (об'єднання) громадян співвласників майна утворюється Загальними зборами співвласників майна. Спілька співвласників не є юридичною особою, вона створюється шляхом легалізації у виконавчому комітеті сільради. Основною метою діяльності Спільки є представництво та захист інтересів співвласників у відносинах з орендарями, покупцями майна, органами державної влади та управління.

Прим. Досить важливо, щоб Голова комітету Спільки був одночасно уповноваженим представником співвласників майна згідно Договору про спільне володіння, користування та розпорядження майном і згідно Договору про спільне володіння, користування та розпорядження майном мав завірені в установленому порядку довіреності. Оскільки він буде представляти інтереси громадян (статут Спільки) та укладати угоди майнового характеру (згідно договору).

До завдань спільки належать:

1. Прийняття рішень про передачу майна, отриманого в спільну часткову власність у результаті реорганізації КСП, в оренду, про позику, продаж тощо.
2. Вирішення питань про виділення майнових часток членам Спільки, які бажають виділити частку із спільного майна.
3. Здійснення контролю за ефективним використанням майна користувачами.
4. Вирішення питань щодо переоцінки та списання майна, переданого у користування.
5. Прийняття рішень про розподіл майна між групами власників тощо.

Членами спільки можуть бути власники майнових паїв та/або їх законні представники. Для вступу у спільку кожен громадянин подає заяву до комітету громадян-співвласників. Комітет приймає рішення про прийняття до спільки та припинення членства у спільці.

Офіційне визнання спільки здійснюється шляхом подання письмового повідомлення про її заснування. Легалізація безкоштовна.

Для легалізації Спільки необхідні наступні документи:

1. Статут у 2 примірниках.
2. Протокол установчих зборів спільки.
3. Відомості про склад керівництва, ревізійну комісію, Комітет громадян-співвласників, засновників.
4. Заява, завірена нотаріально.
5. Погодження виконкому про розміщення спільки.

Всі документи подаються до сільської ради. Виконком сільської ради вирішує питання легалізації спільки.

Спілька не є юридичною особою і не займається господарською діяльністю. Всі кошти за оренду майна надходять безпосередньо до власників майнових паїв.

Перехід права власності на майно до групи співвласників від підприємства- правонаступника (користувача) відбувається в момент передачі цього майна та оформлення акта приймання-передачі. Уповноважений від співвласників (як правило, одночасно і голова Спільки), що діє за договором про спільне володіння, користування і розпорядження майном, приймає від підприємства майно, яке належить співвласникам, на підставі Акту приймання-передачі майна, який підписує уповноважений від співвласників та власник (уповноважена особа) сільськогосподарського підприємства. Отримавши майно, співвласники повинні повернути майнові сертифікати керівнику реформованого підприємства- правонаступника (користувача), який зробить на них відмітку про отримання майна в натурі і ставить підпис та печатку (п. 12 листа Міністерства аграрної політики України від 05 травня 2001 р. №37-25-3-11/3923 "Щодо порядку видачі, обліку та погашення Свідоцтва про право власності на майновий пай члена колективного сільськогосподарського підприємства (майновий сертифікат)"), при цьому вказується номер та дата акту приймання-передачі майна.

Прим. Підприємство, яке видало майно в рахунок майнового паю, протягом п'яти днів із дня підписання акта приймання-передачі майна передає органу місцевого самоврядування, яке видало Свідоцтво, копію акта приймання-передачі майна та Свідоцтва з відміткою про видачу майна в натурі.

Орган місцевого самоврядування на підставі цих документів робить відмітку про отримання майна в натурі в Книзі обліку та в списку осіб, які мають право на майновий пай реорганізованого підприємства і на основі якого видано Свідоцтво.

В актах приймання-передачі основних засобів обов'язково мають бути вказані інвентарні номери об'єктів нерухомості.

При прийманні-передачі транспортних засобів, самохідних машин і механізмів у акті вказується:

- марка і модель;
- рік випуску;
- номер двигуна;
- номер шасі;
- державний номер;
- уточнена вартість.

Одночасно з підписанням акта приймання-передачі майно списується з балансу КСП і до нього не може бути застосоване виконавче провадження, бо чітко виписані всі реквізити, які підтверджують належність цих засобів співвласниками.

Запаси і готова продукція повинні бути розшифровані за видами (вказується рахунок такий-то на суму ____ грн. згідно додатка № ____). А в додатку йде повний перелік (кількість, вартість за одиницю і загальна вартість).

При передачі співвласниками незавершеного виробництва чітко визначається структура, місцезнаходження. Наприклад: 100 га озимої пшениці, 50 га оранки, вказується номер поля і складається відповідний акт.

Уповноважений (Голова Комітету Спілки) проводить державну переєстрацію транспортних засобів та об'єктів нерухомості, що належить співвласникам.

Нормативними документами є:

- Правила державної реєстрації та обліку автомобілів, автобусів, а також самохідних машин, сконструйованих на шасі автомобілів, мотоциклів усіх типів, марок і моделей, причепів, напівпричепів та мотоколясок, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 7 вересня 1998 р. №1388;

- Роз'яснення Головного управління Державтоінспекції від 17 серпня 2001 р. №4/3274 "Про порядок проведення реєстраційних операцій транспортних засобів, які в процесі розпаювання пайового фонду переходять у власність колишніх членів реорганізованих колективних сільськогосподарських підприємств";

- Тимчасове положення про порядок реєстрації прав власності на нерухоме майно, затверджене наказом Міністерства юстиції України від 7 лютого 2002 р. №7/5⁶.

Перереєстрація транспортних засобів та нерухомого майна здійснюється на одного із співвласників (Голову Комітету чи іншу уповноважену особу) за їх рішенням, чи відразу на орендаря без права відчуження.

Якщо транспортні засоби реєструються на ім'я одного із співвласників, то слід до органу реєстрації (Державтоінспекції) подати наступні документи:

- договір про спільне володіння, користування та розпорядження майном;

- письмова згода співвласників на реєстрацію транспортних засобів на ім'я конкретної особи, справжність підписів яких засвідчена сільським головою (чи нотаріусом);

- рішення загальних зборів про затвердження переліку майна пайового фонду, яке виділяється співвласникам при виході з членів КСП;

- акт приймання-передачі майна.

⁶ У редакції наказу Міністерства юстиції України від 28 січня 2003 р. № 6/5 (з відповідними змінами і доповненнями)

Прим. Під час реєстрації в "особливі відмітки" свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу вноситься запис: "зняття з обліку без співвласників заборонено".

Якщо транспортні засоби реєструються за юридичною особою-орендарем, подається:

- договір про спільне володіння, користування та розпорядження майном;

- копія рішення загальних зборів про затвердження переліку майна пайового фонду, яке виділяється співвласникам при виході з КСП;

- договір оренди майна із зазначенням у ньому рішення щодо реєстрації за орендарем транспортних засобів;

- реєстраційні документи;

- акти приймання-передачі транспортних засобів.

Для реєстрації нерухомого майна слід здійснити такі дії:

- уповноважена особа подає заяву до БТІ про виготовлення технічного паспорту на кожний об'єкт нерухомості, або видачу його копії;

- після отримання технічного паспорту співвласники звертаються до органів місцевого самоврядування із заявою про видачу свідоцтва про право власності на кожен об'єкт нерухомості. До заяви додається: технічний паспорт; копія договору про спільне володіння, користування і розпорядження майном; копія акту приймання-передачі майна від підприємства- правонаступника; рішення зборів співвласників про оформлення права власності на майно.

- після отримання свідоцтва співвласники реєструють право власності на нерухоме майно в бюро технічної інформації (БТІ).

Майно, яке перебуває у спільній частковій власності, може використовуватись співвласниками наступними способами:

1. Оборотної засоби, які ввійшли до пайового фонду, підлягають викупу підприємством-користувачем (за його згодою і за ціною, яку визначають сторони самостійно).

2. Об'єкти, які задіяні у виробничому процесі, передаються в оренду. Орендна плата платиться безпосередньо кожному співвласнику і не повинна бути нижчою ніж 1% від вартості майна.

3. Продаж майна на умовах розстрочки платежу. У цьому випадку у договорі купівлі-продажу обов'язково вказується визначений за домовленістю сторін відсоток від ціни продажу, який має сплатити покупець за розстрочення платежу, кінцевий термін його сплати, періодичність здійснення платежів, порядок передачі майна у власність, строк дії договору. Рекомендований строк розстрочення платежу 2-8 років.

4. Частина об'єктів може бути демонтована і ліквідована (матеріали демонтажу за їх ліквідаційною вартістю використовуються відповідно до рішення співвласників).

5. Кожен співвласник може продати свою частку майна (переважне право купівлі мають інші співвласники).

Оборотні засоби, які отримують співвласники в рахунок майнових паїв, передаються новоствореному підприємству за договором купівлі-продажу на умовах товарного кредиту, що передбачає передачу права власності підприємству в момент підписання договору і акта приймання-передачі незалежно від часу погашення заборгованості. Термін погашення заборгованості перед співвласниками за придбані матеріальні ресурси, а також розмір відсотків (якщо передбачено договором) визначаються за згодою сторін. Співвласники мусять знати, що з моменту підписання договору вони втрачають право вимагати при розірванні договору повернення оборотних засобів у номенклатурі. Невиплачена частина відшкодується коштами або продукцією за згодою сторін за цінами, які діють на день проведення розрахунків.

Майно пайового фонду, яке в даний момент не може бути використане, але є перспектива використання в майбутньому, необхідно передати правонаступнику на зберігання за відповідну плату з резервного фонду, з підписанням акта приймання-передачі і відміткою про його фізичний стан.

Частину інвентарних номерів, які не можуть бути задіяні у виробничому процесі і немає перспективи їх використання, за рішенням співвласників краще демонтувати і матеріали від демонтажу за їх ліквідаційною вартістю видати співвласникам в рахунок їх майнових паїв або продати і виручені кошти розподілити між співвласниками. Так звані "безхозні" об'єкти дуже швидко розукомплектовуються, стають непридатними для використання і в результаті нараховані майнові паї в сумарному виразі залишаються незабезпечені майном в натурі.

Бажано при виділенні майнових паїв у натурі окремим особам (групі осіб) дотримуватись збереження цілісності майнових комплексів та забезпечувати рівні умови для всіх співвласників.

На сьогодні актуальним є питання підвищення ефективності використання потенціалу реформованих КСП. Практика свідчить, що орендні відносини не задовольняють обидві сторони – як громадян-орендодавців майна, так і підприємств-орендарів. Громадяни не задоволені низьким рівнем орендної плати або вона взагалі не виплачується. Підприємства – орендарі, у свою чергу, не можуть забезпечити його ефективного використання. Не проводять модернізацію, капітальні ремонти, бо за умовами оренди підприємства – орендарі по закінченні терміну оренди повинні повернути майно такої ж вартості, за якою воно одержане.

Отже, необхідні кардинальні зміни в організації майнових відносин. Саме про це йде мова в Указі Президента України від 27 серпня 2002 р. №774/2002 "Про додаткові заходи щодо підвищення рівня захисту майнових прав сільського населення".

Одним із шляхів вирішення цього питання є викуп майнових паїв сільськогосподарськими підприємствами на умовах розстрочення платежів з метою збереження цілісності майнових комплексів сільськогосподарських підприємств.

Викуп може проводитись наступним чином:

■ викуп пайових фондів реформованих КСП цілісним комплексом, що знаходиться у спільній частковій власності підприємствами-орендарями;

■ викуп групами співвласників цілісних майнових комплексів внутрішньогосподарських підрозділів в інших співвласників з метою створення інших суб'єктів господарювання або обслуговуючих кооперативів;

■ викуп майнових паїв (часток) іншими юридичними та фізичними особами в натурі з метою подальшого виділення майнових комплексів у натурі.

У випадку придбання цілісного майнового комплексу шляхом викупу часток у спільній власності, укладання договору купівлі-продажу здійснюється Головою Співки співвласників на підставі рішення зборів співвласників, які доручили йому підписати такий договір.

При цьому до договору обов'язково додаються:

■ копія договору про спільне володіння;

■ копія Акта приймання-передачі майна співвласниками від підприємства- правонаступника;

■ довіреність на ім'я Голови Співки на право представляти інтереси співвласників;

■ витяг з протоколу зборів співвласників про продаж часток у спільному майні.

При викупі окремих майнових паїв договори купівлі-продажу укладаються з кожним власником цих паїв і підписуються ним особисто або довіреною особою, повноваження якої посвідчується нотаріально.

При укладанні цих договорів ціна купівлі-продажу встановлюється за домовленістю сторін, враховуючи фактичний стан майна, його ліквідність.

Сільська рада за заявою покупця майнових паїв видає його на ім'я новий майновий сертифікат на сумарну номінальну вартість викуплених майнових паїв. При цьому відповідні майнові сертифікати вилучаються в установленому порядку.

На підставі укладених договорів купівлі-продажу покупець має право отримати майно в натурі.

Оформлення права власності на об'єкти нерухомості проводиться відповідно до Тимчасового положення про порядок реєстрації прав власності на нерухоме майно, затвердженого наказом Міністерства юстиції України 7 лютого 2002 р. №7/5.

Документальне оформлення права власності на об'єкти нерухомості здійснюється в наступній послідовності:

1. Співвласники (Голова Комітету або уповноважена особа) подають до БТІ заяву про виготовлення технічного паспорту на кожний об'єкт нерухомості або видачу копії технічного паспорта, якщо такий був виготовлений раніше.

2. Після отримання технічної документації (технічного паспорта) співвласники звертаються до органів місцевого самоврядування із заявою про видачу свідоцтв про право на об'єкт нерухомості.

До заяви додаються:

- технічний паспорт;
- копія договору про спільне володіння, користування і розпорядження майном, що знаходяться у спільній частковій власності;
- копія акта приймання-передачі майна співвласниками від підприємства- правонаступника;
- рішення зборів співвласників (витяг з протоколу) про оформлення права власності на об'єкти нерухомості;

3. Орган місцевого самоврядування розглядає заяви і приймає рішення та видає свідоцтва про право власності (на кожний об'єкт нерухомості окремо) із зазначенням адреси об'єкта і переліку його співвласників.

4. Співвласники звертаються до БТІ із заявою про реєстрацію права власності на об'єкти нерухомості. До заяви додаються перелік документів, передбачених Тимчасовим положенням про порядок реєстрації прав власності на нерухоме майно, затвердженого наказом Міністерства юстиції України 7 лютого 2002 р. №7/5.

5. БТІ здійснює реєстрацію об'єктів нерухомості і видає співвласникам свідоцтва устанавленого зразка, про що робиться відповідний запис у Реєстрі прав власності на нерухоме майно.

Процес документального оформлення права власності на об'єкти нерухомості вважається завершеним після отримання свідоцтв про право власності на об'єкти нерухомості в органах місцевого самоврядування та їх державної реєстрації у БТІ.

Право власності на майно, що не відноситься до об'єктів нерухомого майна, транспортних засобів, с/г техніки, не потребує державної реєстрації. Документами, що підтверджують право власності співвласників на таке майно, є Договір про спільне володіння, користування і розпорядження майном, що знаходиться у спільній частковій власності та Акт приймання-передачі майна співвласникам від підприємства- правонаступника.

Особливої уваги потребує вирішення наступних питань:

Видача Свідоцтв по право власності на майновий пай (майновий сертифікат)

Порядок видачі, обліку та погашення свідоцтв на право власності на майновий пай члена КСП регламентується постановою Кабінету

Міністрів України від 28 лютого 2001 р. №177 "Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектору економіки". Порядок видачі, обліку та погашення Свідоцтва про право власності на майновий пай члена колективного сільськогосподарського підприємства (майновий сертифікат) відображено у листі Міністерства аграрної політики України від 05 травня 2001 р. №37-25-3-11/3923.

Свідоцтво видається сільською радою згідно із списком осіб, що мають право на майновий пай, якщо особа не отримала його в натурі. Факт оформлення свідоцтва засвідчується підписом Голови ради та гербовою печаткою. Оформлені Свідоцтва реєструються у Книзі обліку свідоцтв про право на майновий пай.

Зразок свідоцтва затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. №177. При виготовленні їх на районному рівні можна до них вносити доповнення, зокрема, вказувати структуру пайового фонду. В межах однієї сільської ради бланки свідоцтв мають бути однаковими.

На зворотній стороні бланків варто вказати користувача майна та інформацію про рух майнового паю. Оборотно засоби передані користувачам на умовах товарного кредиту по мірі сплати, розмір пайового фонду в частині оборотних засобів поступово зменшується.

При оформленні спадщини чи відчуженні в новому свідоцтві вказуватиметься сума паю на день оформлення нового свідоцтва.

При видачі майнових сертифікатів сільським головам потрібно звернути увагу, по-перше, на те, що сертифікати видаються безкоштовно і тільки особисто або особі, що має на це право (в основному право на спадщину). Якщо особа, що внесена до списку, померла на час видачі свідоцтв, у свідоцтві, де вказуються дані паспорта, записується свідоцтво про смерть.

У випадку успадкування права на майновий пай до сільської ради подається крім документів, що засвідчують особу, Свідоцтво та нотаріально посвідчений документ про право цієї особи на спадщину.

При здійсненні відчуження та переоформлення права власності на майновий пай, не отриманий в натурі, шляхом купівлі-продажу, міни та дарування, до органу місцевого самоврядування, подається свідоцтво та копія відповідного договору.

Після перевірки документів, що засвідчують особу продавця, сільська рада гасить свідоцтво та приєднує його та копію договору до списку погашених свідоцтв. Новому власнику видається нове Свідоцтво, про що робиться запис у додатковому списку.

При видачі майна власнику в натурі підприємство- правонаступник (користувач) одночасно з підписанням акта приймання-передачі майна вилучає і гасить Свідоцтво шляхом діагонального закреслення лицьової

сторони, нанесенням запису "Анульовано" і засвідчення підписом керівника та печаткою підприємства.

Одночасно підприємство- правонаступник (користувач) повідомляє про факт анулювання сільську раду та передає їй погашене свідоцтво та копію акта приймання-передачі майна.

Сільська рада на підставі цих документів робить відмітку про отримання майна в натурі у Книзі обліку та у списку осіб, які мали право на майновий пай реорганізованого КСП і на основі якого видано Свідоцтво.

Слід підкреслити, що укладання будь-яких угод по майнових паях не передбачає обов'язкової нотаріальної форми, проте вони можуть бути оформлені в нотаріальному порядку за бажанням сторін (ст. 54 Закону України "Про нотаріат")

Свідоцтво встановленого зразка є правовстановлюючим документом. Угоди про відчуження та оренду майнових паїв можуть посвідчуватись будь-яким нотаріусом незалежно від місця його видачі. При відчуженні майнового паю (видачі свідоцтва про право на спадщину) таке свідоцтво приєднується до примірника угоди, свідоцтва про право на спадщину, що залишається у справах нотаріуса. В тексті угоди (свідоцтві про право на спадщину) нотаріусом зазначається про необхідність подання примірника угоди (свідоцтва про право на спадщину) і до сільської ради з метою отримання нового свідоцтва.

Нове свідоцтво видається тією ж радою, якою було видане попереднє свідоцтво, про що робиться відповідний запис у списку осіб, що мають право на майновий пай.

Відповідно до роз'яснення Державної податкової адміністрації України (лист від 19 червня 2001 р. №17-0316-106) державне мито за видачу свідоцтва про право на спадщину справляється в розмірі 0,5 відсотка від вартості майнового сертифікату.

Сільська рада видає сертифікати, а на підприємстві здійснюється процедура передачі майна і оформлення відповідних договорів.

Однією з причин не видачі сертифікатів є відсутність коштів на придбання бланків, але постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2001 р. №1503 виключено останній абзац пункту 14 постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. №177, який передбачав, що бланки свідоцтв належать до документів суворого обліку, які виготовляються, зберігаються та анулюються в установленому порядку. Це означає, що не обов'язково майновому сертифікату бути бланком суворої звітності, що значно зменшує витрати на його виготовлення.

Передача майна соціальної сфери на баланс сільських Рад

Відповідно до статті 8 Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про колективне сільськогосподарське підприємство"" від 20 лютого 2003 р. №547-IV, об'єкти соціальної сфери, житлового фонду, у тому числі незавершене будівництво, а також внутрішньогосподарські

меліоративні системи підприємств, що не підлягали паюванню в процесі реорганізації цих підприємств та передані на баланс підприємств - правонаступників, підлягають безоплатній передачі до комунальної власності в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Порядок безоплатної передачі у комунальну власність об'єктів соціальної сфери, житлового фонду, у тому числі незавершеного будівництва, а також внутрішньогосподарських меліоративних систем колективних сільськогосподарських підприємств, що не підлягали паюванню в процесі реорганізації цих підприємств та передані на баланс підприємств- правонаступників, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2003 р. №1253.

У відповідності до п.3.2.9. Закону України "Про податок на додану вартість", з урахуванням змін, внесених Законом України " Про внесення зміни до статті 3 Закону України "Про податок на додану вартість" (щодо передачі об'єктів соціальної інфраструктури)", не є об'єктом оподаткування операції з безоплатної передачі у державну власність чи комунальну власність територіальних громад сіл, селищ, міст або у їх спільну власність об'єктів усіх форм власності, які перебувають на балансі одного платника податку і передаються на баланс іншого платника податку, якщо такі операції здійснюються за рішеннями Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, прийнятими у межах їх повноважень.

Це положення поширюється на:

- операції з безоплатної передачі об'єктів з балансу платника податку, майно якого перебуває в державній або комунальній власності, на баланс іншої юридичної особи, майно якої перебуває відповідно в державній або комунальній власності;

- операції з безоплатної передачі неприватизованих об'єктів житлового фонду (включаючи місця загального користування та прибудинкові будівлі і споруди), а також об'єктів соціальної інфраструктури (в тому числі об'єктів їх незавершеного будівництва) з балансу платника податку на баланс юридичної особи, майно якої перебуває в державній або комунальній власності, чи безпосередньо на баланс відповідної місцевої ради.

Оформлення оренди майна

Передача майна підприємств, організацій, фізичних осіб в оренду фізичним та юридичним особам у сучасних умовах є одним із напрямів підвищення ефективності його використання.

У законодавстві та літературі поряд з терміном "майновий найм" широко вживаються терміни "оренда", "лізинг", "прокат", якими позначають однотипні за своєю юридичною природою договори, кожен з яких має певні особливості, обумовлені предметом найму.

Відповідно до статті 759 Цивільного кодексу України (ЦК), за договором оренди (майнового найму) орендодавець (наймодавець) зобов'я-

зується надати орендареві (наймачу) майно за плату в тимчасове користування.

Загальне поняття оренди сформульоване в статті 2 Закону України "Про оренду державного та комунального майна". Відповідно до цієї статті орендою визнається засноване на договорі строкове платне користування майном, що необхідне орендареві для здійснення підприємницької та іншої діяльності.

З наведеного визначення випливає, що:

- орендні відносини мають виключно договірний характер і не можуть виникати на підставі планових завдань або інших адміністративних актів;

- оренда передбачає передачу майна у користування (без надання права орендареві розпоряджатися орендованим майном, у тому числі вносити це майно до статутних фондів господарських товариств, як це іноді трапляється);

- таке користування є платним, що забезпечується внесенням орендарем орендодавцеві орендної плати у визначених розмірах;

- оренда передбачає передачу майна у строкове (тимчасове) користування. По закінченні строку, на який було укладено договір оренди, цей договір припиняється.

При оренді будови, споруди або цілісного майнового комплексу слід керуватися положеннями статті 793 Цивільного кодексу України, якою передбачено, що договір найму будови або іншої капітальної споруди (їх окремої частини) укладається в письмовій формі. Якщо договір укладається терміном на один рік або більше, то такий договір підлягає нотаріальному посвідченню. У разі недотримання сторонами вимог закону про нотаріальне посвідчення договору такий договір є нікчемним – таким, недійсність котрого встановлено законом та визнання якого недійсним судом не потребується.

До того ж, вказаний договір, який укладено на термін більше року, підлягає державній реєстрації (ст. 794 ЦК).

Слід мати на увазі, що відповідно до статті 795 ЦК, передача орендареві будови, споруди (їх окремої частини) оформляється відповідним актом, що підписується сторонами договору. З цього моменту починається обчислення терміну договору оренди (якщо інше не встановлено договором). Повернення орендарем майна, що було предметом договору оренди, також оформлюється актом, що підписується сторонами. З цього моменту договір оренди припиняється.

Одночасно з правом найму будови, споруди (їх окремої частини) наймачеві надається право користування земельною ділянкою, на якій вони розташовані, а також право користування земельною ділянкою, що прилягає до будови чи споруди, в розмірі, необхідному для досягнення мети найму.

5.1.3. Врегулювання відносин власності на об'єкти соціальної інфраструктури та управління ними після реструктуризації

Слід зазначити, що пошук найкращого варіанта управління об'єктами соціальної сфери, що перебували на балансі колективних сільськогосподарських підприємств, необхідно було здійснювати до початку процесу реструктуризації підприємства, а не після того, коли доля багатьох об'єктів уже вирішена. Варіанти реформування соціальної інфраструктури при реорганізації колективних сільськогосподарських підприємств могли бути наступними:

- передача об'єктів соціальної сфери до комунальної власності;

- передача об'єктів соціальної інфраструктури новоствореним підприємствам;

- передача об'єктів соціальної сфери в оренду;

- передача об'єктів соціальної інфраструктури третім особам шляхом продажу;

- приватизація об'єктів соціальної сфери;

- перепрофілювання об'єктів соціальної сфери;

- ліквідація об'єкта.

Розглянемо більш детально варіант, коли об'єкт соціальної сфери залишився у власності сільськогосподарського підприємства після реорганізації КСП. В такому випадку підприємство може самостійно утримувати даний об'єкт, зберігши його профіль (наприклад, дитячий садок), може перепрофілювати соціальний об'єкт, може передати об'єкт в оренду юридичним або фізичним особам (наприклад, будинок культури) і, нарешті, можна ліквідувати об'єкт в зв'язку з його поганим технічним станом.

Передача об'єктів соціальної інфраструктури новоствореним підприємствам можлива при економічній доцільності утримання об'єктів соціальної сфери новими підприємствами при збереженні їхніх функцій по обслуговуванню населення або за умови компенсації витрат на утримання соціальної сфери за рахунок коштів місцевого бюджету. Негативом даного варіанта є те, що відбувається відволікання фінансових, людських, технічних ресурсів підприємства від сільськогосподарського виробництва. А до позитиву можна віднести той факт, що об'єкти соціальної інфраструктури не залишилися без господаря та не руйнуються. У більшості випадків даний варіант необхідно розглядати як перехідний, тобто сільськогосподарське підприємство буде утримувати об'єкти соціальної інфраструктури доти, поки не будуть створені умови для передачі об'єкта іншому власникові, наприклад, сільській раді.

Деякі об'єкти соціальної сфери, що можуть працювати на комерційній основі з метою одержання прибутку: магазин, їдальня, будинок побуту,

бар, лазня тощо, можуть бути надані в оренду фізичним або юридичним особам.

Про можливості ліквідації, реорганізації і перепрофілювання тих або інших об'єктів соціальної сфери, які знаходяться у власності суб'єктів підприємницької діяльності в зв'язку з невизначеністю діючого законодавства, можна говорити в двох аспектах:

■ якщо об'єкти соціальної сфери були побудовані за рахунок власних коштів суб'єкта підприємницької діяльності, і понесені витрати були відшкодовані з державного бюджету, то підприємство не може самостійно розпоряджатися цими об'єктами на праві власності, тобто ліквідувати їх, перепрофілювати, продати, передати в оренду тощо;

■ якщо об'єкти соціальної сфери були побудовані за рахунок власних коштів суб'єкта підприємницької діяльності, причому понесені витрати не були відшкодовані з державного бюджету, то підприємство може самостійно розпоряджатися даним об'єктами: ліквідувати, реорганізувати або перепрофілювати.

Процедура перепрофілювання, ліквідації або продажу об'єктів соціальної сфери, передбачає наступні етапи:

■ рішення власника або уповноваженого органа;

■ узгодження (повідомлення) про перепрофілювання об'єкта у відповідному відділі місцевої ради (державної адміністрації) залежно від типу фінансування.

Для підтвердження права власності на який-небудь об'єкт нерухомості фізична або юридична особа повинна мати документ, наведений у списку правостановлюючих документів.

Покупцями таких об'єктів можуть виступати різні фізичні і юридичні особи. Найбільш привабливими об'єктами для продажу можуть виступати об'єкти соціальної сфери, що у результаті їхньої експлуатації у відповідності зі своїм основним профілем або в результаті перепрофілювання можуть бути рентабельні. Наприклад: магазин, їдальня (кафе), будинок побуту, лазня, готель та інші. Основні принципи роботи цих об'єктів ґрунтуються на їхній рентабельності та самоокупності.

У процесі здійснення продажу об'єкта соціальної інфраструктури може виникнути питання про можливості його перепрофілювання. Слід зазначити, що однозначна заборона на перепрофілювання законодавчо передбачена тільки для визначеної категорії об'єктів соціальної сфери, які знаходяться в державній та комунальній власності. Можливість зміни призначення об'єктів, що перебувають на балансі недержавних підприємств, законодавчо не заборонено.

Прикладами, коли реформоване сільськогосподарське підприємство бере на себе часткове або повне фінансування витрат, пов'язаних з утриманням об'єктів соціального призначення, можна привести наступні.

Дитячий садок села Цебриково Великомихайлівського району Одеської області побудовано в 1988 році, споруда має два поверхи та розрахована на шість груп по 25 дітей в кожній. З цілого ряду причин (відсутність бюджетних коштів на утримання обслуговуючого персоналу, необхідність реконструкції опалювальної мережі, низька народжуваність в селі тощо) в дитячому садочку працює тільки одна група з 25 дітей. Але восени 2004 року відкрита додаткова група, тому що дитячий садок був підключений до централізованої системи опалення (природним газом). Штатний розклад дитячого садочка складається з 13 осіб. Ставки співробітникам розподілені так, щоб зберегти штат та не скорочувати людей. Батьківська оплата складає 1,5 грн. на дитину за одну добу. Частину витрат на утримання дитячого садочку бере на себе сільська рада. Крім того, місцеві підприємства та підприємці надають допомогу для придбання необхідних продуктів харчування. Товариство з обмеженою відповідальністю "Агропереробка" (яке створено після реорганізації КСП "Цебриковське") фінансує значні витрати, пов'язані з придбанням продуктів харчування для дитячого садочку.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Войково" (Тростянецька сільська рада, Великомихайлівський район, Одеська область), яке було створено після реорганізації КСП "імені Войково", допомагає місцевій школі. Підприємство забезпечує безкоштовне харчування дітей молодшого віку (усіх дітей 1-3 класів), а також дітей з малозабезпечених сімей незалежно від віку. Крім того, підприємство забезпечує підвезення дітей до школи: зранку автобус підвозить 20-25 дітей, а після занять розвозить дітей по домівках. Також підприємство допомагає школі в проведенні ремонтних робіт, поповнює матеріально-технічну базу школи, допомагає матеріально сільським вчителям, надає учням школи можливість виконувати деякі сільськогосподарські роботи і в рахунок оплати праці перераховує кошти на спеціальний рахунок школи, організовує відпочинок дітей, оплачує екскурсійні поїздки дітей до міста Одеси тощо.

На базі реформованого господарства села Надеждовка Арцизського району Одеської області було створено відкрите акціонерне товариство "Шампань України". ВАТ "Шампань України" залишило в своїй власності та самостійно утримує дитячий садок, в якому працює декілька вікових груп. Батьки дітей платять невелику суму за утримання дітей, а для батьків, які є працівниками підприємства, утримання дітей в садочку безкоштовне. Підприємство утримує місцевий будинок культури, в якому проводяться усі місцеві культурні заходи, а також працюють різноманітні дитячі та юнацькі кружки. За власні кошти підприємство облаштовує територію. Побудовано нову автобусну зупинку для сільських мешканців, проведено ремонт доріг по території села, розбиті клумби та висаджені квіти біля будівлі сільської ради, власного офісу, будинку культури тощо.

5.1.4. Врегулювання трудових відносин при реорганізації та реструктуризації сільськогосподарських підприємств

Чим регулюються трудові відносини при реорганізації та реструктуризації сільськогосподарських підприємств?

Як і всі правовідносини в нашій державі, трудові правовідносини регулюються в першу чергу Конституцією України, її норми мають вищу юридичну силу. Відповідно до Конституції громадяни мають право на працю, заборонено використання примусової праці, гарантований захист від незаконного звільнення. Крім Конституції, законодавство про працю складається з актів законодавчої та виконавчої влади. Одним з головних законодавчих актів про працю в Україні є Кодекс законів про працю України (КЗпП).

Разом з тим у КЗпП закріплена можливість прийняття інших законодавчих актів про працю. Норми спеціальних законів доповнюють норми КЗпП. В Україні діють Закони "Про колективні договори і угоди", "Про кооперацію", "Про сільськогосподарську кооперацію", "Про фермерське господарство", "Про відпустки", "Про оплату праці", "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності", "Про охорону праці", "Про господарські товариства", "Про зайнятість населення". Зауважимо, що це не є вичерпний перелік спеціальних законів, нормами яких регулюються трудові відносини. КЗпП і спеціальні закони, що регулюють трудові відносини, є актами вищої юридичної чинності порівняно з нормами підзаконних актів.

В межах своєї компетенції приймають акти, які регулюють трудові відносини, Президент України, Кабінет міністрів України, міністерства і відомства. Міністерству праці і соціальної політики, наприклад, надані повноваження в межах своєї компетенції приймати рішення з питань праці, зайнятості та соціального захисту населення. Ці рішення приймаються у формі наказів і є обов'язковими для центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств усіх форм власності та фізичних осіб. Інші міністерства також можуть одержувати повноваження на затвердження підзаконних актів, що регулюють трудові відносини. Це, наприклад, Міністерство юстиції, Міністерство фінансів, Міністерство аграрної політики та інші.

Колективний договір для трудових відносин

На рівні підприємства трудові відносини регулюються колективним договором. "На всіх підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства," – зазначено у статті 65 Господарського кодексу України. Отже, колективний договір є основним

документом, що регулює відносини власників підприємства та найманих працівників. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції з урахуванням норм чинного законодавства. До колективного договору обов'язково мають включатися нормативи (положення), якщо в чинних законодавчих актах передбачено обов'язковість їх закріплення в колективному договорі відповідно до КЗпП. Це стосується, зокрема, статей 421, 44, 50, 84, 97, 98, 105, 108, 115, 161, 162, 200, 249, 250, 252 КЗпП. Обов'язковий перелік питань, що повинні регулюватися колективним договором, викладено у статті 13 КЗпП і статті 7 Закону України "Про колективні договори і угоди", а саме:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування та оплата праці, установлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій тощо);
- установлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режим роботи, тривалість робочого часу та відпочинку;
- умови та охорона праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організація оздоровлення та відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;
- умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Цей перелік не є вичерпним. Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством гарантії, соціально-побутові пільги.

Неприпустимо включати до колективного договору умови, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників (ст. 5 Закону України "Про колективні договори і угоди", ст. 16 КЗпП). Обов'язково треба застосовувати під час укладення колективного договору положення Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями на 2004 – 2005 роки⁷.

У разі потреби колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів. Але в такому разі він може вирішувати лише окремі питання соціально-економічних і трудових відносин у підрозділі та є додатком до загального колективного договору підприємства.

⁷ Бюлетень національної служби посередництва і примирення. – 2004. – №5.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами профспілки, та є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. При цьому зміни та доповнення до колективного договору протягом строку його дії можуть вноситися тільки за взаємною згодою сторін у порядку, визначеному колективним договором (ст. 14 Закону про колективні договори). Колективний договір набуває чинності з дня його підписання або з дня, зазначеного в колективному договорі незалежно від дати його реєстрації. З його умовами повинні бути ознайомлені всі без винятку працівники підприємства, як ті, які працюють, так і новоприйняті.

Щодо строку дії колективного договору, то законодавчо його не визначено. Тому під час підписання договору сторони повинні самі визначити строк його дії. Зважаючи на те, що з часом змінюються як виробничі, так і життєві умови, а також законодавча база, можна порадити укладати колективний договір на строк не більше трьох років. Але навіть у разі закінчення строку дії колективного договору він продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний договір, якщо інше не передбачено самим договором. **У разі реорганізації підприємства** колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін. **У разі зміни власника** підприємства чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладання нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору. **У разі ліквідації підприємства** колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації. **На новоствореному підприємстві** колективний договір укладається з ініціативи однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства або після рішення про заснування підприємства.

Незважаючи на те, що законом передбачається обов'язковість укладання колективного договору, не на всіх підприємствах він укладається. Між тим, стаття 41¹ Кодексу України про адміністративні правопорушення (КУпАП), передбачає відповідальність за ухилення від укладання колективного договору. Зокрема, зазначеною статтею передбачено, що ухилення осіб, які представляють власників або уповноважені ними органи чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи, представників трудових колективів від участі в переговорах щодо укладання, зміни чи доповнення колективного договору, умисне порушення встановленого законодавством строку початку таких переговорів або незабезпечення роботи комісій з представників сторін чи примирних комісій у визначений сторонами переговорів строк тягне за собою накладення штрафу від 3 до 10 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Застосовувати зазначений штраф мають право судді районних (міських)

судів за поданням посадових осіб Міністерства праці та соціальної політики України. За порушення чи невиконання умов колективного договору особами, які представляють власників або уповноважені ними органи, профспілки чи інші уповноважені трудовим колективом органи, або представниками трудового колективу на таких винних осіб накладається штраф від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян згідно зі ст. 41² КУпАП.

Слід пам'ятати, що розбіжності, котрі виникли між сторонами соціально-трудова відносин при укладанні, зміні, виконанні колективного договору підпадають під поняття колективного трудового спору (конфлікту). У разі неврегулювання таких розбіжностей сторонами договору вони підлягають розгляду та врегулюванню примирною комісією, а в разі неможливості останньої прийняти рішення – Трудовим арбітражем у порядку, встановленому Законом України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)".

При здійсненні реорганізації та/або реструктуризації підприємства для трудових відносин його працівників можливі зміни умов праці або припинення трудових відносин з підприємством.

Під припиненням трудового договору треба розуміти всі випадки припинення трудових відносин незалежно від їх причин чи підстав. Підстави припинення трудового договору визначені в КЗпП і можуть бути як загальні, так і додаткові. Перелік загальних підстав припинення трудового договору наведено в статті 36 КЗпП. Інші підстави закріплені в статтях 28, 37, 38-41, 45 КЗпП і в нормах інших законодавчих актів.

Підстави припинення трудового договору, що регламентуються статтею 36 КЗпП, це:

1. Угода сторін.
2. Закінчення строку трудового договору, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають, і жодна із сторін не поставила вимогу про їх припинення.
3. Призов або вступ на військову службу.
4. Розірвання договору з ініціативи працівника (ст. 38, 39), з ініціативи власника або уповноважено ним органу (ст. 40, 41), або на вимогу профспілкового органу.
5. Переведення працівника за його згодою на інше підприємство або перехід на виборну посаду.
6. Відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість або відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці.
7. Набрання законної сили вироком суду, що унеможлиблює продовження даної роботи.
8. Підстави, передбачені контрактом.

Відповідно до вимог статті 36 КЗпП у разі зміни власника підприємства, а також у разі його реорганізації (злиття, приєднання,

поділу, виділення, перетворення) дія трудового договору працівника продовжується. Тобто сама по собі реорганізація підприємства, в якій би формі вона не проводилась, не припиняє трудові відносини підприємства і працівників. Припинення трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу можливе лише у разі скорочення чисельності або штату працівників (пункт 1 частини першої статті 40). Стаття 40 містить загальний (для всіх працівників) перелік випадків, коли трудовий договір, укладений на невизначений термін, а також строковий трудовий договір до закінчення його чинності можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом. Один з таких випадків – зміни в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідація, реорганізація, банкрутство або репрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників (п. 1 ст. 40 КЗпП).

КЗпП чітко встановлює умови та процедуру звільнення працівника при реорганізації та реструктуризації сільськогосподарських підприємств.

Практика розгляду трудових спорів свідчить, що звільнення у зв'язку із скороченням штатів потребує урахування багатьох особливостей діючого трудового законодавства. Наприклад, обов'язково необхідно перевірити, чи має право працівник на пільги при звільненні відповідно до вимог КЗпП. Існують категорії працівників, звільнення яких можливе лише у випадку повної ліквідації підприємства (ч. 3 ст. 184 КЗпП), а в інших випадках, в тому числі і при скороченні штатів, їх звільнення з ініціативи власника неможливе. Частиною 3 статті 184, статтею 186-1 КЗпП встановлено заборону звільнення з ініціативи власника або уповноваженого ним органу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох або до шести років у разі, якщо дитина потребує домашнього догляду; одиноких матерів за наявності дитини віком до чотирнадцяти років або дитини-інваліда; батьків, котрі виховують дітей без матері (в тому числі у випадку тривалого перебування матері в лікувальному закладі), а також опікунів (піклувальників) таких дітей. Працівники названих категорій не можуть бути звільнені не тільки з підстав, передбачених статтями 40 та 41 КЗпП, а й з інших підстав, що кваліфікуються як звільнення з ініціативи власника або уповноваженого ним органу.

Відповідно до статті 43 КЗпП звільнення працівника з роботи з ініціативи власника або уповноваженого ним органу допускається лише за попередньою згодою профспілкового органу. Винятки з цього правила наведено у статті 43-1 КЗпП. Зокрема, звільнення працівника без згоди профспілкового органу допускається, якщо він не є членом професійної спілки, що діє на підприємстві, або якщо на підприємстві не створено профспілкової організації. Порядок погодження звільнення працівника з профспілками передбачений статтею 43 КЗпП. Власник підприємства повинен надати в орган профспілки інформацію про розірвання трудової угоди з працівником, яку профспілковий орган повинен розглянути у

п'ятнадцятиденний термін у присутності працівника, якого буде звільнено (можлива письмова згода працівника про розгляд питання без його присутності). Профспілковий орган інформує власника підприємства про своє рішення протягом трьох днів з моменту його прийняття. Згідно із зазначеними положеннями КЗпП згода на звільнення з роботи дається лише професійною спілкою, що діє на підприємстві, в установі, організації і утворена відповідно до Конституції України. Згоду на розірвання трудового договору надає лише профспілка, членом якої є працівник, незалежно від того, чи брала ця профспілка участь в укладенні колективного договору або угоди.

Важливим положенням, щодо звільнення працівників підприємства на підставі пункту 1 статті 40 КЗпП є наступне.

Власник підприємства не пізніше ніж за два місяці до звільнення працівників повинен видати наказ про скорочення штатів у зв'язку з реорганізацією підприємства. В цьому наказі повинні бути зазначені посади всіх працівників, що підлягають звільненню. Відповідно до пункту 1 статті 49 КЗпП про майбутнє звільнення повинні бути попереджені всі працівники персонально не пізніше ніж за два місяці до звільнення. Звільнення працівника можливе лише в тому випадку, якщо неможливо з його згоди надати йому інше місце роботи на підприємстві. Пропонувати інше місце роботи необхідно вже з моменту попередження про майбутнє звільнення. У разі відмови працівника від запропонованої йому іншої роботи роботодавець повинен заручитись такою відмовою в письмовому вигляді.

Варто знати, що, розглядаючи трудові спори, пов'язані зі звільненням за пунктом 1 статті 40 КЗпП, суди з'ясовують, чи справді у відповідача мали місце зміни в організації виробництва і праці, зокрема ліквідація, реорганізація або репрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників, чи додержано власником або уповноваженим ним органом норм законодавства, що регулюють звільнення працівника, які є докази щодо змін в організації виробництва і праці, про те, що працівник відмовився від переведення на іншу роботу або що власник або уповноважений ним орган не мав можливості перевести працівника з його згоди на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації, чи не мав працівник, якого звільняють, переважного права на залишення на роботі та чи попереджали його за два місяці про звільнення.

При ліквідації підприємства норми пункту 1 статті 40 КЗпП можуть застосовуватись і в тих випадках, коли після припинення його діяльності одночасно утворюється нове підприємство. Працівник не має права вимагати поновлення на роботі на новоутвореному підприємстві, якщо він не був переведений туди в установленому порядку.

Таким чином, запорукою безпроблемного звільнення працівника є чітке дотримання процедури та обов'язкове збирання письмових доказів

здійснення роботодавцем кожного свого кроку в процесі проведення такого звільнення.

В усіх випадках звільнення за пунктом 1 статті 40 КЗпП провадиться з наданням гарантій, пільг і компенсацій, передбачених КЗпП.

Законодавчо передбачено, що в разі припинення трудового договору з підстав скорочення штатів, працівникові виплачується вихідна допомога у розмірі не менше середнього місячного заробітку (ст. 44 КЗпП). А якщо підприємство ліквідується через визнання його банкрутом, то цю допомогу виплачують у першочерговому порядку (ст. 31 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом").

Якщо працівник втратив роботу через зміни в організації виробництва і праці, включаючи й ліквідацію підприємства, і зареєструвався у службі зайнятості протягом семи календарних днів після звільнення як такий, що шукає роботу, він отримує особливі гарантії, визначені у статті 26 Закону України "Про зайнятість населення" від 18.12.1991р., №1993-ХІІ. Такі гарантії передбачають надання статусу безробітного, якщо протягом семи днів працівникові не було запропоновано підходящої роботи; право на одержання допомоги по безробіттю на пільгових, порівняно з іншими безробітними, умовах; збереження на новому місці роботи на весь період професійного перенавчання з відривом від виробництва середньої заробітної плати за попереднім місцем роботи; право на достроковий вихід на пенсію за півтора року до встановленого законодавством строку осіб передпенсійного віку, які мають встановлений законодавством про пенсійне забезпечення необхідний загальний трудовий стаж (у тому числі на пільгових умовах).

Роботодавцеві слід пам'ятати, що працівник (крім випадку ліквідації підприємства) протягом одного року має право на укладення трудового договору у разі поворотного прийняття на роботу, якщо власник або уповноважений ним орган провадить прийняття на роботу працівників аналогічної кваліфікації. Переважне право на укладення трудового договору у разі поворотного прийняття на роботу надається особам, зазначеним у статті 42 КЗпП, та в інших випадках, передбачених колективним договором.

Слід мати на увазі, що при проведенні звільнення власник або уповноважений ним орган має право в межах однорідних професій і посад здійснити перестановку (перегрупування) працівників і перевести більш кваліфікованого працівника, посада якого скорочується, з його згоди, на іншу посаду, звільнивши при цьому менш кваліфікованого працівника. У цьому випадку треба слідкувати за дотриманням вимог статті 32 КЗпП, яка регламентує переведення на іншу роботу та зміну істотних умов праці. Взагалі переведення працівника на іншу роботу на тому ж підприємстві або на інше підприємство можливе лише за згоди працівника. Законодавець передбачив винятки з цього правила тільки у випадку необхідності відвернення стихійного лиха (або інших обставин, що загро-

жують життю людей) або ліквідації його наслідків. Переведення з цієї причини може бути здійснено на строк до одного місяця при умові, що ця робота не протипоказана працівнику за станом його здоров'я і з оплатою його праці не нижче середнього заробітку за попередньою роботою (ст. 33 КЗпП). Кодексом законів про працю передбачається також тимчасове переведення на іншу роботу у разі простою на строк до одного місяця (ст. 34 КЗпП).

Стаття 41 дає перелік додаткових підстав для розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з працівниками окремих категорій за певних умов. Фактично звільнення працівників з ініціативи власника або уповноваженого ним органу може здійснюватись не тільки з підстав, передбачених статтями 40 та 41, а й у інших випадках, оскільки в чинному законодавстві є спеціальні норми, які це дозволяють.

Частиною третьою статті 22 КЗпП передбачено, що законодавством можуть встановлюватись певні вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівників. І чинне законодавство містить ряд правових норм, що відображають особливості регулювання праці працівників окремих категорій, зокрема, молоді, жінок.

Беручи до уваги характер роботи та з метою охорони здоров'я працівників, при прийнятті на роботу встановлюються певні обмеження. Зокрема, статтею 174 КЗпП заборонено застосовувати працю жінок на деяких роботах; у статті 188 вказано вік, з якого допускається прийняття на роботу; у статті 190 зазначено роботи, де не можна використовувати працю осіб молодше вісімнадцяти років.

Статтею 251 Кодекс законів про працю України встановлено обмеження щодо спільної роботи родичів на підприємстві, в установі, організації.

Строки у трудовому праві

Норми чинного законодавства про працю передбачають певні строки, з якими пов'язуються виникнення, зміна або припинення трудових прав та обов'язків. Так, наприклад, статті 33, 34 КЗпП встановлюють строк тимчасового переведення на іншу роботу, стаття 38 – строк попередження працівником власника або уповноваженого ним органу про розірвання трудового договору за власним бажанням, стаття 136 – строк видання розпорядження про відрахування із заробітної плати працівника на покриття заподіяної ним шкоди, стаття 148 – строк для застосування дисциплінарного стягнення. Статті 225-230, 233-235 КЗпП визначають строки розгляду відповідними органами трудових спорів та строки виконання рішень, прийнятих ними.

Загальні норми обчислення строків встановлені Цивільним процесуальним кодексом України (ЦПК). Зокрема, статтями 84-87 ЦПК відповідно передбачено, що строки, у межах яких вчиняються процесуальні дії, встановлюються законом або призначаються судом. Строки,

встановлені в законі або призначені судом, обчислюються роками, місяцями, днями. Стаття 241-1 КЗпП встановлює, крім визначених ЦПК, ще й таку одиницю обчислення строків виникнення і припинення трудових прав та обов'язків як тиждень.

Строк, що обчислюється роками, закінчується у відповідні місяць і число останнього року строку. Строк, що обчислюється місяцями, закінчується у відповідне число останнього місяця строку. Якщо кінець строку, обчислюваного місяцями, припадає на місяць, який не має відповідного числа, то строк закінчується в останній день цього місяця. Строк, що обчислюється тижнями, закінчується у відповідний день тижня. Якщо строк визначається днями, то його обчислюють з дня, наступного після того дня, з якого починається строк. Якщо останній день строку припадає на святковий, вихідний або неробочий день, то днем закінчення строку вважається найближчий робочий день.

Стаття 241-1 КЗпП не охоплює всі види строків, передбачених трудовим правом, та всі способи їх обчислення. Так, стаття 183 КЗпП передбачає надання жінкам, які мають дітей віком до півтора року, додаткових перерв для годування дитини не рідше ніж через три години і тривалістю не менше тридцяти хвилин кожна.

Ким вирішуються трудові спори у разі їх виникнення?

Працівник може звернутись до комісії по трудових спорах у тримісячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушення свого права, а в спорах про виплату належної йому заробітної плати – без обмеження будь-яким строком (ст. 225 КЗпП). Це означає, що якщо працівник не знав про порушення свого права, то перебіг строку для звернення із заявою про захист його права не розпочинається. Тримісячний строк для звернення із заявою про вирішення трудового спору розпочинається з дня, коли працівник дізнався з відповідних документів про порушення свого права.

У разі пропуску з поважних причин установленого строку комісія по трудових спорах може його поновити. Підставою для поновлення строку можуть бути будь-які причини чи обставини, які комісія по трудових спорах визнає поважними. Копії рішення комісії по трудових спорах у триденний строк вручаються працівникові, власникові або уповноваженому ним органу (ст. 227 КЗпП).

У разі незгоди з рішенням комісії по трудових спорах працівник чи власник або уповноважений ним орган можуть оскаржити його до суду в десятиденний строк з дня вручення їм виписки з протоколу засідання комісії чи його копії (ст. 228 КЗпП). Пропуск вказаного строку не є підставою для відмови у прийнятті заяви. Визнавши причини пропуску строку поважними, суд може поновити цей строк і розглянути спір по суті. У разі, коли пропущений строк не буде поновлено, заява не розглядається і рішення комісії по трудових спорах залишається в силі.

Згідно зі статтею 229 КЗпП рішення комісії по трудових спорах підлягає виконанню власником або уповноваженим ним органом у триденний строк по закінченні десяти днів, які відповідно до статті 228 КЗпП передбачені на його оскарження. Це правило не поширюється на випадки, передбачені частиною 5 статті 235 КЗпП, згідно з якою рішення про поновлення на роботі незаконно звільненого або переведеного на іншу роботу працівника, прийняте органом, який розглядає трудовий спір, підлягає негайному виконанню. Тобто, незаконно звільнений або переведений на іншу роботу працівник має бути допущений до роботи відразу ж після прийняття відповідного рішення, але не пізніше наступного робочого дня. Крім того, відповідно до пункту 2 статті 217 ЦПК обов'язковому негайному виконанню підлягає рішення суду про присудження працівнику заробітної плати, але не більш як за один місяць.

Статтею 230 КЗпП передбачено, що в разі невиконання власником або уповноваженим ним органом рішення комісії по трудових спорах у встановлений статтею 229 КЗпП строк комісія по трудових спорах підприємства, установи, організації видає працівникові посвідчення, яке має силу виконавчого листа. Працівник має право протягом трьох місяців пред'явити посвідчення до відповідного органу державної виконавчої служби для примусового виконання рішення комісії по трудових спорах. Згідно з пунктом 3 частини другої статті 21 Закону України "Про виконавче провадження" тримісячний строк для пред'явлення посвідчення комісії по трудових спорах на примусове виконання встановлюється з дня його видачі. Згідно зі статтею 25 цього Закону у випадку, якщо рішення підлягає негайному виконанню, державний виконавець відкриває виконавче провадження не пізніше наступного дня після одержання відповідного документа.

Працівник може звернутися із заявою про вирішення трудового спору безпосередньо до суду в тримісячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушення свого права, а в справах про звільнення або з дня видачі трудової книжки (ст. 233 КЗпП). У разі порушення законодавства про оплату праці працівник має право звернутися до суду з позовом про стягнення належної йому заробітної плати без обмеження будь-яким строком.

Частиною третьою статті 233 КЗпП встановлено, що для звернення власника або уповноваженого ним органу до суду в питаннях стягнення з працівника матеріальної шкоди, заподіяної підприємству, установі, організації, встановлюється строк в один рік з дня виявлення заподіяної працівником шкоди. Відповідно до статті 234 КЗпП у разі пропуску з поважних причин строків, установлених статтею 233 КЗпП, суд може поновити ці строки.

У пункті 4 постанови Пленуму Верховного Суду України від 6 листопада 1992 р. №9 "Про практику розгляду судами трудових спорів" роз'яс-

ноється, що встановлені статтями 228, 233 КЗпП строки звернення до суду застосовуються незалежно від заяви сторін. У кожному випадку суд зобов'язаний перевірити й обговорити причини пропуску цих строків, а також навести у рішенні мотиви, чому він поновлює або вважає неможливим поновити порушені строки.

Передбачений статтею 233 КЗпП місячний строк звернення працівника до суду поширюється на всі випадки звільнення незалежно від підстав припинення трудового договору.

5.2. Реструктуризація боргів

5.2.1. Порядок витребування заборгованості

5.2.1.1. Порядок пред'явлення вимог по заборгованості

Коли законні інтереси та права підприємства порушено, то для безпосереднього врегулювання спору з порушником цих прав та інтересів, необхідно звернутися до нього з письмовою претензією.

У претензії зазначаються:

- а) повне найменування і поштові реквізити заявника претензії та підприємства, організації, яким претензія пред'являється; дата пред'явлення і номер претензії;
- б) обставини, на підставі яких пред'явлено претензію; докази, що підтверджують ці обставини; посилання на відповідні нормативні акти;
- в) вимоги заявника;
- г) сума претензії та її розрахунок, якщо претензія підлягає грошовій оцінці; платіжні реквізити заявника претензії;
- д) перелік документів, що додаються до претензії, а також інших доказів.

Документи, що підтверджують вимоги заявника, додаються в оригіналах чи належним чином засвідчених копіях. Документи, які є у другій сторони, можуть не додаватись до претензії із зазначенням про це у претензії.

Претензія підписується повноважною особою підприємства, організації або їх представником та надсилається адресатові рекомендованим або цінним листом чи вручається під розписку.

Сторона, яка отримала претензію, повинна розглянути її в місячний строк, який обчислюється з дня одержання претензії.

Якщо до претензії не додано всі документи, необхідні для її розгляду, вони витребуються у заявника із зазначенням строку їх подання, який не може бути менше п'яти днів, не враховуючи часу поштового обігу. При цьому перебіг строку розгляду претензії зупиняється до одержання витребуваних документів чи закінчення строку їх подання. Якщо витребувані документи у встановлений строк не надійшли, претензія розглядається за наявними документами.

При розгляді претензії підприємства та організації в разі необхідності повинні звірити розрахунки, провести судову експертизу або вчинити інші дії для забезпечення досудового врегулювання спору.

Підприємства та організації, що одержали претензію, зобов'язані задовольнити обґрунтовані вимоги заявника. Про результати розгляду претензії заявник повідомляється у письмовій формі. Відповідь на претензію повинна містити:

- а) повне найменування і поштові реквізити підприємства, організації, що дають відповідь, та підприємства чи організації, яким надсилається відповідь; дата і номер відповіді; дата і номер претензії, на яку дається відповідь;
- б) коли претензію визнано повністю або частково, – визнана сума, номер і дата платіжного доручення на перерахування цієї суми чи строк та засіб задоволення претензії, якщо вона не підлягає грошовій оцінці;
- в) коли претензію відхилено повністю або частково, – мотиви відхилення з посиланням на відповідні нормативні акти і документи, що обґрунтовують відхилення претензії;
- г) перелік доданих до відповіді документів та інших доказів.

Коли претензію відхилено повністю або частково, заявникові повинно бути повернуто оригінали документів, одержаних з претензією, а також надіслано документи, що підтверджують відхилення претензії, якщо їх немає у заявника претензії. Відповідь на претензію підписується повноважною особою підприємства, організації або їх представником та надсилається рекомендованим або цінним листом чи вручається під розписку.

Якщо у відповіді про визнання претензії не повідомляється про перерахування визнаної суми, то через 20 днів після її отримання така відповідь є підставою для примусового стягнення заборгованості державною виконавчою службою в порядку, встановленому Законом України "Про виконавче провадження" від 21.04.1999р., №606-XIV. До заяви про порушення виконавчого провадження додається відповідь боржника, а якщо в ній не зазначено розмір визнаної суми, то додається також копія претензії.

Установи банку зобов'язані приймати розпорядження про безспірне списання коштів і в тих випадках, коли боржник, визнавши претензію, просить з різних причин не стягувати з нього визнану суму. За списання у безспірному порядку претензійної суми винна сторона сплачує другій стороні штраф у розмірі 10 процентів від списаної суми.

В разі порушення строків розгляду претензії, встановлених статтею 7 ЦПК, чи залишення її без відповіді господарський суд при вирішенні господарського спору має право стягти в доход державного бюджету з підприємства, організації, що припустилися такого порушення, штраф у розмірі 2 процентів від суми претензії, але не менш як 5 розмірів неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і не більш як 100 розмірів неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

5.2.1.2. Підстави для списання дебіторської заборгованості

Несвоєчасні розрахунки між підприємствами, приводять до того, що заборгованість стає сумнівною, а іноді й безнадійною. Зміст сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості розкрито в Положенні (Стандарт) бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість", затвердженому наказом Міністерства фінансів України від 8 жовтня 1999 р. №237.

Сумнівною заборгованістю вважається поточна дебіторська заборгованість за відвантажені товари (виконані роботи, надані послуги) або заборгованість по сплаті процентів (комісійних), по якій існує невпевненість щодо її погашення боржником. В балансі підприємство показує реальну суму дебіторської заборгованості, ту, яку очікує отримати від свого боржника. Інакше кажучи, поточна дебіторська заборгованість, яка є фінансовим активом, включається до підсумку балансу за чистою реалізаційною вартістю. Для визначення чистої реалізаційної вартості на дату балансу обчислюється величина резерву сумнівних боргів.

Таким чином, коли у підприємства є підстави для визнання поточної заборгованості сумнівною, то в цілях правдивого розкриття інформації в фінансовій звітності обчислення резерву сумнівної заборгованості являється обов'язковим.

Залишок резерву сумнівних боргів на дату балансу не може бути більшим, ніж сума дебіторської заборгованості на ту саму дату.

Нарахування суми резерву сумнівних боргів за звітний період відображається у звіті про фінансові результати у складі інших операційних витрат.

З цих визначень випливає, що за сумнівною заборгованістю необхідно нараховувати резерв і продовжувати її облік на рахунках обліку дебіторської заборгованості.

Сумнівна дебіторська заборгованість підприємства може перейти в безнадійну. Безнадійна дебіторська заборгованість – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує впевненість про її неповернення боржником або за якою минув строк позовної давності.

Тобто, якщо раніше у підприємства існувала деяка невпевненість щодо погашення сумнівної заборгованості, то тепер підприємство цілком упевнене в не поверненні заборгованості дебітором.

Оскільки безнадійна дебіторська заборгованість по своїй суті не відповідає критерію активу, тому що не обіцяє підприємству ніяких економічних вигод у майбутньому, то вона повинна бути виключена зі складу активів підприємства і списана з балансу. Таким чином, списання заборгованості в бухгалтерському обліку відбувається тільки в тому випадку, якщо заборгованість визнається безнадійною. Протягом звітного періоду суми визнані безнадійною заборгованістю списуються за рахунок створеного резерву сумнівних боргів. Одночасно сума списаної безнадійної

дебіторської заборгованості зараховується на позабалансовий субрахунок 071 "Списана дебіторська заборгованість", на якому вона перебуває протягом не менш трьох років з дати її списання для спостереження за можливістю її стягнення у випадку зміни майнового стану боржника.

Строкам позовної давності присвячена глава 19 ЦКУ (ст. 256-268). Згідно зі статтею 259 ЦКУ позовна давність може бути змінена (збільшена) за домовленістю сторін. При цьому договір про збільшення позовної давності складається в письмовій формі.

Порядок врегулювання сумнівної, безнадійної заборгованості відображено в статі 12 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств".

Платник податку – продавець товарів (робіт, послуг) має право збільшити суму валових витрат звітного періоду на вартість відвантажених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) у поточному або попередніх звітному податкових періодах у разі коли покупець таких товарів (робіт, послуг) затримує без погодження з таким платником податку оплату їх вартості. Таке право на збільшення суми валових витрат виникає, якщо протягом такого звітного періоду відбувається будь-яка з таких подій:

а) платник податку звертається до суду з позовом (заявою) про стягнення заборгованості з такого покупця;

б) зазначена затримка в оплаті перевищує 90 календарних днів та платник податку – продавець отримує від покупця згоду про визнання раніше надісланої йому претензії в порядку досудового врегулювання спору або не отримує відповіді на таку претензію протягом строків, визначених законодавством;

в) за поданням продавця нотаріус вчиняє виконавчий напис про стягнення заборгованості з покупця.

Платник податку – продавець зобов'язаний збільшити валовий дохід відповідного податкового періоду на суму заборгованості (її частини), попередньо віднесеної ним до складу валових витрат згідно з підпунктом 12.1.1 статті 12 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" або відшкодованої за рахунок страхового резерву згідно із пунктом 12.3 цієї статті 12, у разі коли протягом такого податкового періоду відбувається будь-яка з таких подій:

а) суд не задовольняє позов (заяву) продавця або задовольняє його частково чи не приймає позов (заяву) до провадження (розгляду) або задовольняє позов (заяву) покупця про визнання недійсними вимог щодо погашення цієї заборгованості або її частини;

б) сторони договору у досудовому порядку досягають згоди щодо продовження строків погашення заборгованості чи списання всієї суми заборгованості або її частини (крім випадків укладення мирової угоди в межах процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, визначених законом);

в) продавець, який не отримав відповіді на претензію протягом строків, визначених законодавством, або отримав від покупця відповідь про визнання наданої претензії, але не отримує оплати (інших видів компенсацій у рахунок погашення заборгованості) протягом визначених у такій претензії строків, та при цьому протягом наступних 90 днів не звертається до суду (господарського суду) із заявою про стягнення заборгованості або про порушення справи про його банкрутство чи стягнення заставленого ним майна.

На суму додаткового податкового зобов'язання, розрахованого внаслідок такого збільшення, нараховується пеня у розмірах, визначених законом для несвоєчасного погашення податкового зобов'язання. Зазначена пеня розраховується за строк з першого дня податкового періоду, наступного за періодом, протягом якого відбулося збільшення валових витрат згідно з підпунктом 12.1.1 статті 12 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 28.12.1994р., №334/94-ВР, до останнього дня податкового періоду, на який припадає збільшення валового доходу, та сплачується незалежно від значення податкового зобов'язання платника податку за відповідний звітний період. Пеня не нараховується на заборгованість (її частину), списану або розстрочену внаслідок укладення мирової угоди відповідно до законодавства з питань банкрутства, починаючи з дати укладення такої мирової угоди.

Згідно із Законом України "Про Державний бюджет України на 2005 рік" (ст. 97) встановлено, що в 2005 році пеня, передбачена абзацом п'ятим підпункту 12.1.2 пункту 12.1 статті 12 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств", стягується із розрахунку 3-кратного розміру річної облікової ставки Національного банку України, діючої на день виникнення додаткового податкового зобов'язання.

Якщо у майбутньому (з урахуванням строку позовної давності) такий продавець звертається до суду, то він має право збільшити валові витрати на суму оскаржуваної заборгованості.

У разі коли платник податку оскаржує рішення суду у порядку, встановленому законом, збільшення валового доходу, передбачене підпунктом 12.1.2 статті 12 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств", не відбувається до моменту прийняття остаточного рішення відповідним судовим органом.

Повідомлення про збільшення валових витрат або валового доходу, з посиланням на відповідні положення підпунктів 12.1.1 та 12.1.2 статті 12 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств", платник податку – продавець надає податковому органу разом з декларацією за звітний період та іншими первинними документами, які підтверджують наявність дебіторської заборгованості.

Законом України "Про Державний бюджет України на 2005 рік" внесені певні зміни до чинного законодавства. Якщо раніше корегування до-

пускалося при визнанні боргу покупця безнадійним, що відбувалося при закінченні терміну давності позову, то зараз такої можливості зменшити податкові зобов'язання немає.

Зникла норма, що дозволяє коригувати податкові зобов'язання внаслідок проведення процедури врегулювання сумнівної заборгованості (згідно ст. 12 Закону про прибуток), а також по заборгованості, термін позовної давності якої минув. Коригувань не робить не тільки продавець, але і покупець. Іншими словами, навіть якщо покупець не погасив свого боргу за куплені товари, право на податковий кредит у нього зберігається. Аби тільки товар використовувався в господарській діяльності.

5.2.1.3. Витребування заборгованості у дебіторів через суд

Якщо підприємству не вдалося витребувати заборгованість через подання претензії або шляхом переговорів, захистити своє порушене право можна тільки через розгляд господарського спору в суді. Такі спори в Україні може розглядати господарський або третейський суд. В Україні з 1 січня 2004 року діє Господарський кодекс України (ГКУ). Цим кодексом регулюються господарські відносини, які виникають між суб'єктами господарювання, а також відносини в сфері господарювання (ст. 1 ГКУ). Господарська діяльність, пов'язана з майновими відносинами, регулюються Цивільним кодексом України, який теж почав діяти з 1 січня 2004 року. Зобов'язання за деякими видами договорів регулюються обома кодексами – Цивільним і Господарським. Це стосується договорів поставки, оренди, міни і інших.

В статті 175 ГКУ записано, що майнові відносини, які виникають між учасниками господарських відносин, регулюються ЦКУ з урахуванням особливостей, передбачених ГКУ. Тобто, з 1 січня 2004 року підприємства в Україні при застосуванні своїх прав щодо витребування заборгованості в судовому порядку, повинні користуватись нормами Цивільного і Господарського кодексів України, а в питаннях господарського процесу – нормами Господарського-процесуального кодексу України. У судовому процесі сторони називаються позивачами та відповідачами. Позивач – це підприємство, яке подає позов про захист порушеного права. Відповідач – це підприємство, до якого пред'являються позовні вимоги.

Позовна заява подається позивачем до господарського суду першої інстанції і повинна бути розглянута судом протягом не більше двох місяців. Судом першої інстанції є обласний господарський суд. Результатом розгляду позовної заяви є рішення, ухвала або постанова суду першої інстанції. Це рішення можна оскаржити протягом десяти днів з моменту прийняття рішення судом першої інстанції шляхом подання апеляційної скарги до

апеляційного господарського суду. Строк, відведений законодавцем апеляційному суду для розгляду апеляційної скарги становить два місяці. Після розгляду апеляційної скарги апеляційний суд приймає постанову.

Якщо рішенням апеляційного суду одна із сторін не задоволена, вона має право протягом одного місяця із дня набрання законної сили постановою апеляційного суду подати касаційну скаргу до Вищого господарського суду України. Ця судова інстанція розглядає касаційну скаргу протягом двох місяців, по результатах чого приймається Постанова Вищого господарського суду України. Але якщо і Постанова Вищого господарського суду не задовольняє одну із сторін, є можливість її оскаржити поданням касаційної скарги до Верховного суду України. Ця скарга повинна бути подана протягом одного місяця із дня прийняття постанови ВГСУ. Верховний суд України, розглянувши касаційну скаргу на Постанову Вищого господарського суду, приймає Постанову Верховного суду України, яка оскарженню не підлягає. Практика свідчить про те, що судовий розгляд може тривати кілька років.

5.2.1.4. Витребування заборгованості через процедуру банкрутства

Основним законодавчим актом, що регулює процедуру банкрутства суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, є Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" (Закон №2343-ХІІ від 14.05.1992 р.).

Діючі особи процедури банкрутства – це сторони та учасники цієї процедури. Сторонами є позивач (заявник) і відповідач, а також треті особи та прокурор. До учасників процедури закон відносить арбітражного керуючого, представника працівників боржника, власника майна, інвесторів та заінтересованих осіб стосовно боржника. Основною діючою особою у справі про банкрутство є боржник. Крім нього іншою стороною виступають кредитори. Базове визначення кредитора і боржника міститься у Цивільному кодексі України (ст.151). Згідно зі статтею 1 Закону № 2343-ХІІ, кредитор – це юридична або фізична особа, яка має у встановленому порядку підтверджені документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника. До кредиторів у процедурі банкрутства відносяться ті, які протягом встановленого законом терміну заявили свої вимоги до боржника і включені до реєстру кредиторів ухвалою господарського суду, який розглядає справу про банкрутство. Вимоги суб'єктів підприємницької діяльності, які не встигли це зробити, вважаються погашеними. Тобто, вимоги до банкрута вважаються погашеними у тому випадку, коли про них не було заявлено у встановлений у частині 1 статті 14 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" 30-денний термін.

Поняття "погашені вимоги" встановлене тільки для цілей застосування норм законодавства про банкрутство і може застосовуватися виключно в рамках процедури банкрутства. Тобто, **вимоги до боржника, заявлені після закінчення встановленого терміну, можуть бути предметом окремого позову** і не будуть задовольнятися в межах провадження у справі про банкрутство. Проте, **після закінчення провадження у цій справі суд має розглянути** (за винятком випадку ліквідації відповідача-банкрута) **позов кредитора**, чиї вимоги в рамках Цивільного кодексу та Господарського процесуального кодексу погашеними не вважаються.

У такому випадку можна звернутися з позовом до відповідача після закінчення провадження у справі про його банкрутство (якщо, звичайно, воно не закінчиться визнанням такого відповідача банкрутом і його ліквідацією). На період провадження процедури банкрутства перебіг терміну позовної давності припиняється. Згідно зі статтею 12 Закону №2343-ХІІ одночасно з порушенням провадження у справі про банкрутство вводиться мораторій на задоволення вимог кредиторів. На час дії мораторію перебіг терміну позовної давності припиняється (п. 2 ст. 263 ЦКУ), а з дня припинення мораторію (одночасно з припиненням провадження у справі про банкрутство) перебіг терміну позовної давності продовжується.

Процедура банкрутства передбачає можливість укладення мирової угоди між кредитором і боржником. Під мировою угодою в справі про банкрутство розуміють домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочення і (чи) розстрочення, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника, що оформляється угодою сторін. Мирова угода – це особлива (специфічна) угода, у якій є свої ознаки, що відрізняють її від подібних цивільно-правових угод, а саме:

- мирова угода укладається в процедурі банкрутства;
- вона набирає чинності з моменту затвердження її господарським судом та винесення відповідної ухвали;
- сторони угоди не можуть самостійно розірвати мирову угоду, а лише за рішенням господарського суду;
- мирову угоду може бути укладено лише щодо вимог, забезпечених заставою, вимог другої та наступних черг, визначених статтею 31 Закону № 2343-ХІІ.

Мирова угода містить положення про розміри, порядок і терміни виконання зобов'язань боржника та про відстрочення (розстрочення) або прощення (списання) боргів чи їх частини.

Відповідно до норм статті 36 Закону № 2343-ХІІ у разі, коли умови мирової угоди, укладеної за правилами статті 35 цього Закону, передбачають розстрочення (відстрочення) або прощення (списання) боргів чи їх частини, орган стягнення зобов'язаний погодитися на задоволення частини вимог щодо податків і зборів (обов'язкових платежів) на умовах такої мирової угоди.

Тобто, за умови, що всі кредитори, вимоги яких забезпечені заставою майна боржника, висловили письмову згоду на укладення мирової угоди, вона укладена із дотриманням вимог чинного законодавства та підписана від їх імені головою комітету кредиторів, орган стягнення зобов'язаний погодитися на розстрочення (відстрочення) чи списання (прощення) податкового боргу.

Статтею 13 Конституції України встановлено, що держава забезпечує захист прав усіх суб'єктів права власності та господарювання. Окрім того, відповідно до статті 124 Конституції України судові рішення ухвалюються судами іменем України і є обов'язковими до виконання на всій території України. Водночас у статті 129 Конституції України визначено, що однією з основних засад судочинства є обов'язковість рішень суду. Це конституційне положення конкретизується, зокрема, у статті 11 Закону України "Про судоустрій України", якою передбачено, що судові рішення, які набрали законної сили, обов'язкові до виконання усіма органами державної влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, об'єднаннями громадян та іншими організаціями, громадянами та юридичними особами на всій території України. Також згідно зі статтею 115 Господарського процесуального кодексу рішення, ухвала, постанова господарського суду підлягають обов'язковому виконанню підприємствами, установами, посадовими особами.

Відповідно до статті 22 Господарського процесуального кодексу сторони користуються рівними процесуальними правами, а також мають право знайомитися з матеріалами справи, брати участь у господарських засіданнях, заявляти клопотання, давати усні та письмові пояснення господарському суду, наводити свої доводи і міркування з усіх питань, що виникають у ході судового процесу, заперечувати проти клопотань і доводів інших учасників судового процесу, оскаржувати судові рішення господарського суду в установленому цим Кодексом порядку, а також користуватися іншими процесуальними правами, наданим їм зазначеним Кодексом.

Таким чином, виконуючи норми мирової угоди, кожен кредитор насамперед виконує рішення суду, а тому рішення про прощення (списання) або розстрочення (відстрочення) боргу, щодо якого заявив свої кредиторські вимоги, приймає самостійно. Мирову угоду може бути визнано господарським судом недійсною за заявою будь-кого з конкурсних кредиторів, якщо існують підстави, передбачені цивільним законодавством України, або розірваною – у разі невиконання боржником умов щодо не менше як третини вимог кредиторів.

У разі визнання мирової угоди недійсною або її розірвання вимоги кредиторів, щодо яких було надано відстрочення та (або) розстрочення платежів або прощення (списання) боргів, відновлюються в повному розмірі у незадоволеній частині. Розірвання мирової угоди господарським судом щодо окремого кредитора не тягне її розірвання щодо інших

кредиторів. За умови невиконання мирової угоди кредитори можуть пред'явити свої вимоги до боржника в обсязі, передбаченому цією мировою угодою. У разі порушення провадження у справі про банкрутство цього самого боржника обсяг вимог кредиторів, щодо яких було укладено мирову угоду, визначається в межах, передбачених зазначеною мировою угодою (ст. 39 Закону № 2343-ХІІ).

5.2.2. Погашення заборгованості перед кредиторами

5.2.2.1. Черговість задоволення вимог кредиторів

Законодавець, закладаючи фундамент суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави, у відповідності до вимог Конституції України, встановив серед учасників господарської діяльності наступні основні принципи господарювання, що знайшли своє відображення в статті 6 Господарського кодексу України:

- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;
- обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємництві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом.

В процесі господарювання учасники господарської діяльності можуть перебувати в різних сферах правовідносин, що регулюються господарським, цивільним, фінансовим (бюджетним), адміністративним, податковим, трудовим та іншим законодавством. При цьому вони набувають різноманітні права та зобов'язання.

Загальне поняття зобов'язань, виконання зобов'язань, порушення зобов'язань, відповідальності в цивільно-правових відносинах викладені у Цивільному кодексі України.

У відповідності до статті 509 ЦКУ, зобов'язанням є правовідносини, в якому одна сторона (боржник) зобов'язана вчинити на користь другої сторони (кредитора) певну дію (передати майно, виконати роботу, надати послугу, сплатити гроші тощо) або утриматися від певної дії, а кредитор має право вимагати від боржника виконання його обов'язку. Зобов'язання має ґрунтуватися на засадах добросовісності, розумності та справедливості.

За загальним правилом, зобов'язання має виконуватися належним чином відповідно до умов Закону України, договору, а за відсутності таких

умов та вимог – відповідно до звичаїв ділового обороту або інших вимог, що звичайно ставляться.

Згідно статті 610 ЦКУ, порушенням зобов'язання є його невиконання або виконання з порушенням умов, визначених змістом зобов'язання (неналежне виконання).

В статті 611 ЦКУ визначені правові наслідки порушення зобов'язання. У разі порушення зобов'язання настають правові наслідки, встановлені договором або законом, зокрема:

■ припинення зобов'язання внаслідок односторонньої відмови від зобов'язання, якщо це встановлено договором або законом, або розірвання договору;

■ зміна умов зобов'язання;

■ сплата неустойки;

■ відшкодування збитків та моральної шкоди.

Статтею 625 ЦКУ встановлено відповідальність за порушення грошового зобов'язання:

1. Боржник не звільняється від відповідальності за неможливість виконання ним грошового зобов'язання.

2. Боржник, який прострочив виконання грошового зобов'язання, на вимогу кредитора зобов'язаний сплатити суму боргу з урахуванням встановленого індексу інфляції за весь час прострочення, а також три проценти річних від простроченої суми, якщо інший розмір процентів не встановлений договором або законом.

В статті 1 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" від 22.0.2004р., №1830-IV визначено поняття податкового зобов'язання та податкового боргу.

Податкове зобов'язання – зобов'язання платника податків сплатити до бюджетів або державних цільових фондів відповідну суму коштів у порядку та у строки, визначені Законом України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" або іншими законами України;

Податковий борг (недоїмка) – податкове зобов'язання (з урахуванням штрафних санкцій за їх наявності), самостійно узгоджене платником податків або узгоджене в адміністративному чи судовому порядку, але не сплачене у встановлений строк, а також пеня, нарахована на суму такого податкового зобов'язання;

Із аналізу норм цивільного і податкового законодавства вбачається, що в будь-якому випадку боржник повинен виконати прострочене зобов'язання (погасити заборгованість) негайно, незважаючи на застосовані до нього санкції.

У випадку подальшого невиконання зобов'язань, до боржника можуть бути застосовані заходи примусового характеру, передбачені чинним за-

конодавством через систему судових або правоохоронних органів та з метою забезпечити погашення заборгованості в примусовому порядку, в тому числі через процедуру банкрутства. В такому випадку законодавством чітко встановлений порядок примусового виконання зобов'язань.

Тому виконання зобов'язань можливо умовно розподілити на виконання зобов'язань в процесі здійснення господарської діяльності та на виконання зобов'язань під час припинення діяльності суб'єкта господарювання (реорганізація, ліквідація, в т.ч. банкрутство).

При цьому вони будуть відрізнятися по черговості та умовах погашення заборгованості. Якщо при погашенні заборгованості в процедурі ліквідації відслідковується чітка черговість в погашенні вимог кредиторів, то під час здійснення господарської діяльності такої чіткості не встановлено. Але разом з тим, певна черговість існує. Розглянемо зазначені особливості.

Щодо встановлення черговості погашення вимог кредиторів під час здійснення суб'єктом господарювання безпосередньо господарської діяльності, то на законодавчому рівні, як вже зазначалось, вона чітко не регламентована, але певна черговість в погашенні заборгованості, при порушенні термінів виконання зобов'язань, існує та встановлюється наступним чином.

Погашення заборгованості під час здійснення господарської діяльності, в першу чергу, проводиться по оплаті праці, далі – по сплаті внесків до пенсійного фонду. Після виконання цих зобов'язань, сплачуються відповідні податки та збори, обов'язкові платежі в строки, встановлені законом, проводяться розрахунки з іншими кредиторами.

У відповідності до статей 115-116 КЗпП України, заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів. У разі коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні. Заробітна плата працівникам за весь час щорічної відпустки виплачується не пізніше ніж за три дні до початку відпустки. При звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від підприємства, установи, організації, провадиться в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

Статтею 97 КЗпП передбачено, що оплата праці працівників здійснюється в першочерговому порядку. Всі інші платежі здійснюються власником або уповноваженим ним органом після виконання зобов'язань щодо оплати праці. В статті 24 Закону України "Про оплату праці" зазначено, що своєчасність та обсяги виплати заробітної плати працівникам не можуть бути поставлені в залежність від здійснення інших платежів та їх черговості.

В другу чергу, погашаються зобов'язання по страхових внесках до пенсійного фонду. Закон України "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування" від 09.07.2003р., №1058-IV зазначає, що перерахування страхових внесків здійснюється страхувальниками одночасно з одержанням (перерахуванням) коштів на оплату праці (виплати доходу), у тому числі в безготівковій чи натуральній формі або з виручки від реалізації товарів (послуг). При цьому фактичним одержанням (перерахуванням) коштів на оплату праці (виплати доходу) вважається одержання відповідних сум готівкою, зарахування на банківський рахунок одержувача, перерахування за дорученням одержувача на будь-які цілі, одержання товарів (послуг) або будь-яких інших матеріальних цінностей в рахунок зазначених виплат (доходу), фактичне здійснення із цих виплат (доходу) відрахувань, передбачених законодавством або за виконавчими документами, чи будь-яких інших відрахувань.

Страхові внески підлягають сплаті незалежно від фінансового стану платника.

Згідно пункту 12 статті 20 Закону України "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування", у разі наявності в платника страхових внесків одночасно із зобов'язаннями із сплати страхових внесків зобов'язань із сплати податків, інших обов'язкових платежів, передбачених законом, або зобов'язань перед іншими кредиторами зобов'язання із сплати страхових внесків виконуються в першу чергу і мають пріоритет перед усіма іншими зобов'язаннями, крім зобов'язань щодо виплати заробітної плати (доходу).

При відсутності заборгованості по оплаті праці, сплаті внесків на обов'язкове державне пенсійне страхування, суб'єкт господарювання вправі самостійно визначати порядок погашення зобов'язань перед кредиторами: по сплаті податків, зборів, інших обов'язкових платежів, виконанню інших господарських, цивільно-правових, фінансових та інших зобов'язань в межах термінів та строків, встановлених нормативно-правовими актами або договором.

Передбачена відповідальність за непогашення або несвоєчасне задоволення зобов'язань. Це цивільна, фінансова, адміністративна, кримінальна відповідальність суб'єкта господарювання та/ або їх уповноважених осіб. І тому, приймаючи рішення про черговість погашення зобов'язань, суб'єкт господарювання має виходити із доцільності та логіки таких дій.

У відповідності до статті 9 Закону України "Про систему оподаткування" від 18.02.1997р., №77/97-ВР платники податків і зборів (обов'язкових платежів) зобов'язані сплачувати належні суми податків і зборів (обов'язкових платежів) у встановлені законами терміни. При цьому, обов'язок юридичної особи щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) припиняється із сплатою податку, збору (обов'язкового платежу) або його скасуванням або списанням податкової заборгованості відповідно до Зако-

ну України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". У разі ліквідації юридичної особи заборгованість з податків і зборів (обов'язкових платежів) сплачується у порядку, встановленому законами України. У разі укладення мирової угоди у процедурі провадження у справі про банкрутство заборгованість з податків і зборів (обов'язкових платежів) сплачується у розмірах, визначених мировою угодою, укладеною у порядку, встановленому законами України.

Законом України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" передбачена відповідальність за правильність обчислення, своєчасність сплати податків і зборів (обов'язкових платежів). Зазначеним законом в цілому, встановлюється порядок погашення заборгованості по сплаті податків, зборів (обов'язкових платежів), в тому числі ним визначаються підстави та порядок розстрочки, відстрочки податкових зобов'язань, порядок списання заборгованості, погашення заборгованості при реорганізації та ліквідації сільськогосподарських підприємств.

Пунктом 1 статті 526 ЦКУ викладені загальні умови виконання зобов'язання в цивільно-правових відносинах: зобов'язання має виконуватися належним чином відповідно до умов договору та вимог цього Кодексу, інших актів цивільного законодавства, а за відсутності таких умов та вимог – відповідно до звичаїв ділового обороту або інших вимог, що звичайно ставляться.

Статтею 612 ЦКУ передбачено такі випадки прострочення боржника:

1. Боржник вважається таким, що прострочив, якщо він не приступив до виконання зобов'язання або не виконав його у строк, встановлений договором або законом.

2. Боржник, який прострочив виконання зобов'язання, відповідає перед кредитором за завдані простроченням збитки і за неможливість виконання, що випадково настала після прострочення.

3. Якщо внаслідок прострочення боржника виконання зобов'язання втратило інтерес для кредитора, він може відмовитися від прийняття виконання і вимагати відшкодування збитків.

4. Прострочення боржника не настає, якщо зобов'язання не може бути виконане внаслідок прострочення кредитора.

Крім того, законодавець виписує певну черговість погашення вимог за грошовими зобов'язаннями перед конкретним кредитором у випадку недостатності суми проведеного платежу для виконання грошового зобов'язання у повному обсязі. Зокрема, статтею 534 Цивільного кодексу України встановлено, що в такому випадку, ця сума погашає вимоги кредитора в наступній черговості, якщо інше не встановлено договором:

■ у першу чергу відшкодовуються витрати кредитора, пов'язані з одержанням виконання;

■ у другу чергу сплачуються проценти і неустойка;

■ у третю чергу сплачується основна сума боргу.

У випадку, якщо відносно суб'єкта господарювання розпочато ліквідаційну процедуру, то по відношенню до нього щодо порядку задоволення вимог кредиторів застосовуються спеціальні норми права, а саме положення статей 60, 61 ГКУ, статей 110-112 ЦКУ, а окремих випадках, положення Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

Відповідно до статті 112 ЦКУ, у разі ліквідації платоспроможної юридичної особи вимоги її кредиторів задовольняються у такій черговості:

■ у першу чергу задовольняються вимоги щодо відшкодування шкоди, завданої каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я або смертю, та вимоги кредиторів, забезпечені заставою чи іншим способом;

■ у другу чергу задовольняються вимоги працівників, пов'язані з трудовими відносинами, вимоги автора про плату за використання результату його інтелектуальної, творчої діяльності;

■ у третю чергу задовольняються вимоги щодо податків, зборів (обов'язкових платежів);

■ у четверту чергу задовольняються всі інші вимоги.

При цьому, в разі визнання боржника банкрутом в процедурі ліквідації порядок погашення зобов'язань дещо відрізняється.

Нижче, в окремому розділі, розглянуто такі порядки.

5.2.2.2. Погашення заборгованості по оплаті праці

Питання погашення заборгованості по оплаті праці регулюються у відповідності до Конституції України, Кодексу законів про працю (КЗпП), Законами України "Про оплату праці", "Про колективні договори і угоди", іншими нормативно-правовими документами, а також Генеральною Угодою між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями на 2004 – 2005 від 19 квітня 2004 р. (генеральна угода) та трудовими договорами (угодами).

Базовими правовими актами у питаннях оплати праці є Кодекс законів про працю, Закон України "Про оплату праці", які визначають економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами, установами організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами.

Статтею 97 КЗпП передбачено, що оплата праці працівників здійснюється в першочерговому порядку. Всі інші платежі здійснюються власником або уповноваженим ним органом після виконання зобов'язань щодо оплати праці. В статті 15 Закону України "Про оплату праці" фак-

тично дублюються норма КЗпП. Так, в частині 3 статті 15 Закону говориться, що оплата праці працівників підприємства здійснюється в першочерговому порядку. Всі інші платежі здійснюються підприємством після виконання зобов'язань щодо оплати праці. В статті 24 Закону "Про оплату праці" зазначено, що своєчасність та обсяги виплати заробітної плати працівникам не можуть бути поставлені в залежність від здійснення інших платежів та їх черговості.

Одночасно із виплатою заробітної плати необхідно сплатити загальнообов'язкові страхові внески до пенсійного фонду, податок з доходів фізичних осіб, страхові внески до інших державних цільових фондів тощо в строки визначені законом. При цьому, законодавець не позбавляє підприємство від юридичної відповідальності за несплату або несвоєчасну сплату таких платежів.

У відповідності до статей 115-116 КЗпП, заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів. У разі коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні. Заробітна плата працівникам за весь час щорічної відпустки виплачується не пізніше ніж за три дні до початку відпустки. При звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від підприємства, установи, організації, провадиться в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

Заробітна плата визначається у грошовому виразі та виплачується у грошових знаках, що мають законний обіг та території України. Заборонено виплачувати заробітну плату у формі боргових зобов'язань і розписок або в будь-якій іншій формі, крім банківських чеків у встановленому порядку (ст. 23 Закону України "Про оплату праці").

Для запобігання зростання та/або взагалі виникнення заборгованості при розрахунках по виплатах заробітної плати, законодавчо передбачена можливість виплати заробітної плати в натуральному виразі. Колективним договором сільськогосподарського підприємства можуть визначатися формування фонду натуроплати, співвідношення між грошовою та натуральною формами заробітної плати, ціни для нарахування, терміни виплати, перелік видів продукції, якими виплачуватиметься заробітна плата, крім товарів, не дозволених для виплати заробітної плати натурою, перелік яких затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 3 квітня 1993 р. №244 "Про перелік товарів, не дозволених для виплати заробітної плати натурою" з подальшими змінами та доповненнями. Також ці положення закріплені в статті 23 Закону України "Про оплату праці", де вказано, що колективним договором, як виняток, може бути передбаче-

но часткову виплату заробітної плати натурою (за цінами не вище собівартості) у розмірі, що не перевищує 50 відсотків нарахованої за місяць суми.

Не дивлячись на те, що даний аспект – виплата заробітної плати натурою – безпосередньо зазначений у Законі, але разом з тим, він є винятковим методом і законодавець не вказує на конкретні межі його застосування.

В разі невиконання з вини власника або уповноваженого ним органу належних звільненому працівникові сум у строки, зазначені в статті 116 КЗпП, при відсутності спору про їх розмір підприємство, установа, організація повинні виплатити працівникові його середній заробіток за весь час затримки по день фактичного розрахунку.

При наявності спору про розміри належних звільненому працівникові сум власник або уповноважений ним орган повинен сплатити зазначене в цій статті відшкодування в тому разі, коли спір вирішено на користь працівника. Якщо спір вирішено на користь працівника частково, то розмір відшкодування за час затримки визначає орган, який виносить рішення по суті спору.

В разі якщо звільнений працівник до одержання остаточного розрахунку стане на іншу роботу, розмір зазначеної в частині першій цієї статті компенсації зменшується на суму заробітної плати, одержаної за новим місцем роботи.

Актуальним є питання індексації заробітної плати або компенсації втрати її частини, у зв'язку із затримкою виплати. Відповідно до чинного законодавства, поняття індексації та компенсації треба відрізнити по сфері регулюючих правовідносин, а саме:

■ індексація заробітної плати провадиться згідно зі статтею 33 Закону України "Про оплату праці", в період між переглядами Верховною Радою України розміру мінімальної заробітної плати і здійснюються відповідно до Закону України "Про індексацію грошових доходів населення" та положень постанови Кабінету Міністрів України від 17 липня 2003 р. №1078 "Про затвердження Порядку проведення індексації грошових доходів населення", підприємствами, установами, організаціями, які виплачують заробітну плату, при її нарахуванні, починаючи з першого числа місяця, що настає за місяцем, в якому офіційно опубліковано індекс споживчих цін, і який перевищив поріг індексації, який встановлюється в розмірі 101 відсотка;

■ компенсація втрати частини заробітної плати провадиться згідно зі статтею 34 Закону України "Про оплату праці", Законом України "Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати" від 19 жовтня 2000 р. №2050-III та положеннями "Порядку проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати", затвердженим поста-

новою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2001 р. № 159, підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності й господарювання своїм працівникам у будь-якому разі затримки виплати нарахованої заробітної плати (проіндексованої за наявності необхідних для цього умов) на один і більше календарних місяців, незалежно від того, чи була в цьому вина роботодавця, якщо в цей час індекс цін на споживчі товари, тарифи та послуги зріс більше ніж на один відсоток;

У випадку здійснення ліквідаційної процедури у відповідності до ЦКУ або у випадку порушення господарським судом справи про банкрутство діє особливий порядок погашення заборгованості по оплаті праці. Згідно статті 112 ЦКУ, у разі ліквідації платоспроможної юридичної особи вимоги працівників, пов'язані з трудовими відносинами задовольняються у другу чергу, разом із вимогами авторів про плату за використання результату їх інтелектуальної, творчої діяльності, якщо такі існують та після задоволення вимог першої черги – щодо відшкодування шкоди, завданої каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я або смертю, та вимог кредиторів, забезпечених заставою чи іншим способом;

У випадку порушення справи про банкрутство щодо роботодавця – боржника, погашення вимог по заробітній платі відбувається відповідно до статті 31 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", якою встановлено черговість задоволення вимог кредиторів.

При цьому, у першу чергу задовольняються вимоги по виплаті вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута, у тому числі відшкодування кредиту, отриманого на ці цілі на рівні з вимогами, забезпечених заставою, витратами Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що пов'язані з набуттям ним прав кредитора щодо банку, – у розмірі всієї суми відшкодування закладами фізичних осіб; витратами, пов'язаними з провадженням у справі про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії. Перелічені витрати відшкодовуються ліквідаційною комісією після реалізації нею частини ліквідаційної маси, якщо інше не передбачено Законом.

У другу чергу задовольняються вимоги, що виникли із зобов'язань банкрута перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства), разом із зобов'язаннями, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, шляхом капіталізації відповідних платежів у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, а також вимоги громадян-довірителів (вкладників) довірчих товариств або інших суб'єктів підприємницької діяльності, які залучали майно (кошти) довірителів (вкладників).

Під час банкрутства боржника не завжди вистачає активів щодо задоволення вимог другої черги реєстру вимог кредиторів, особливо

після задоволення вимог кредиторів, забезпечених заставою. Чинним законодавством створено епізодичні шляхи розв'язання ситуації із погашення заробітної плати збанкрутілих підприємств із державного бюджету.

Одночасно, з метою забезпечення погашення заборгованості із заробітної плати за минулі роки та захисту конституційних прав громадян на своєчасне одержання винагороди за працю Законом України від 31 травня 2005 р. №2597-IV внесено зміни до статті 31 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", якими у першу чергу задовольняються й вимоги щодо виплати заборгованості із заробітної плати за три місяці роботи, що передують порушенню справи про банкрутство чи припиненню трудових відносин у разі звільнення працівника до порушення зазначеної справи, за рахунок коштів, одержаних від продажу майна банкрута.

Несвоєчасна виплата заробітної плати є порушенням законодавства, за яке передбачена відповідальність у вигляді притягнення до матеріальної, дисциплінарної, адміністративної та кримінальної відповідальності.

5.2.2.3. Погашення заборгованості по податках, зборах (обов'язкових платежах)

Основними нормативно-правовими актами, що встановлюють та забезпечують порядок погашення заборгованості по сплаті податків, зборів (обов'язкових платежів), реструктуризацію заборгованості платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами є Конституція України, Закони України "Про систему оподаткування" від 18.02.1997р., №77/97-ВР, "Про державну податкову службу в Україні" від 24.12.1993р., №3813-ХІІ, "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" від 12.12.2000р., №2181-ХІІ, "Про фіксований сільськогосподарський податок" від 17.12.1998р., №320-ХІV, "Порядок списання безнадійного податкового боргу платників податків", затверджений Наказом Державної податкової адміністрації України від 14 березня 2001 р. №103, "Положення про порядок справляння та обліку фіксованого сільськогосподарського податку", затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 23 квітня 1999 р. №658 тощо.

Базовим документом, що регулює зазначені питання є Закон України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами". В його преамбулі зазначено, що цей закон є спеціальним законом з питань оподаткування, який установлює порядок погашення зобов'язань юридичних або фізичних осіб перед бюджетами та державними цільовими фондами з податків і зборів (обов'язкових платежів), включаючи збір на обов'язкове державне

пенсійне страхування та внески на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, нарахування і сплати пені та штрафних санкцій, що застосовуються до платників податків контролюючими органами, у тому числі за порушення у сфері зовнішньоекономічної діяльності, та визначає процедуру оскарження дій органів стягнення.

В статті 1 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" визначено поняття податкового зобов'язання та податкового боргу.

Податкове зобов'язання – зобов'язання платника податків сплатити до бюджетів або державних цільових фондів відповідну суму коштів у порядку та у строки, визначені Законом України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" або іншими законами України;

Податковий борг (недоїмка) – податкове зобов'язання (з урахуванням штрафних санкцій за їх наявності), самостійно узгоджене платником податків або узгоджене в адміністративному чи судовому порядку, але не сплачене у встановлений строк, а також пеня, нарахована на суму такого податкового зобов'язання;

Крім того, Законом встановлено певні умови встановлення строків давності та їх застосування, з якими пов'язане списання податкового боргу та деякі інші положення.

За загальним правилом податковий орган має право самостійно визначити суму податкових зобов'язань платника податків у випадках, визначених Законом України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами", не пізніше закінчення 1095 дня, наступного за останнім днем граничного строку подання податкової декларації, а у разі коли така податкова декларація була надана пізніше, – за днем її фактичного подання. Якщо протягом зазначеного строку податковий орган не визначає суму податкових зобов'язань, платник податків вважається вільним від такого податкового зобов'язання, а спір стосовно такої декларації не підлягає розгляду в адміністративному або судовому порядку.

Відлік строку давності зупиняється на будь-який період, протягом якого платник податку перебуває поза межами України, якщо такий період є безперервним та дорівнює чи є більшим за 180 днів.

Податкове зобов'язання може бути нараховане або провадження у справі про стягнення такого податку може бути розпочате без дотримання строку давності, визначеного вище, у разі коли:

а) податкову декларацію за період, коли виникло податкове зобов'язання, не було подано;

б) судом встановлено вчинення злочину посадовими особами платника податків або фізичною особою – платником податків щодо умисного ухилення від сплати зазначеного податкового зобов'язання.

У разі коли податкове зобов'язання було нараховане податковим органом до закінчення строку давності, визначеного у пункті 15.1 статті 15 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами", податковий борг, що виник у зв'язку з відмовою у самостійному погашенні податкового зобов'язання, може бути стягнутий протягом наступних 1095 календарних днів від дня узгодження податкового зобов'язання. Якщо платіж стягується за рішенням суду, строки стягнення встановлюються до повного погашення такого платежу або до визнання боргу безнадійним.

Заяви на повернення надміру сплачених податків, зборів (обов'язкових платежів) або на їх відшкодування у випадках, передбачених податковими законами, можуть бути подані не пізніше 1095 дня, наступного за днем здійснення такої переплати або отримання права на таке відшкодування.

Згідно Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" граничні строки для подання податкової декларації (визначені п. 4.1 ст. 4), заяв про перегляд рішень контролюючих органів (визначені п. 5.2 ст. 5), заяв про повернення надміру сплачених податків, зборів та обов'язкових платежів (визначені п. 15.3 ст. 15), підлягають продовженню керівником податкового органу (його заступником) за письмовим запитом платника податків, якщо такий платник податків протягом зазначених строків:

- перебував за межами України;
- перебував у плаванні на морських судах за кордоном України у складі команди (екіпажу) таких суден;
- перебував у місцях позбавлення волі за вироком суду;
- мав обмежену свободу пересування у зв'язку з ув'язненням чи полонном на території інших держав або через інші обставини непереборної сили, підтвержені документально;
- був визнаний за рішенням суду безвісно відсутнім або перебував у розшуку у випадках, передбачених законодавством.

Штрафні санкції, визначені підпунктом 17.1.1 пункту 17.1 статті 17 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами", не застосовуються протягом строків продовження граничних строків подання податкової декларації.

Граничні строки не поширюються на:

- платників податків – фізичних осіб;
- посадових осіб юридичної особи, у разі коли протягом зазначених граничних строків така юридична особа не мала інших посадових осіб, уповноважених відповідно до законодавства нараховувати, стягувати та вносити до бюджету податки, збори (обов'язкові платежі), а також вести податковий облік та звітність.

Порядок розстрочення, відстрочення зобов'язань

Згідно статті 1 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами", під реструктуризацією податкового боргу розуміється відстрочення або розстрочення сплати податкового боргу, накопиченого платником податків станом на встановлену цим Законом дату, а також його часткове списання.

Правила розстрочення, відстрочення та списання заборгованості по сплаті податків, зборів (обов'язкових платежів) встановлені статтями 14, 15, 18 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами". Розглянемо коротко їх положення.

Статтею 14 цього Закону визначається порядок розстрочення та відстрочення податкових зобов'язань платника податків.

Для розуміння такого порядку, в першу чергу, необхідно з'ясувати, як законодавець трактує самі поняття розстрочення та відстрочення податкових зобов'язань.

Розстроченням податкових зобов'язань є надання платнику податків бюджетного кредиту на основну суму його податкових зобов'язань без урахування сум пені під проценти, розмір яких дорівнює розміру пені, визначеної згідно з пунктом 16.4 статті 16 цього Закону.

Відстроченням податкових зобов'язань є перенесення сплати основної суми податкових зобов'язань платника податків без урахування сум пені під проценти, розмір яких дорівнює розміру пені, визначеної згідно з пунктом 16.4 статті 16 цього Закону, на пізніший термін.

Платник податків, який звертається до податкового органу з заявою про розстрочення, відстрочення податкових зобов'язань, вважається таким, що узгодив суму такого податкового зобов'язання.

Розстрочення, відстрочення податкових зобов'язань у межах процедури відновлення платоспроможності боржника відповідно до законодавства з питань банкрутства здійснюються на умовах, передбачених мирною угодою.

Підставою для розстрочення податкових зобов'язань платника податків є надання ним достатніх доказів щодо існування загрози виникнення податкового боргу, а також економічного обґрунтування, яке свідчить про можливість погашення податкових зобов'язань та/або збільшення податкових надходжень до відповідного бюджету внаслідок застосування режиму розстрочення, протягом якою відбудуться зміни політики управління виробництвом чи збутом такого платника податків.

Підставою для відстрочення податкових зобов'язань платника податків є надання ним достатніх доказів щодо дії обставин непереборної сили, що призвели до загрози виникнення податкового боргу та/або банкрутства такого платника податків, а також економічного обґрунтування, яке свідчить про можливість погашення податкових зобов'язань та/або

збільшення податкових надходжень до відповідного бюджету внаслідок застосування режиму відстрочення, протягом якого відбудуться зміни політики управління виробництвом чи збутом такого платника податків.

Розстрочення податкових зобов'язань надається на умовах податкового кредиту, за якими основна сума кредиту та нараховані на неї проценти погашаються рівними частками, починаючи з податкового періоду, наступного за періодом надання такого кредиту.

Відстрочення податкових зобов'язань надається на умовах, за якими основна сума податкових зобов'язань та нараховані на неї проценти сплачуються рівними частками, починаючи з будь-якого податкового періоду, визначеного відповідним податковим органом чи відповідним органом місцевого самоврядування, який затверджує рішення про розстрочення або відстрочення податкових зобов'язань, але не пізніше закінчення 12 календарних місяців з моменту виникнення такого податкового зобов'язання або одноразово у повному обсязі.

Рішення про розстрочення або відстрочення податкових зобов'язань у межах одного бюджетного року приймається у такому порядку:

- стосовно загальнодержавних податків, зборів (обов'язкових платежів) – керівником податкового органу та має бути затверджене керівником податкового органу (його заступником) вищого рівня;

- стосовно місцевих податків і зборів – керівником податкового органу (його заступником) та має бути затверджене фінансовим органом місцевого органу виконавчої влади, до бюджету якого зараховуються такі місцеві податки чи збори.

Центральний податковий орган може встановити іншу процедуру затвердження рішень про розстрочення або відстрочення податкових зобов'язань із загальнодержавних податків, зборів (обов'язкових платежів) у межах одного бюджетного року, виходячи з їх сум або видів податків, зборів (обов'язкових платежів).

Рішення про розстрочення або відстрочення податкових зобов'язань на термін, що виходить за межі одного бюджетного року, щодо загальнодержавних податків і зборів (обов'язкових платежів) приймається керівником (заступником) центрального податкового органу за узгодженням з Міністерством фінансів України, а щодо місцевих податків і зборів – керівником податкового органу (його заступником) за узгодженням з фінансовим органом місцевого органу виконавчої влади, до бюджету якого зараховуються такі місцеві податки чи збори.

Звіт про виконання відповідного бюджету має містити розрахунок втрат його доходів від розстрочень сплати податкових зобов'язань платників податків.

У разі коли розстрочення або відстрочення сплати податкових зобов'язань здійснюється на строк, що виходить за межі одного бюджетного року, у законі про Державний бюджет України або у рішенні про затве-

рдження місцевого бюджету на наступний бюджетний рік мають бути відображені доходи, пов'язані із погашенням розстрочених чи відстрочених податкових зобов'язань.

Розстрочення або відстрочення надаються окремо з окремого податку, збору (обов'язкового платежу).

Будь-які рішення щодо розстрочення або відстрочення податкових зобов'язань окремих платників податків мають щорічно оприлюднюватися.

Копії рішень про розстрочення, відстрочення, що виходять за межі бюджетного року, мають бути відіслані відповідним податковим органом Міністерству фінансів України протягом 15 днів з дня їх прийняття.

Розстрочення, відстрочення не можуть надаватися чи встановлюватися щодо податкових зобов'язань із ввізного мита, акцизних зборів, податку на додану вартість при ввезенні товарів (робіт, послуг) на митну територію України, внесків до Пенсійного фонду України чи інших внесків у межах державного або обов'язкового соціального страхування, якщо інше не встановлено законами.

Будь-який платник податків має право вимагати розстрочення чи відстрочення його податкових зобов'язань, а орган, уповноважений приймати рішення з таких розстрочень, відстрочень, зобов'язаний задовольнити таку вимогу у разі коли підстави, надані платником податків як обґрунтування такого розстрочення, відстрочення, є тотожними підставам, наданим іншими платниками податків, щодо податкових зобов'язань яких були прийняті відповідні рішення.

Договори про розстрочення, відстрочення можуть бути достроково розірвані:

- а) за ініціативою платника податків – при достроковому погашенні розстроченої або відстроченої суми податкового зобов'язання, щодо якої була досягнута домовленість про розстрочення, відстрочення;

- б) за ініціативою податкового органу, у разі якщо:

- з'ясовано, що інформація, надана платником податків при укладенні зазначених договорів, виявилася недостовірною, неповною або перекрученою;

- платник податків визнається таким, що має податковий борг із податкових зобов'язань, які виникли після укладення зазначених договорів;

- платник податків порушує умови погашення розстроченого або відстроченого податкового боргу.

Стаття 9 Закону України "Про фіксований сільськогосподарський податок" передбачає умови для розстрочення податкового боргу у разі виникнення форс-мажорних обставин (стихійне лихо, дія обставин непереборної сили) по кожному конкретному платнику податку за його клопотанням Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами за погодженням з Міністерством фінансів України та Міністерством аграрної політики Ук-

раїни приймається рішення про реструктуризацію (відстрочку) сплати фіксованого сільськогосподарського податку (за винятком безнадійного податкового боргу, який підлягає списанню відповідно до Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами"). Порядок реструктуризації (відстрочки) сплати цього податку визначається центральним податковим органом. При цьому для такого платника податку в наступному податковому році вимоги частин 1 та 2 статті 2 цього Закону не застосовуються.

У відповідності до цієї норми постановою Кабінету Міністрів України від 23 квітня 1999 р. №658 затверджено "Положення про порядок справляння та обліку фіксованого сільськогосподарського податку". В пункті 27 цього Положення, зокрема, зазначено, що у разі виникнення форс-мажорних обставин (стихійне лихо, дія обставин непереборної сили) по кожному конкретному платнику за його клопотанням Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами за погодженням з Міністерством фінансів України та Міністерством аграрної політики України приймається рішення про реструктуризацію (відстрочку) сплати фіксованого сільськогосподарського податку (за винятком безнадійного податкового боргу, який підлягає списанню відповідно до Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами"). При цьому до такого платника податку в наступному податковому році вимоги частин 1 та 2 статті 2 Закону України "Про фіксований сільськогосподарський податок" не застосовуються.

Рішення про реструктуризацію (відстрочку) сплати фіксованого сільськогосподарського податку приймаються на підставі протоколу засідання міжвідомчих і регіональних комісій з питань проведення санації підприємств агропромислового комплексу, до яких з клопотанням звертаються платники фіксованого сільськогосподарського податку у разі виникнення форс-мажорних обставин (стихійне лихо, дія обставин непереборної сили).

До клопотання додаються акти обстежень посівних площ, які підтверджують знищення посівів сільськогосподарських культур на площі, що перевищує 20 відсотків сільськогосподарських угідь, які перебувають у користуванні платника податку, або акти, які підтверджують масове інфекційне захворювання чи загибель тварин, що перевищує 15 відсотків загальної чисельності стада або кількості риби, яке належить платнику податку (для платників фіксованого сільськогосподарського податку, у яких виручка від реалізації продукції тваринництва становить не менш як 50 відсотків загальної її величини), а також висновки обласних комісій з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій та довідки від обласних центрів по гідрометеорології Міністерства

екології та природних ресурсів України. Порядок реструктуризації (відстрочки) сплати цього податку визначається Державною податковою адміністрацією.

Протоколи засідань міжвідомчих і регіональних комісій з питань проведення санації підприємств агропромислового комплексу з переліком платників фіксованого сільськогосподарського податку, що мають право на реструктуризацію (відстрочку) сплати фіксованого сільськогосподарського податку, подаються Міністерству аграрної політики України, яке розглядає та погоджує їх з Міністерством фінансів України.

Розглянуті Міністерством аграрної політики України та погоджені з Міністерством фінансів України протоколи передаються органам державної податкової служби за місцем реєстрації платника податку для надання відстрочки із сплати фіксованого сільськогосподарського податку згідно з рішенням відповідної ради.

Безнадійний податковий борг, у тому числі пеня, нарахована на такий податковий борг, а також штрафні санкції підлягають списанню. Під терміном "безнадійний" слід розуміти:

а) податковий борг платника податків, визнаного у встановленому порядку банкрутом, вимоги щодо якого не були задоволені у зв'язку з недостатністю активів банкрута;

б) податковий борг фізичної особи, яка:

■ визнана у судовому порядку безвісно відсутньою або померлою, у разі недостатності майна, на яке може бути направлено стягнення згідно із законодавством;

■ померла, у разі недостатності майна, на яке може бути направлено стягнення згідно із законодавством;

■ понад 720 днів перебуває у розшуку;

в) податковий борг юридичних та фізичних осіб, стосовно якого минув строк позовної давності, встановлений Законом;

г) податковий борг юридичних або фізичних осіб, що виник внаслідок обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин);

д) податковий борг юридичних осіб, визнаних фіктивними відповідно до закону.

У разі коли фізична особа, яка визнана у судовому порядку безвісно відсутньою або померлою, з'являється або фізичну особу, яка перебувала у розшуку понад 720 днів, розшукано, списана заборгованість таких осіб підлягає відновленню та стягненню у загальному порядку, без дотримання строків позовної давності.

Органи стягнення відкликають розрахункові документи, які передбачають стягнення пені, штрафних санкцій та безнадійного податкового боргу, списаних відповідно до статті 18 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами".

Податкові органи здійснюють щоквартальне списання безнадійного податкового боргу. Порядок такого списання визначається центральним податковим органом за узгодженням з Міністерством фінансів України.

У відповідності до пункту 18.2 статті 18 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" розроблений "Порядок списання безнадійного податкового боргу платників податків", затверджений Наказом Державної податкової адміністрації України від 14 березня 2001 р. №103, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 10 січня 2002 р. за N 16/6304. Цим порядком детально регламентуються умови списання безнадійного податкового боргу.

Зокрема, згідно пунктів 4.5 і 4.6. "Порядку списання безнадійного податкового боргу платників податків", списанню підлягає податковий борг з фіксованого сільськогосподарського податку, плати (податку) за землю, комунального податку, податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів, що виникає у зв'язку з непогашенням податкових зобов'язань за період після дня настання обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин) і до закінчення термінів його сплати за бюджетний рік, в якому такі обставини виникли. В аналогічному порядку здійснюється списання безнадійного податкового боргу по єдиному податку для суб'єктів малого підприємництва (фізичних осіб) до закінчення термінів його сплати за відповідний звітний квартал.

Списанню підлягає борг по податку з доходів фізичних осіб, який знайшов відображення у податковому розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку (ф. 1ДФ) та виник у податкового агента внаслідок обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин), починаючи з відповідного місячного податкового періоду звітного кварталу, в якому такі обставини настали, і до закінчення відповідного податкового періоду (кварталу).

Підлягає списанню і розстроченню податковий борг, пов'язаний з виплатою заробітної плати не грошовою формою розрахунків шляхом взаємозаліку заборгованості по позиках та/або товарному кредиту.

Згідно підпункту 18.3.1 статті 18 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами", списанню з платників податків підлягає податковий борг (включаючи пені і штрафні санкції), який рахується станом на 31 грудня 2001 р. за даними податкових декларацій, актів звірок, розрахунків та даними бухгалтерського обліку платників податків і не сплачений на день набрання чинності Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами", тобто станом на 21 лютого 2001 р.

В абзаці другому підпункту 18.3.1 статті 18 цього Закону зазначено, що при цьому списанню підлягає виключно податковий борг, що виник у

зв'язку з погашенням (виплатою) кредиторської заборгованості по заробітній платі, яка рахувалася за даними бухгалтерського обліку платників податків станом на 31 грудня 1999 р., шляхом взаємозаліку дебіторської заборгованості по позиках або товарному кредиту, згідно з бухгалтерським обліком, за працівниками платників податків.

У підпункті 18.3.2. ст.18 цього Закону встановлено, що за бажанням платників податків податковий борг, що сформувався станом на 31 грудня 2001 р. у зв'язку з погашенням (виплатою) кредиторської заборгованості по заробітній платі, яка виникла у період з 1 січня 2000 р. по 31 грудня 2000 р. за даними бухгалтерського обліку платників податків, шляхом закриття її взаємозаліком дебіторської заборгованості по позиках і товарному кредиту, що рахувалася згідно з бухгалтерським обліком за працівниками платників податків, може бути розстрочений на умовах вимог підпункту 18.1.2 пункту 18.1 статті 18 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами".

У разі якщо платники податків самостійно виявляють податкові зобов'язання, які виникли виключно у зв'язку з погашенням (виплатою) кредиторської заборгованості по заробітній платі взаємозаліком дебіторської заборгованості по позиках і товарному кредиту на умовах вимог абзацу другого підпункту 18.3.1 і підпункту 18.3.2 ст.18 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами", а час і умови їх виникнення підтверджуються аудиторським висновком, і здійснюють їх декларування протягом 60 календарних днів з дня набрання чинності цим пунктом, податкові зобов'язання (включаючи пені) підлягають списанню або розстроченню залежно від часу їх виникнення у порядку, визначеному цією статтею. Остаточні суми податкових зобов'язань підтверджуються актом перевірки контролюючого органу.

5.2.2.4. Погашення заборгованості при реорганізації і ліквідації сільськогосподарських підприємств

У відповідності до статті 59 Господарського кодексу України (ГКУ) припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації – за рішенням власника (власників) чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, а у випадках, передбачених цим Кодексом, – за рішенням суду.

В статті 104 Цивільного кодексу України (ЦКУ) зазначається, що юридична особа припиняється в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам – правонаступникам (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або в результаті ліквідації.

Розглянемо порядок погашення заборгованості перед кредиторами боржника під час реорганізації та ліквідації.

Порядок погашення заборгованості при реорганізації

Згідно статті 59 ГКУ у разі злиття суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, що утворений внаслідок злиття.

У разі приєднання одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого суб'єкта господарювання до цього останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів господарювання.

У разі поділу суб'єкта господарювання усі його майнові права і обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів господарювання, що утворені внаслідок цього поділу. У разі виділення одного або кількох нових суб'єктів господарювання до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках майнові права і обов'язки реорганізованого суб'єкта.

У разі перетворення одного суб'єкта господарювання в інший до новоутвореного суб'єкта господарювання переходять усі майнові права і обов'язки попереднього суб'єкта господарювання.

В статтях 105-109 ЦКУ визначається порядок реорганізації юридичної особи і порядок погашення зобов'язань перед кредиторами під час реорганізації, зокрема, виписується наступний порядок.

Учасники юридичної особи, суд або орган, що прийняв рішення про припинення юридичної особи, зобов'язані негайно письмово повідомити про це орган, що здійснює державну реєстрацію, який вносить до єдиного державного реєстру відомості про те, що юридична особа перебуває у процесі припинення. Учасники юридичної особи, суд або орган, що прийняв рішення про припинення юридичної особи, призначають за погодженням з органом, який здійснює державну реєстрацію, комісію з припинення юридичної особи (ліквідаційну комісію, ліквідатора тощо) та встановлюють порядок і строки припинення юридичної особи відповідно до ЦКУ.

З моменту призначення комісії до неї переходять повноваження щодо управління справами юридичної особи. Комісія виступає в суді від імені юридичної особи, яка припиняється. Комісія з припинення юридичної особи поміщає в друкованих засобах масової інформації, в яких публікуються відомості про державну реєстрацію юридичної особи, що припиняється, повідомлення про припинення юридичної особи та про порядок і строк заявлення кредиторами вимог до неї. Цей строк не може становити менше двох місяців з дня публікації повідомлення про припинення юридичної особи. Комісія вживає усіх можливих заходів щодо виявлення кредиторів, а також письмово повідомляє їх про припинення юридичної особи.

Кредитор юридичної особи, що припиняється, може вимагати від неї припинення або дострокового виконання зобов'язання.

Після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторами та задоволення чи відхилення цих вимог комісія з припинення юридичної особи складає передавальний акт (у разі злиття, приєднання або перетворення) або розподільчий баланс (у разі поділу), які мають містити положення про правонаступництво щодо всіх зобов'язань юридичної особи, що припиняється, стосовно всіх її кредиторів та боржників, включаючи зобов'язання, які оспоруються сторонами. Передавальний акт та розподільчий баланс затверджуються учасниками юридичної особи або органом, який прийняв рішення про її припинення. Нотаріально посвідчені копії передавального акта та розподільчого балансу передаються в орган, який здійснює державну реєстрацію, за місцем державної реєстрації юридичної особи, що припиняється, а також в орган, який здійснює державну реєстрацію, за місцем державної реєстрації юридичної особи правонаступника.

Якщо правонаступниками юридичної особи є кілька юридичних осіб і точно визначити правонаступника щодо конкретних зобов'язань юридичної особи, що припинилася, неможливо, юридичні особи – правонаступники несуть солідарну відповідальність перед кредиторами юридичної особи, що припинилася.

Погашення податкового боргу під час реорганізації регулюються статтею 13 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами", в якій зазначено, що під реорганізацією платника податків з метою оподаткування розуміється зміна його правового статусу, яка передбачає будь-яку з таких дій або їх поєднання:

а) зміну назви платника податків, а для господарських товариств – зміну організаційно-правового статусу підприємства, що тягне за собою зміну їх ідентифікаційного та/або податкового номера;

б) злиття платника податків, а саме передання його активів до статутних фондів інших платників податків, внаслідок якого відбувається ліквідація юридичного статусу платника податків, який зливається з іншими;

в) розподіл платника податків на кілька осіб, а саме поділ його активів між статутними фондами новостворених юридичних осіб та/або фізичними особами, внаслідок якого відбувається ліквідація юридичного статусу платника податків, який розподіляється;

г) виділення з платника податків інших платників податків, а саме передання частини активів платника податків, що реорганізовується, до статутних фондів інших платників податків в обмін на їх корпоративні права, внаслідок якого не відбувається ліквідація платника податків, що реорганізовується;

д) реєстрацію фізичної особи як суб'єкта підприємницької діяльності без скасування її попередньої реєстрації як іншого суб'єкта підприємницької діяльності або із таким скасуванням.

У разі коли власник платника податків або уповноважений ним орган приймає рішення про реорганізацію такого платника податків, його податкова заборгованість або податковий борг підлягає врегулюванню в такому порядку:

■ якщо реорганізація здійснюється шляхом зміни назви, організаційно-правового статусу або місця реєстрації платника податків, такий платник податків після реорганізації набуває усіх прав і обов'язків щодо погашення податкових зобов'язань або податкового боргу, які виникли до його реорганізації;

■ якщо реорганізація здійснюється шляхом об'єднання двох або більшої кількості платників податків в одного платника податків з ліквідацією платників податків, що об'єдналися, такий об'єднаний платник податків набуває усіх прав і обов'язків щодо погашення податкових зобов'язань або податкового боргу всіх платників податків, що об'єдналися;

■ якщо реорганізація здійснюється шляхом розподілу платника податків на дві або більше особи з ліквідацією такого платника податків, усі платники податків, які виникнуть після такої реорганізації, набувають усіх прав і обов'язків щодо погашення податкових зобов'язань чи податкового боргу, які виникли до такої реорганізації. Зазначені зобов'язання чи борг розподіляються між новоствореними платниками податків пропорційно до часток балансової вартості активів, отриманих ними у процесі реорганізації згідно з розподільчим балансом. У разі коли одна чи більше новостворених осіб не є платниками податків, щодо яких виникли податкові зобов'язання або борг платника податків, який був реорганізований, зазначені податкові зобов'язання чи борг повністю розподіляються між особами, що є платниками таких податків, пропорційно до часток отриманих ними активів, без урахування активів, наданих особам, що не є платниками таких податків.

Реорганізація платника податків шляхом виділення з його складу іншого платника податків або внесення частини активів платника податків до статутного фонду іншого платника податків без ліквідації платника податків, який реорганізується, не тягне за собою розподілу податкових зобов'язань чи податкового боргу між таким платником податків та особами, створеними у процесі його реорганізації, чи встановлення їх солідарної податкової відповідальності, за винятком випадків, коли за висновками податкового органу така реорганізація може призвести до неналежного виконання податкових зобов'язань платником податків, який реорганізовується. Рішення про застосування солідарної або розподільної податкової відповідальності може бути прийняте податковим органом у разі, коли активи платника податків, що реорганізовується, перебувають у податковій заставі на момент прийняття рішення про таку реорганізацію.

З метою оподаткування до зазначених видів реорганізації прирівнюється оренда цілісного майнового комплексу відповідно до Закону України "Про оренду державного та комунального майна".

Платник податків, активи якого передані у податкову заставу, або той, хто скористався правом реструктуризації податкового боргу, зобов'язаний завчасно повідомити податковий орган про прийняття рішення щодо проведення будь-яких видів реорганізації та надати податковому органу план такої реорганізації. У разі коли податковий орган встановлює, що план реорганізації призводить або може у майбутньому призвести до неналежного погашення податкових зобов'язань або податкового боргу, він має право прийняти рішення про:

■ розподіл суми податкових зобов'язань або податкового боргу між платниками податків, що виникають внаслідок реорганізації, виходячи з очікуваної прибутковості (ліквідності) кожного такого платника податків, без застосування принципу пропорційного розподілу, встановленого пунктом 13.1 статті 13 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами";

■ погашення податкових зобов'язань, забезпечених податковою заставою, до проведення такої реорганізації;

■ встановлення солідарної відповідальності за сплату податкових зобов'язань платника податку, що реорганізовується, стосовно всіх осіб, створених у процесі реорганізації, що тягне за собою застосування режиму податкової застави щодо усіх активів таких осіб;

■ поширення права податкової застави на всі активи платника податків, який створюється шляхом об'єднання інших платників податків, якщо один або більше з них мали податкові зобов'язання або податковий борг, забезпечений податковою заставою.

Зазначені рішення податкового органу можуть бути оскаржені у порядку та строки, визначені цим Законом для оскарження податкового зобов'язання або податкового боргу, нарахованого контролюючим органом.

Проведення реорганізації із порушенням правил, визначених цим пунктом, тягне за собою відповідальність, встановлену законодавством.

Реорганізація платника податків не змінює строків погашення податкових зобов'язань або податкового боргу платниками податків, створеними внаслідок такої реорганізації.

У разі коли платник податків, що реорганізовується, має суми надміру сплачених або не відшкодованих податків, зборів (обов'язкових платежів), такі суми підлягають заліку в рахунок його непогашених податкових зобов'язань або податкового боргу за іншими податками, зборами (обов'язковими платежами). Зазначена сума розподіляється між бюджетами та державними цільовими фондами пропорційно до загальних сум податкової заборгованості або податкового боргу такого платника податків.

У разі коли сума надміру сплачених або не відшкодованих податків, зборів (обов'язкових платежів) платника податків перевищує суму податкових зобов'язань або податкового боргу з інших податків, зборів (обов'язкових платежів), сума перевищення направляється в розпорядження правонаступників такого платника податків пропорційно до їх частки в активах, що розподіляються, згідно з розподільчим балансом.

Законом України "Про списання та реструктуризацію заборгованості зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) платників податків у зв'язку з реформуванням сільськогосподарських підприємств" від 16.03.2000р., №1565-III передбачено списання з реорганізованих сільськогосподарських підприємств заборгованості по сплаті (обов'язкових платежів) до бюджету всіх рівнів, Пенсійного фонду і Фонду соціального страхування.

Отже, у випадку реорганізації, незалежно від того, в якій формі вона відбувається (злиття, приєднання, поділ, перетворення), здійснюється передача разом із активами і всіх зобов'язань до правонаступника. правонаступник, в свою чергу, здійснює погашення заборгованості на загальних підставах, передбачених чинним законодавством України, з урахуванням вимог кредиторів про дострокове виконання зобов'язань, заявлених ними у відповідності до статті 107 Цивільного кодексу України.

Порядок погашення заборгованості при ліквідації

Стаття 59 Господарського кодексу України встановлює, що суб'єкт господарювання ліквідується:

- за ініціативою осіб, зазначених у частині першій цієї статті;
- у зв'язку із закінченням строку, на який він створювався, чи у разі досягнення мети, заради якої його було створено;
- у разі визнання його в установленому порядку банкрутом, крім випадків, передбачених законом;
- у разі скасування його державної реєстрації у випадках, передбачених законом.

Скасування державної реєстрації позбавляє суб'єкта господарювання статусу юридичної особи і є підставою для вилучення його з державного реєстру. Суб'єкт господарювання вважається ліквідованим з дня внесення до державного реєстру запису про припинення його діяльності. Такий запис вноситься після затвердження ліквідаційного балансу відповідно до вимог Господарського кодексу України.

Оголошення про ліквідацію господарської організації або припинення діяльності індивідуального підприємця підлягає опублікуванню реєструючим органом у спеціальному додатку до газети "Урядовий кур'єр" та/або офіційному друкованому виданні органу державної влади або органу місцевого самоврядування за місцезнаходженням суб'єкта господарювання протягом десяти днів з дня припинення діяльності суб'єкта господарювання.

Статтею 111 Цивільного кодексу України визначений порядок ліквідації юридичної особи, де передбачено, що виплата грошових сум кредиторам юридичної особи, що ліквідується, провадиться у порядку черговості, встановленої статтею 112 ЦКУ, відповідно до проміжного ліквідаційного балансу, починаючи від дня його затвердження, за винятком кредиторів четвертої черги, виплати яким провадяться зі спливом місяця від дня затвердження проміжного ліквідаційного балансу.

Відповідно до статті 112 ЦКУ, у разі ліквідації платоспроможної юридичної особи вимоги її кредиторів задовольняються у такій черговості:

- у першу чергу задовольняються вимоги щодо відшкодування шкоди, завданої каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я або смертю, та вимоги кредиторів, забезпечені заставою чи іншим способом;
- у другу чергу задовольняються вимоги працівників, пов'язані з трудовими відносинами, вимоги автора про плату за використання результату його інтелектуальної, творчої діяльності;
- у третю чергу задовольняються вимоги щодо податків, зборів (обов'язкових платежів);
- у четверту чергу задовольняються всі інші вимоги.

Вимоги однієї черги задовольняються пропорційно сумі вимог, що належать кожному кредитору цієї черги.

У разі відмови ліквідаційної комісії у задоволенні вимог кредитора або ухилення від їх розгляду кредитор має право до затвердження ліквідаційного балансу юридичної особи звернутися до суду із позовом до ліквідаційної комісії. За рішенням суду вимоги кредитора можуть бути задоволені за рахунок майна, що залишилося після ліквідації юридичної особи.

Вимоги кредитора, заявлені після спливу строку, встановленого ліквідаційною комісією для їх пред'явлення, задовольняються з майна юридичної особи, яку ліквідовують, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, заявлених своєчасно.

Вимоги кредиторів, які не визнані ліквідаційною комісією, якщо кредитор у місячний строк після одержання повідомлення про повну або часткову відмову у визнанні його вимог не звертався до суду з позовом, вимоги, у задоволенні яких за рішенням суду кредиторів відмовлено, а також вимоги, які не задоволені через відсутність майна юридичної особи, що ліквідується, вважаються погашеними. Особливості погашення заборгованості по сплаті податків, зборів (обов'язкових платежів) виписані Законом України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами".

З метою оподаткування ліквідація платника податків як юридичної особи або зупинення реєстрації фізичної особи як суб'єкта підприємницької діяльності, а також ліквідація філії, відділення, відокремленого підрозділу платника податків, внаслідок якої відбувається закриття їх ра-

хунків та/або втрата їх статусу як платника податків, відбувається відповідно до законодавства.

У разі коли внаслідок ліквідації платника податків або скасування реєстрації фізичної особи як суб'єкта підприємницької діяльності частина його податкових зобов'язань чи податкового боргу залишається непогашеною у зв'язку з недостатністю його активів, така частина погашається за рахунок активів засновників або учасників такого підприємства, якщо вони несуть повну або додаткову відповідальність за зобов'язаннями платника податків згідно із законодавством, у межах повної або додаткової відповідальності, а в разі ліквідації філії, відділення чи іншого відокремленого підрозділу юридичної особи – за рахунок юридичної особи, незалежно від того, чи є вона платником податку, збору (обов'язкового платежу), стосовно якого виникло податкове зобов'язання або виник податковий борг такої філії, відділення, іншого відокремленого підрозділу.

В інших випадках податкові зобов'язання або податковий борг, що залишаються непогашеними після ліквідації платника податків, вважаються безнадійним боргом і підлягають списанню у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Те саме стосується фізичної особи – платника податків, що помирає або визнається судом безвісно відсутнім або померлим чи недієздатним, за винятком випадків, коли з'являються інші особи, які вступають у права спадщини, незалежно від часу набуття таких прав.

При ліквідації колективних сільськогосподарських підприємств, створених до набрання чинності цим Законом, непогашена частина боргу підлягає списанню у порядку, визначеному законодавством.

У статті 12 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" зазначається, що погашення податкових зобов'язань або податкового боргу платника податків, що ліквідується, здійснюється у строки, передбачені для списання безнадійного податкового боргу.

У разі коли платник податків, що ліквідується, має суми надміру сплачених або невідшкодованих податків, зборів (обов'язкових платежів) з відповідного бюджету, такі суми підлягають заліку в рахунок його податкових зобов'язань або податкового боргу перед таким бюджетом.

У разі коли сума надміру сплачених або невідшкодованих податків, зборів (обов'язкових платежів) з відповідного бюджету перевищує суму податкових зобов'язань або податкового боргу перед таким бюджетом, сума перевищення використовується для погашення податкової заборгованості або податкового боргу перед іншими бюджетами, а за відсутності такої заборгованості (боргу) – направляється у розпорядження такого платника податків.

Порядок проведення вищезазначених заліків встановлюється Міністерством фінансів України за погодженням з центральним податковим органом.

5.2.2.5. Погашення заборгованості під час процедури банкрутства підприємства

Порядок погашення вимог кредиторів під час процедури банкрутства дещо відрізняється від такого порядку, встановленого при здійсненні ліквідаційної процедури (при добровільній ліквідації). Це обумовлено специфікою банкрутства, як судової процедури ліквідації суб'єкта господарювання.

Банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури. І, відповідно, суб'єкт банкрутства (банкрут) – боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена господарським судом. При цьому треба пам'ятати, що суб'єктами банкрутства не можуть бути відокремлені структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення тощо);

Головною відмінністю процедури банкрутства при ліквідації суб'єкта господарювання є те, що ліквідація відбувається з підстав та в процедурі провадження справи про банкрутство в господарському суді. Основним документом, що регламентує процедуру банкрутства є Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Цей Закон встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів. Його сфера застосування набагато більше, ніж просто ліквідації. Він покликаний, в першу чергу, допомогти відновити платоспроможність боржника через специфіку своїх процедур та методів. Це й укладення мирової угоди, введення процедури розпорядження майном боржника, санації.

Цим нормативно-правовим актом встановлюються положення про порядок ліквідації в процедурі банкрутства та черговість погашення вимог кредиторів в процедурі банкрутства, коли боржник – суб'єкт підприємницької діяльності – неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

Для повного розуміння, змісту поняття банкрутства та найповнішого розкриття порядку черговості задоволення вимог кредиторів, необхідно чітко представляти, що таке неплатоспроможність і що таке кредитор.

Неплатоспроможність – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а

також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності.

Кредитор – юридична або фізична особа, яка має у встановленому порядку підтверджені документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника, щодо виплати заборгованості із заробітної плати працівникам боржника, а також органи державної податкової служби та інші державні органи, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю справляння податків і зборів (обов'язкових платежів).

При цьому законодавець розділяє кредиторів на два види: конкурсні кредитори та поточні кредитори.

Конкурсні кредитори – кредитори за вимогами до боржника, які виникли до порушення провадження у справі про банкрутство та вимоги яких не забезпечені заставою майна боржника. До конкурсних кредиторів відносяться також кредитори, вимоги яких до боржника виникли внаслідок правонаступництва за умови виникнення таких вимог до порушення провадження у справі про банкрутство.

Поточні кредитори – кредитори за вимогами до боржника, які виникли після порушення провадження у справі про банкрутство.

Загальний порядок погашення заборгованості під час процедури банкрутства встановлюється ст.31 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Цей порядок є обов'язковим для погашення вимог конкурсних кредиторів.

Погашення зобов'язань поточних кредиторів здійснюється на умовах статті 31 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Передумовою погашення вимог кредиторів є складання реєстру вимог кредиторів на стадії розпорядження майном боржника.

Згідно статті 14 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", конкурсні кредитори за вимогами, які виникли до дня порушення провадження у справі про банкрутство, протягом тридцяти днів від дня опублікування в офіційному друкованому органі оголошення про порушення провадження у справі про банкрутство зобов'язані подати до господарського суду письмові заяви з вимогами до боржника, а також документи, що їх підтверджують. Копії зазначених заяв та доданих до них документів кредитори надсилають боржнику та розпоряднику майном.

Вимоги конкурсних кредиторів, що заявлені після закінчення строку, встановленого для їх подання, або не заявлені взагалі, – не розглядаються і вважаються погашеними, про що господарський суд зазначає в ухвалі, якою затверджує реєстр вимог кредиторів. Зазначений строк є граничним і поновленню не підлягає.

Боржник разом з розпорядником майна за наслідками розгляду зазначених вимог повністю або частково визнає їх або відхиляє, з обґрунтуван-

ням підстав відхилення, про що розпорядник майна повідомляє письмово заявників і господарський суд.

У попередньому засіданні господарський суд розглядає реєстр вимог кредиторів, вимоги кредиторів, щодо яких були заперечення боржника і які не були включені розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів.

За результатами розгляду господарський суд виносить ухвалу, в якій зазначається розмір визнаних судом вимог кредиторів, які включаються розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів, та призначається дата проведення зборів кредиторів. Реєстр вимог кредиторів повинен включати усі визнані судом вимоги кредиторів.

Затверджений ухвалою господарського суду реєстр вимог кредиторів визначає перелік вимог конкурсних кредиторів, щодо яких відбувається розрахунок в порядку ліквідаційної процедури справи про банкрутство у відповідності до статті 31 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Стаття 31 цього Закону передбачає наступну черговість задоволення вимог кредиторів.

У першу чергу задовольняються:

- а) вимоги, забезпечені заставою;
- б) виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута, у тому числі відшкодування кредиту, отриманого на ці цілі;
- в) витрати Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що пов'язані з набуттям ним прав кредитора щодо банку, – у розмірі всієї суми відшкодування за вкладами фізичних осіб;
- г) витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії, у тому числі:
 - витрати на оплату державного мита;
 - витрати заявника на публікацію оголошення про порушення справи про банкрутство;
 - витрати на публікацію в офіційних друкованих органах інформації про порядок продажу майна банкрута;
 - витрати на публікацію в засобах масової інформації про поновлення провадження у справі про банкрутство у зв'язку з визнанням мирової угоди недійсною;
 - витрати арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора), пов'язані з утриманням і збереженням майнових активів банкрута;
 - витрати кредиторів на проведення аудиту, якщо аудит проводився за рішенням господарського суду за рахунок їх коштів;
 - витрати на оплату праці арбітражних керуючих (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) в порядку, передбаченому статтею 27 цього Закону.

Зазначені витрати відшкодовуються ліквідаційною комісією після реалізації нею частини ліквідаційної маси, якщо інше не передбачено законодавством.

У другу чергу задовольняються вимоги, що виникли із зобов'язань банкрута перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства), зобов'язань, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, шляхом капіталізації відповідних платежів у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, а також вимоги громадян – довіритель (вкладників) довірчих товариств або інших суб'єктів підприємницької діяльності, які залучали майно (кошти) довіритель (вкладників).

У третю чергу задовольняються вимоги щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів). Вимоги центрального органу виконавчої влади, що здійснює управління державним резервом.

У четверту чергу задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, у тому числі і вимоги кредиторів, що виникли із зобов'язань у процедурі розпорядження майном боржника чи в процедурі санації боржника.

У п'яту чергу задовольняються вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства;

У шосту чергу задовольняються інші вимоги.

Вимоги кожної наступної черги задовольняються в міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги.

У разі недостатності коштів, одержаних від продажу майна банкрута, для повного задоволення всіх вимог однієї черги вимоги задовольняються пропорційно сумі вимог, що належить кожному кредиторі однієї черги.

У разі відмови кредитора від задоволення визнаної в установленому порядку вимоги ліквідаційна комісія не враховує суму грошових вимог цього кредитора.

Вимоги, заявлені після закінчення строку, встановленого для їх подання, не розглядаються і вважаються погашеними.

Вимоги, не задоволені за недостатністю майна, вважаються погашеними.

У разі, якщо господарським судом винесено ухвалу про ліквідацію юридичної особи – банкрута, майно, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, передається власникові або уповноваженому ним органу, а майно державних підприємств – відповідному органу приватизації для наступного продажу. Кошти, одержані від продажу цього майна, спрямовуються до Державного бюджету України.

Включені до реєстру вимоги кредиторів слід вважати погашеними лише за умови, якщо їх не задоволено за браком майна неплатоспроможного боржника, а останнього визнано банкрутом і ліквідовано за результатами ліквідаційного балансу на підставі частини 2 статті 32 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

Слід зазначити, що Закон України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" не регулює питання погашення податкових зобов'язань або стягнення податкового боргу з осіб, на яких поширюються судові процедури, визначені Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

5.3. Реструктуризація бізнесу

5.3.1. Оцінка економічної ефективності окремих видів бізнесу

5.3.1.1. Оцінка беззбитковості

Економічна ефективність бізнесу – це, в першу чергу, ефективність використання залучених в цей бізнес ресурсів. Звичайно, ефективним є той бізнес, який не є збитковим.

Виходячи з ієрархії цінностей власника, головною його метою є збільшення власного багатства. Одним із критеріїв, що визначає досягнення чи недосягнення цієї мети, є додана вартість – *EVA (Economic Value Added)*. Щоб зрозуміти сутність цього критерію, співставимо вартість залученого в бізнес капіталу з віддачею (прибутковістю) від його використання.

Показник середньої зваженої вартості залученого в бізнес капіталу *WACC (Weighted Average Cost of Capital)* розраховується за формулою:

$$WACC = w_1 \cdot c_1 + w_2 \cdot c_2 + \dots + w_n \cdot c_n,$$

де w – частка компоненти капіталу (власний капітал, довготермінові банківські кредити, облігації тощо),

c – її вартість, або дохідність для інвестора.

Показник прибутковості використовуваного капіталу *ROCE (Return on Capital Employed)* розраховується як відношення чистого прибутку до середнього за рік значення залученого в бізнес капіталу.

Обидва показники вимірюються у відсотках.

Власник, звичайно, зацікавлений, щоб різниця між *ROCE* і *WACC* була завжди додатною і по можливості більшою. Якщо цю різницю помножити на суму залученого в бізнес капіталу, то отримаємо показник, який називається доданою економічною вартістю капіталу, *EVA*:

$$EVA = (ROCE - WACC) \cdot Capital,$$

де *Capital* – сума залученого в бізнес капіталу.

Цей показник є індикатором зміни багатства власника. Якщо EVA зростає, значить багатство примножується, якщо зменшується, то це мало б викликати занепокоєння у власника. Але якщо цей показник став від'ємним, то потрібно терміново шукати шляхи виходу з ситуації, що склалася.

Для того щоб передбачити подібну ситуацію і не допустити її, необхідно провести більш глибокий аналіз бізнесу (аналіз ринку, операційних процесів, людських ресурсів, фінансових показників).

Власника найбільш будуть цікавити фінансові показники. Перш за все необхідно розглянути, яка ж величина витрат в даному господарстві: перевірити правильність розрахунку нормативів на прямі витрати і правильність розподілу всіх інших (накладних) витрат на змінні і постійні. Бажано також перевірити принципи, покладені в основу розподілу постійних накладних витрат за видами продукції. Це вже питання ефективності управлінського обліку.

Для того щоб дати рекомендації підприємству про зміни в структурі бізнесу, необхідно в динаміці за 3-5 років:

- проаналізувати обсяги виробництва і реалізації продукції у вартісному і натуральному виразі;
- розрахувати структуру товарної продукції;
- визначити по кожному виду продукції прибуток (збиток), рентабельність;
- виписати окремо збиткові, стабільно прибуткові і нестійкі галузі чи види сільськогосподарської продукції, (а саме ті, що дають високий, але не стабільний дохід або приносять то збиток, то прибуток) з указаним розміром прибутку чи збитку;
- визначити обсяги продажів, що дозволяють вийти кожному виду продукції на рівень прибутковості.

Такий обсяг продаж одержав назву точки беззбитковості виробництва.

Точка беззбитковості виробництва – це такий обсяг реалізації, коли доходи підприємства дорівнюють його витратам, тобто, прибуток дорівнює нулю. Є декілька методів розрахунку точки беззбитковості, але ми використаємо метод маржинального доходу. Маржинальний дохід – це різниця між виручкою і змінними витратами.

Розрахунок точки беззбитковості.

Для розрахунку точки беззбитковості використовуються прості співвідношення, засновані на балансі виручки:

$$\text{Виручка} = \text{Змінні витрати} + \text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}$$

$$\text{Маржинальний дохід} = \text{Виручка} - \text{Змінні витрати}$$

або

$$\text{Маржинальний дохід} = \text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}$$

У точці беззбитковості прибуток дорівнює нулю.

$$\text{Маржинальний дохід} = \text{Постійні витрати}$$

Формула розрахунку точки беззбитковості в грошовому виразі:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}}$$

Коефіцієнт маржинального доходу – це відношення суми маржинального доходу до виручки.

Формула розрахунку точки беззбитковості в штуках виготовленої продукції:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Маржинальний дохід на одиницю продукції}}$$

Запас фінансової міцності – це величина, на яку фактичний обсяг реалізації перевищує точку беззбитковості. Він відображає величину можливого зниження обсягу виробництва і реалізації без ризику отримати збитки.

Розглянемо на прикладі два шляхи порівняльного аналізу прибутковості портфелю виробництва продукції. У першому випадку не будемо проводити розподілу постійних витрат по видах продукції, а проведемо оцінку лише маржинальних доходів за трьома видами продукції (табл. 5.1):

5.1. Оцінка маржинальних доходів за трьома видами продукції (без розподілу постійних витрат по видах продукції)

Вироби	Виручка, грн.	Змінні витрати, грн.	Маржинальний дохід, грн.	Коефіцієнт маржинального доходу, %	Постійні витрати	Точка беззбитковості, грн.	Запас фінансової міцності, %	Прибутковість, %
Виріб 1	2415651	1514253	901398	0,3731				
Виріб 2	6773782	4192564	2581218	0,3811				
Виріб 3	7087500	4562555	2524945	0,3563				
Загалом	16276933	10269372	6007561	0,3691	5821451	15772015	3,11	1,14

На основі даної таблиці можна зробити висновок, що сумарна прибутковість портфелю досить мала, і це не може задовольнити власника. Але відповісти на питання, що спричинило таку ситуацію, на перший погляд непросто. Адже, всі три вироби дають непоганий операційний прибуток

при зростанні виручки від реалізації. Якщо припустити, що виручка від реалізації зростає на 1000 грн., то операційний прибуток становитиме по виробу 1 – 373.1 грн., по виробу 2 – 381.1 грн. і по виробу 3 – 356.3 грн.

В цьому випадку добре було б провести розподіл постійних витрат по видах продукції. Зробивши це, ми отримали більш детальну інформацію (табл. 5.2):

5.2. Оцінка маржинальних доходів за трьома видами продукції (з розподілом постійних витрат по видах продукції)

Вироби	Виручка, грн.	Змінні витрати, грн.	Маржинальний дохід, грн.	Коефіцієнт маржинального доходу, %	Постійні витрати	Точка беззбитковості, грн.	Запас фінансової міцності, %	Прибутковість, %
Виріб 1	2415651	1514253	901398	0,3731	723871	1940152	19,68	7,35
Виріб 2	6773782	4192564	2581218	0,3811	2345942	6155712	9,12	3,47
Виріб 3	7087500	4562555	2524945	0,3563	2751638	7722812	-8,96	-3,20
Загалом	16276933	10269372	6007561	0,3691	5821451	15772015	3,11	1,14

Аналізуючи цю інформацію, ми бачимо, що виріб 3 продається нижче точки беззбитковості, і його виробництво є збитковим для даного підприємства, тоді як виріб 1 має непоганий запас фінансової міцності, виріб 2 має менший запас, але цілком достатній для прибуткового його виробництва.

Керуючись цією інформацією, керівництво підприємства може зробити наступні кроки:

- посилити активність у частині просування на ринку виробів 1 і 2,
- проаналізувати склад і структуру витрат виробу 3 з метою знаходження шляхів їх зниження,
- порівняти ціну виробу 3 з цінами конкурентів (якщо вироби конкурентів мають таку ж якість, то подумати над можливістю збільшення ціни),
- провести реструктуризацію виробництва виробу 3.

Більш детально зупинимось на останній пропозиції. У результаті реалізації заходів з реструктуризації виробництва виробу 3 підприємство планує наступні зміни. Передбачається, що старе устаткування буде цілком виведено з експлуатації і підприємство планує продати його. Впровадження нового обладнання призведе до наступного:

- витрати на електроенергію зменшуються на 16 %;
- вартість сировини збільшується на 22 %;
- втрати зменшуються на 50%;
- постійні витрати на оплату праці разом з відрахуваннями збільшуються на 14%, а витрати затрат праці зменшуються на 40%;

- загальновиробничі витрати збільшуються на 12 %.

Впровадження нового обладнання за рахунок поліпшення якості продукції дозволить продавати продукцію по більш високій ціні (на 20%) і обсяг реалізації планується збільшити на 15%.

В таблиці 5.3 наведено два варіанти розрахунку:

- відповідає існуючому стану виробництва ;
- відповідає стану, що очікується після впровадження заходів із реструктуризації виробництва виробу 3 (табл. 5.3).

5.3. Розрахунок ефективності реструктуризації виробництва виробу 3

Змінні витрати на одиницю продукції	Існуючий варіант	Пропонований варіант
Сировина, грн.	30,49	37,19
Матеріали, грн.	11,96	11,96
Електроенергія, грн.	4,34	3,65
Прямі витрати, грн.	1,23	0,74
Втрати, грн.	0,19	0,10
Інші, грн.	0,08	0,08
Загалом, грн	48,8	53,71
Постійні витрати за рік		
Заробітна плата, грн.	114456	130480
Нарахування, грн.	77811	88705
Амортизація, грн.	824609	1600000
Загальновиробничі витрати, грн.	138127	154702
Загальногосподарські й адміністративні витрати, грн.	1584579	1426121
Інші витрати, грн.	12056	12056
Загалом, грн	2751638	3412064
Ціна одиниці продукції, грн.	75	90
Мінус змінні витрати на одиницю продукції, грн.	48,28	53,71
Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн.	26,72	36,29
Точка беззбитковості, штук	102980	94022
План продажу, штук	94500	108675
Виручка, грн.	7087500	9780750
Мінус змінні витрати, грн.	4562555	5836934
Маржинальний дохід, грн.	2524945	3943816

Продовження. 5.3. Розрахунок ефективності реструктуризації виробництва виробу 3

Змінні витрати на одиницю продукції	Існуючий варіант	Пропонований варіант
Коефіцієнт маржинального доходу	0,3563	0,4032
Точка беззбитковості, грн.	7722812	8462460
Запас фінансової міцності, %	-8,96	1,35
Мінус постійні витрати, грн.	2751638	3412064
Прибуток (збиток), грн.	-226693	531752
Прибутковість, %	-3,20	5,44

Як бачимо, після проведення заходів з реструктуризації виробництва продукту 3, його випуск став прибутковим для підприємства. Тепер подивимося, як це вплинуло на загальну прибутковість портфеля виробництва продукції (табл. 5.4):

5.4. Вплив проведення заходів з реструктуризації виробництва виробу 3 на загальну прибутковість виробництва продукції

Вироби	Виручка, грн.	Змінні витрати, грн.	Маржинальний дохід, грн.	Коефіцієнт маржинального доходу, %	Постійні витрати	Точка беззбитковості, грн.	Запас фінансової міцності, %	Прибутковість, %
Виріб 1	2415651	1514253	901398	0,3731	723871	1940152	19,68	7,35
Виріб 2	6773782	4192564	2581218	0,3811	2345942	6155712	9,12	3,47
Виріб 3	9780750	5836934	3943816	0,4032	3412064	8462460	1,35	5,44
Загалом	18970183	11543751	7426432	0,3915	6481877	16556518	12,72	4,98

Наступним етапом (після аналізу витрат) є аналіз ефективності управління оборотними засобами підприємства, наскільки ця система управління здатна генерувати додатні грошові потоки від операційної діяльності. Для цього використовуються показники оборотності запасів (виробничий цикл), оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, які застосовують для розрахунку фінансового циклу. За величину фінансового циклу прийнято брати період, який починається з моменту оплати постачальникам за матеріали (погашення кредиторської заборгованості) і закінчується в момент отримання коштів від покупців за відправлену продукцію (погашення дебіторської заборгованості). Середнє значення величини фінансового циклу дорівнює: період обороту запасів

плюс період обороту (погашення) дебіторської заборгованості мінус період обороту (погашення) кредиторської заборгованості.

Для прикладу проведемо умовний розрахунок середньої величини фінансового циклу (табл. 5.5):

5.5. Розрахунок середньої величини фінансового циклу

Показники	1-й рік	2-й рік
Період обороту запасів, днів	152	165
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	13	96
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	171	154
Величина фінансового циклу, днів	-6	107

Дані таблиці показують, що на протязі 1-го року величина фінансового циклу була від'ємною. Це зумовлено, в першу чергу, низьким рівнем дебіторської заборгованості і високим рівнем кредиторської. Іншими словами, підприємство отримувало кошти від клієнтів набагато швидше, ніж розраховувалося з кредиторами. На 2-й рік ситуація значно погіршилася. Величина фінансового циклу суттєво збільшилася. Це сталося завдяки значному зростанню дебіторської заборгованості, а також частковому зменшенню кредиторської. Також збільшився період обороту запасів. Усе це спричинило до "вимивання" оборотних коштів, і підприємство змушене шукати додаткові джерела для фінансування оборотних засобів. Розглянемо деякі зауваження з цього приводу, пов'язані з ухваленням рішення про залучення банківських кредитів.

Кредиторська заборгованість не обов'язково є безкоштовною, і може так статися, що постачальники погоджуються на надання відстрочки за умови підвищення ціни. Наприклад, при наданні тижневої відстрочки постачальник вимагає додаткової націнки в 2 %. Це аналогічно банківському кредиту в $[(1,02)^{52}-1]*100\% = 180\%$ річних. У такому випадку краще взяти кредит у банку під 50 % річних і розрахуватися з постачальником негайно.

Запропонований підхід є найбільш простим і розповсюдженим для оцінки ефективності бізнесу для власника, який прагне зберегти і примножити свій капітал.

5.3.1.2. Оцінка ефективності інвестиційних рішень

Повноцінна реструктуризація та забезпечення стійкої конкурентоспроможності господарства неможливі без здійснення інвестицій. Навіть успішні господарства постійно стикаються з необхідністю прийняття інвестиційних рішень для підтримки процесу нормального розвитку.

Щодо критерію ефективності інвестиційних рішень, то найбільш об'єктивним показником доцільності інвестування є чиста приведена

вартість. Сутність цього показника базується на тому, що одна і та ж сума грошей сьогодні і в майбутньому має різну вартість. Іншими словами, дохід, що буде отриманий у майбутньому, при умові, що певна сума грошей (інвестиція) використана найвигіднішим чином, називають майбутньою вартістю даної суми коштів. Аналогічно, сьогоднішня вартість певної суми грошей K , яка буде виплачена у майбутньому, – це мінімальна сума, яку потрібно інвестувати сьогодні, щоб майбутній дохід дорівнював K .

Позначимо через P_t сьогоднішню вартість однієї гривні, яка буде виплачена через t років: P_t – це мінімально необхідна сума грошей, інвестувавши яку сьогодні, через t років можна отримати дохід у розмірі 1 грн. Величини P_t називають коефіцієнтами дисконтування. За змістом P_t – це сьогоднішня ціна однієї майбутньої гривні.

Розглянемо інвестиційне рішення, строк якого складає n років. Залишкова вартість на кінець проекту дорівнює нулю. C_t – грошовий потік t -го року реалізації проекту ($t = 1, \dots, n$):

$$C_t = \text{Приріст надходжень в році } t - \text{Приріст витрат в році } t$$

C_0 – грошовий потік у момент початку реалізації проекту (наприклад, початкові інвестиції з оберненим знаком). Вважаючи, що початок проекту співпадає із сьогоднішнім днем, чиста приведена вартість проекту NPV (Net Present Value) може бути розрахована як:

$$NPV = C_0 + P_1 C_1 + P_2 C_2 + \dots + P_n C_n = \sum_{t=0}^n P_t C_t$$

Очевидно, що $P_0 = 1$, тобто ціна однієї сьогоднішньої гривні дорівнює одній гривні. Ціни P_t (коефіцієнти дисконтування) найчастіше визначаються як:

$$P_t = \frac{1}{(1+r)^t}$$

де r – ставка дисконтування (це ставка доходності найбільш вигідних альтернативних варіантів інвестування). Відповідно, формула для розрахунку NPV матиме такий вигляд:

$$NPV = C_0 + \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Слід відзначити, що такий підхід до розрахунку коефіцієнтів дисконтування є певним спрощенням, оскільки він припускає, що доходність альтернативних напрямів інвестування не залежить від строку, на який інвестуються кошти, але на практиці в аналізі інвестиційних рішень найчастіше використовується саме такий спрощений підхід.

Якщо NPV проекту є величиною додатною, то такий проект можна приймати, якщо – від'ємною, то такий проект потрібно відхилити. Якщо є декілька проектів, то приймають той, який має найбільше значення NPV.

Приклад. Керівництво господарства вирішило полегшити працю своїх робітників і придбати техніку, яка буде механізовано виконувати операції, що раніше виконувалися в ручну. Вартість техніки разом з установкою становить 10 000 гривень. Термін експлуатації 5 років. Залишкова вартість дорівнює нулю. Згідно оцінки фінансового відділу господарства заміна ручної праці на механізовану дозволить отримати щорічно додатковий вхідний грошовий потік 4 000 гривень.

Чи доцільно керівництву господарства закуповувати нову техніку, якщо вартість капіталу (ставка дисконтування) становить 20%?

Щоб відповісти на це запитання порахуємо значення NPV. Розрахунки наведені в таблиці 5.6:

5.6. Розрахунок чистої приведеної вартості проекту

Назва грошового потоку	Роки	Грошовий потік, грн.	Коефіцієнти дисконтування	Сьогоднішня вартість грошей, грн.
Вихідна інвестиція	0-й	-10000	1	-10000
Вхідний грошовий потік	1-й	4000	0,8333	3333
Вхідний грошовий потік	2-й	4000	0,6944	2778
Вхідний грошовий потік	3-й	4000	0,5787	2315
Вхідний грошовий потік	4-й	4000	0,4822	1929
Вхідний грошовий потік	5-й	4000	0,4018	1607
Чиста приведена вартість проекту (NPV)				1962

В результаті розрахунків $NPV=1962$ грн. >0 . Тому з фінансової точки зору проект можна приймати.

В якості критерію ефективності інвестиційного проекту може також виступати такий показник, як внутрішня норма доходності IRR (Internal Rate of Return). Внутрішньою нормою доходності інвестиційного проекту називають таке значення ставки дисконтування, при якому сумарна чиста приведена вартість грошових потоків по інвестиційному проекту дорівнює нулю:

$$\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

Якщо внутрішня норма доходності більша за ставку дисконтування – тобто доходність даного проекту перевищує доходність найбільш вигідного альтернативного інвестиційного рішення ($IRR > r$) – проект є вигідним.

5.3.1.3. Система "Грос марджин"

В сучасних умовах заслугове на увагу система обліку, оцінки та планування бізнесу по типу "gross margin – грос марджин (система маржинального доходу)". В основу такої системи покладена методика розрахунку грос марджин, яка отримала широке розповсюдження в економічно розвинених країнах. Перевагою такої системи є те, що вона відносно проста, і її легко зрозуміти. Крім того, система не потребує ведення складного обліку для визначення витрат по різних видах продукції рослинництва і тваринництва. Так як зрозуміти таку методику не важко, то значно більше людей зможуть самостійно розібратися в деяких аспектах ефективної оцінки окремих видів бізнесу, бізнесу загалом та використовувати дану інформацію для ефективного управління бізнесом.

Показники, отримані в результаті розрахунків за системою грос марджин, можуть слугувати керівнику сільськогосподарського підприємства для прийняття управлінських рішень, наприклад, оптимізації галузевої структури на підприємстві: відмови від певних видів продукції чи галузі в цілому з низьким показником грос марджин та концентрації зусиль на розвитку продукції/галузі з високим показником грос марджин. Показники грос марджин по всіх видах сільськогосподарської продукції використовуються при порівнянні з такими ж показниками за минулі роки, або ж з аналогічними показниками інших підприємств. Це важливі інструменти, які дають можливість визначити ефективні та неефективні, прибуткові та неприбуткові види бізнесу/галузі на сільськогосподарському підприємстві, проблеми підприємства та раціональні шляхи їх вирішення.

Грос марджин в сільському господарстві визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції і змінними витратами; при цьому розрахунки виконуються по кожному виду сільськогосподарської продукції. Особливістю системи грос марджин являється розподіл витрат виробництва на змінні і постійні. До складу змінних витрат включають витрати, величина яких зростає пропорційно росту обсягів виробництва. В рослинництві – це насіння, добрива, засоби захисту рослин і т. п. (Додаток 13-1); в тваринництві – корми, ветеринарно-медичні препарати, витрати по штучному заплідненню тварин і т. ін (Додаток 13-2). До постійних витрат відносять витрати, величина яких не залежить від обсягів виробництва. Система грос марджин виключає розподіл непрямих витрат між різними видами продукції, що значно спрощує всі розрахунки. Різниця між грос марджин і постійними витратами представляє собою прибуток в цілому по підприємству.

Впровадження такої системи в першу чергу необхідне для розподілу загальної ефективності виробництва на техніко-економічну і організаційну. Грос марджин використовується для визначення техніко-

економічної ефективності, тобто наскільки раціонально використовуються матеріально-технічні ресурси (добрива, корми, насіння і т.д.) для виробництва продукції (на гектар посіву або голову тварин). Постійні витрати (амортизація, оренда майна, плата по кредитах тощо) показують організаційну ефективність виробництва. Постійні витрати не використовуються при розрахунку грос марджин галузі, оскільки їх важко з точністю віднести на конкретну галузь виробництва.

Проте, ці витрати мають значний вплив на кінцевий результат діяльності підприємства, а їх конкретне наповнення залежить від якості управління підприємством. Низькі постійні витрати не гарантують високий прибуток, оскільки на підприємстві повинен бути оптимальний рівень кваліфікованої робочої сили і техніки. Конкурентоспроможне підприємство – це в першу чергу оптимальний рівень постійних витрат, при якому досягається максимальний ефект господарювання. Якщо ж постійні витрати відносити на конкретні галузі сільськогосподарського виробництва, то втрачається розмежування загальної ефективності на техніко-економічну і організаційну. А це не дає можливості в достатній мірі проаналізувати ефективність використання вхідних ресурсів, робочої сили і техніки.

Будь-яке підприємство, в тому числі і сільськогосподарське, буде конкурентоспроможним тільки тоді, коли підприємець швидко реагує на зміни, які відбуваються на мікро- і макрорівнях. Для цього йому необхідно в першу чергу володіти інформацією про становище підприємства на кожному конкретному проміжку часу. В цьому значною мірою йому допоможе проста в використанні система грос марджин.

5.3.2. Пропозиції по підвищенню ефективності і рекомендації зі зміни структури бізнесу

Після проведення аналізу ефективності виробництва в пілотних господарствах, як в цілому по підприємствах, так окремо і по галузях, перед керівництвом таких господарств постало питання підвищення ефективності. Підприємства через специфіку своїх виробництв потребували різних шляхів вирішення даної проблеми. В окремо взятих галузях зміна структури бізнесу відбувалась при незначних затратах фінансів та часу, в інших – мова йшла про реструктуризацію всього підприємства. Але всі ці дії були спрямовані на отримання позитивного результату. Нижче наведено окремі приклади по підвищенню ефективності виробництва, які були успішно використані в пілотних підприємствах.

Елітне насінництво

З метою підвищення ефективності сільськогосподарської діяльності в одному з пілотних підприємств було зосереджено увагу в рослинництві на елітному насінництві озимої пшениці та ярого ячменю. Підприємство оформило всі необхідні документи і отримало дозвіл на отримання статусу насінневого господарства.

У жовтні 2004 р. ціна реалізації пшениці 3-го класу становила 720-750 грн./т, елітного насіння пшениці – 1500-2000 грн./т. Витрати на 1 га посівів озимої пшениці з врахуванням придбання насіння супереліти становили 700-750 грн. За урожайності озимої пшениці 5 т/га, отримано додатковий дохід 3750 грн./га (5 т/га * 750 грн. (різниця в ціні на елітне насіння та товарне зерно 3 класу)).

Ціна реалізації ячменю фуражного становила 400 грн./т, елітного насіння ячменю – 1500-2000 грн./т. Витрати на 1 га посівів ячменю з врахуванням придбання насіння супереліти становили 600 грн. За урожайності ячменю 4 т/га отримано додаткового доходу 4400 грн./га (4 т/га * 1100 грн. (різниця в ціні на елітне насіння та фуражне зерно ячменю)).

Племінне тваринництво

З метою підвищення ефективності тваринництва пілотне підприємство перейшло з товарного свинарства на племінне (вирощування племінного молодняку великої чорної породи свиней). Підприємство оформило всі необхідні документи і отримало дозвіл на отримання статусу племінного господарства. Додаткові кошти підприємство планує одержати за рахунок вищої ціни реалізації. В даний час реалізаційна ціна племінного молодняку свиней в 1,5-2,0 рази вища від реалізаційної ціни товарних свиней.

Організація виробництва на базі майнового комплексу

Після завершення процедури розпаювання майна пілотного підприємства весь майновий комплекс було продано. Новими власниками майна стали товариство з обмеженою відповідальністю і три приватні особи. Загальна вартість викупленого ними майна склала 1653 тис. грн. На базі існуючого майнового комплексу нові власники організували:

- сільськогосподарське виробництво на орендованих землях;
- виготовлення виробів з граніту;
- виготовлення виробів з дерева;
- діяльність пилорами;
- виробництво обладнання для промислових кондиціонерів тощо.

Для організації таких виробництв були придатними тваринницькі приміщення після незначної реконструкції. Це дозволило вирішити такі соціальні питання:

- розрахуватися за майно з власниками майнових паїв в повному обсязі;
- підвищити особистий дохід власників майнових паїв на суму вартості майнових паїв;

- створити 90 робочих місць на базі нових підприємств.

Крапельне зрошення

Одним із важливих напрямків інтенсифікації виробництва продукції овочівництва і садівництва є впровадження крапельного зрошення, що за умовами дефіциту водних ресурсів особливо актуальне в регіонах ризикованого землеробства до яких відноситься і південний степ України. Крапельне зрошення характеризується рядом технологічних особливостей, головними з яких є:

- локальний характер зволоження ґрунтів, переважно в зоні розвитку основної маси кореневої системи;

- використання для налаштування водорозподільної системи крапельного зрошення інертних відносно навколишнього середовища матеріалів, насамперед полімерних.

До переваг такого способу поливу належать:

- значна економія води (від 50 – 70% до 2 – 5 разів; електроенергії (50 – 70% і більше), добрив (20 – 50%);

- істотна (до 2 і більше разів) збільшення врожайності сільськогосподарських культур при значному поліпшенні товарної і споживної якості продукції, можливість її одержання з нормованими параметрами;

- високий рівень механізації й автоматизації технологічних процесів (полив, внесення добрив, хіммеліорантів, засобів захисту) і на цій основі високий ступінь контрольованості екологічних навантажень на навколишнє середовище;

- можливість застосування на землях зі складним рельєфом, в умовах дефіциту й при низькій якості водних ресурсів.

За останні два роки певних успіхів у використанні крапельного зрошення досягли овочівники одного з пілотних господарств. На площі 50 га організовано вирощування томатів і частково інших овочів з використанням крапельного зрошення. В господарстві організоване касетне вирощування розсади.

Капітальні витрати на 1 га зрошувальної площі склали в середньому 4240 грн., експлуатаційні витрати – 120,6 грн. Урожайність томатів в 2004 році на зрошенні склала 800 ц/га, фактична собівартість – 16,75 грн., середня ціна реалізації – 35 грн.

Інтенсифікація галузі овочівництва за рахунок крапельного зрошення дала змогу господарству отримати з кожного гектару площі посівів томатів 14600 грн. чистого доходу. Рівень рентабельності виробництва при цьому склав 109%.

Характерною рисою розвитку аграрного бізнесу на сучасному етапі є використання індустріальних технологій виробництва сільськогосподарської продукції, направлених на підвищення економічної ефективності реалізації галузевого і організаційно-господарського потенціалу сільськогосподарських підприємств.

5.3.3. Складання бізнес-плану фінансового оздоровлення сільськогосподарського підприємства

У сучасній практиці планування на підприємстві важливе місце займає бізнес-план. Необхідність у підготовці такого документу обумовлена потребою в розкритті всіх сторін будь-якої започаткованої справи. Роль бізнес-плану щодо доцільності використання інвестицій раніше виконувало техніко-економічне обґрунтування. Але зміна умов господарювання поставила нові вимоги до методів обґрунтування інвестицій.

Бізнес-план – це документ, який містить систему зв'язаних в часі і просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї.

Бізнес-план є відображенням стратегії підприємства, одним з кроків її реалізації.

Стратегія підприємства – це складова частина управління, його вища сфера, що охоплює питання визначення напрямів розвитку підприємства і здійснення його довгострокових планів, які дають змогу реалізувати основне призначення підприємства.

Схематично це можна показати так:

Стратегія ----- Тактика ----- Бізнес-план

Якщо розглядати бізнес-план у системі планування на сільськогосподарському підприємстві, то його можна одночасно віднести до поточних, середньострокових, а в деяких випадках і до перспективних планів.

До поточних планів його відносять тому, що в ньому дуже детально складається план першого року реалізації проекту (як правило, помісячно). Зв'язок із середньостроковими планами зумовлений тим, що він охоплює не менше трьох – п'яти років діяльності підприємства по реалізації бізнес-плану. Особливо це стосується випадків із значним обсягом інвестицій та тривалим терміном окупності. У випадках, коли згідно з бізнес-планом проводиться реструктуризація підприємства, міняється напрям його діяльності і спектр планування значно розширюється, бізнес-план виконує функції стратегічного плану.

Бізнес-план найчастіше складається в таких випадках:

- при створенні нового підприємства чи зміні власника існуючого, оскільки є необхідність у розробці стратегії діяльності підприємства, визначенні мети та шляхів її досягнення;

- при проведенні реорганізації діючого підприємства;

- при створенні нового виробництва або при переході до виробництва нових видів продукції (послуг) у рамках діючого підприємства.

Бізнес-план використовують дуже широко і з різною метою, зокрема:

- він може бути використаний для розробки концепції ведення бізнесу. При складанні бізнес-плану детально відпрацьовується стратегія, проводиться аналіз ринку, що дає можливість уникнути помилок ще на папері, а не на практиці, розглядаючи своє підприємство з усіх сторін – маркетингу, фінансів, виробничої діяльності. Бізнес-план виступає своєрідною програмою "страхування" бізнесу від можливих ризиків;

- бізнес-план є засобом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності підприємства за певний період. Наприклад, фінансовий розділ бізнес-плану може бути використаний для складання бюджету виробничої діяльності. Він надає універсальні можливості контролю, коригування і моніторингу виконання етапів реалізації бізнесу;

- бізнес-план є інструментом залучення грошових коштів. Більшість кредиторів чи інвесторів не вкладе гроші в бізнес, не проаналізувавши бізнес-план (цю функцію дуже часто вважають головною). Він є ефективним способом просування бізнес-ідеї.

Бізнес-плани можна класифікувати за такими ознаками:

- за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, посередницька діяльність);

- за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);

- за характеристиками продукту (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

Розробка бізнес-плану

Розробка бізнес-плану починається з маркетингових досліджень ринку і оцінки власних можливостей. Результати маркетингових досліджень є основою для написання окремих розділів бізнес-плану і дають попередню оцінку доцільності реалізації підприємницької ідеї.

У наступних частинах бізнес-плану планується виробництво, вибирають технології та обладнання. Далі визначається потреба в ресурсах та інвестиціях, вибирається форма організації і управління виробництвом. Це дає можливість визначити витрати на реалізацію підприємницького проекту, тобто оцінити потребу в фінансових ресурсах, що є основою для оцінки ефективності інвестицій і підставою для висновку про доцільність реалізації підприємницької ідеї. Останніми, як правило, розглядаються питання ризиків, хоча їхня розробка йде паралельно з розробкою всіх інших розділів. Оцінка ризиків, можливо, змусить переглянути деякі питання складеного бізнес-плану, і, навіть, знову поставити питання про доцільність реалізації підприємницької ідеї.

Розробка бізнес-плану вимагає виконання великого обсягу робіт і затрат ресурсів, особливо це стосується великих проектів із значним обсягом капіталовкладень, наприклад, при купівлі зернозбиральних комбайнів, комплексу ґрунтооброблюваної техніки та обладнання для переробки продукції. У таких випадках, а особливо при бажанні придбати одночасно

декілька дорогих об'єктів, доцільно розробити "попередній" бізнес-план на основі наближених розрахунків, який дасть змогу визначити привабливість і доцільність такої покупки. Такий попередній бізнес-план обійдеться набагато дешевше і дасть змогу вибрати кращий варіант реалізації підприємницької ідеї.

Розробляти бізнес-план повинні керівники і спеціалісти підприємства, залучаючи у разі необхідності консультантів. Саме керівники та спеціалісти підприємства будуть реалізовувати бізнес-план практично, а значить їм повинні бути добре відомі його основні ідеї і параметри.

Особливості бізнес-планування в сільськогосподарському виробництві

Виробництво сільськогосподарської продукції має властиві лише йому особливості, які необхідно враховувати при складанні бізнес-плану для сільськогосподарських підприємств. Як відомо, основними особливостями сільськогосподарського виробництва є:

- сезонність виробництва і залежність від природних умов;
- виконання робіт у певний період вегетаційного розвитку культури (обробіток ґрунту, посівна, догляд за рослинами, збирання врожаю);
- різна тривалість виробничого циклу, а саме: кілька років (при вирощуванні багаторічних насаджень, продуктивної худоби), лише в певні проміжки часу (зерно, фрукти, мед та ін.), щодня (молоко, яйця),
- організація обліку витрат на виробництво продукції не лише по культурах чи окремих групах, а й по окремих процесах і навіть видах робіт (передпосівний обробіток ґрунту, сівба, догляд за посівами, збирання врожаю);
- витрачання частини своєї продукції на поновлення процесу виробництва (зерно для сівби, молоко для випоювання телят, сіно для годівлі худоби та ін.);
- неоднакова потреба в оборотних коштах протягом року (у періоди року, не пов'язані з виконанням сільськогосподарських робіт, вони потрібні лише на утримання робочої, продуктивної худоби та приміщень, а під час сівби і виконання літніх польових робіт потреба в них (пальному, запчастинах, добривах, пестицидах) різко зростає).

У зв'язку з вищенаведеним структура бізнес-плану має враховувати особливості сільськогосподарського виробництва.

Зміст бізнес-плану має наступний вигляд:

1. Титульна сторінка.
2. Короткий опис проекту.
3. Опис підприємства.
 - 3.1. Юридичний статус підприємства.
 - 3.2. Мета діяльності.
 - 3.3. Апарат управління та персонал підприємства.
 - 3.4. Виробничі ресурси та інфраструктура.
 - 3.5. Характеристика господарської діяльності підприємства.
 - 3.6. Опис продукції чи послуг сільськогосподарського підприємства.

- 3.7. Патенти, ліцензії, інші права власності та користування.
- 3.8. Фінансові результати господарської діяльності.
4. Опис ринку підприємства.
 - 4.1. Опис продукції, що вироблятиметься.
 - 4.2. Аналіз ринку продукції.
 - 4.3. Аналіз конкурентів.
 - 4.4. Аналіз сильних та слабких сторін господарства.
5. План маркетингу.
 - 5.1. Цінова політика підприємства.
 - 5.2. Прогноз обсягів продажу.
 - 5.3. Канали збуту продукції.
 - 5.4. Просування продукції.
6. План виробництва.
 - 6.1. Стислий опис технології виробництва продукції.
 - 6.2. Аналіз забезпечення ресурсами для виробництва продукції.
 - 6.3. Вибір техніки та обладнання.
 - 6.4. Календарний графік виконання робіт.
 - 6.5. Планування витрат на виробництво продукції. Собівартість продукції.
 - 6.6. Прогноз обсягу виробництва.
 - 6.7. Сертифікати, ліцензії, дозволи.
 - 6.8. Контроль якості.
 - 6.9. Перспективи розвитку виробництва.
7. Управління та організація виробництва.
 - 7.1. Організаційно – правова форма підприємницької діяльності.
 - 7.2. Організаційна схема і схема управління підприємством.
 - 7.3. Керівники, власники, головні спеціалісти, консультанти.
 - 7.4. Планування персоналу.
 - 7.5. Розрахунок витрат на персонал.
8. Фінансовий план.
 - 8.1. Обґрунтування потреби в фінансових ресурсах.
 - 8.2. Графік погашення заборгованості.
 - 8.3. Прогноз звіту про фінансові результати.
 - 8.4. Прогноз руху грошових потоків.
 - 8.5. Визначення точки беззбитковості (порогу рентабельності).
 - 8.6. Прогноз балансу.
 - 8.7. Розрахунок фінансових коефіцієнтів.
 - 8.8. Термін окупності проекту.
9. Ризики.
 - 9.1. Ідентифікація ризиків.
 - 9.2. Кількісна оцінка ризиків.
 - 9.3. Управління ризиками.
10. Додатки.

Такий зміст бізнес-плану дозволяє в повній мірі відобразити всі його аспекти. Обсяг кожного розділу залежить від особливостей конкретної підприємницької ідеї. Наприклад, якщо розробляється бізнес-план розширення діючого виробництва, то розділи "План виробництва" і "План маркетингу" матимуть дещо менший обсяг і, навпаки, їхня роль зростає за умови, якщо випускатиметься нова продукція або впроваджуватимуться нова технологія і обладнання.

Враховуючи виробничу структуру сільськогосподарських підприємств, бізнес-плани, які реалізуються в їхніх рамках, можна розділити на групи:

- бізнес-плани, які стосуються основного виду діяльності;
- бізнес-плани, які стосуються зміни виду діяльності;
- бізнес-плани створення (реконструкції) переробних виробництв;
- бізнес-плани створення (реконструкції) промислових виробництв;
- бізнес-плани в сфері торгівлі та послуг.

Виробнича структура сучасних аграрних підприємств:

1. Сільськогосподарські підприємства.

1.1. Основне виробництво:

1.1.1. Рослинництво;

1.1.2. Тваринництво;

1.2. Переробка сільськогосподарської продукції:

1.1.1. Переробка продукції рослинництва;

1.1.2. Переробка продукції тваринництва;

1.2. Промислове виробництво;

1.3. Торгівля, надання послуг.

Бізнес-плани, що стосуються основного виробництва, пов'язані в основному із зміною спеціалізації та/або обсягів виробництва продукції. Це, як правило, тягне за собою зміну галузевої структури основного виробництва. Такі зміни пов'язані з потребою в новій техніці та інших ресурсах, тому вимагають певного обґрунтування.

Для заміни старої сільськогосподарської техніки на нову, на оновлення обладнання промислових і переробних виробництв сільськогосподарські підприємства дуже часто потребують кредитів.

Бізнес-плани по створенню та розширенню галузей переробки сільськогосподарської сировини носять комплексний характер. Це означає, що бізнес-плани переробного виробництва тісно пов'язані з розвитком виробничої галузі підприємства, яка забезпечує сировиною таке переробне виробництво.

Бізнес-плани промислових виробництв у рамках сільськогосподарських підприємств обґрунтовують доцільність та можливість диверсифікації виробництва, а також її економічну ефективність. Диверсифікація виробництва дає можливість знизити ризики, але вона можлива у випадку, якщо в господарстві є ресурси для створення промислового виробництва (глина для цегельних заводів, піщані кар'єри тощо).

Бізнес-план у сфері торгівлі сільськогосподарські підприємства найчастіше розробляють при створенні або розширенні власної торгової мережі, коли здійснюється будівництво, оренда або купівля торгових точок.

Бізнес-план є відображенням підприємницької ідеї, який обґрунтовує доцільність її реалізації. Успіх впровадження бізнес-ідеї залежить від того, наскільки правильно сплановано роботу по її реалізації та ефективному управлінню. Для ефективного впровадження підприємницького проекту роботу доцільно розбити на такі етапи:

1. Проведення попередніх досліджень, які складаються з:

- аналізу ринку;
- аналізу власних можливостей;
- розробки попереднього плану;

На цьому етапі вивчаються можливості для реалізації підприємницької ідеї та її доцільність.

2. Розробка основного варіанту бізнес-плану.

Визначається, хто розроблятиме бізнес-план – працівники підприємства чи сторонні організації. Якість розробленого бізнес-плану є одним з головних факторів успішної реалізації підприємницького проекту.

3. Укладання договорів про наміри з постачальниками ресурсів і покупцями продукції.

4. Проведення переговорів щодо отримання кредиту або залучення інвестицій. Вивчаються умови надання кредитів, проводиться пошук зацікавлених осіб у реалізації даного підприємницького проекту.

5. Коригування бізнес-плану. Можливо після переговорів з кредиторами доведеться внести певні зміни згідно з їхніми зауваженнями та вимогами.

6. Отримання кредиту.

7. Будівництво, реконструкція, ремонт будівель та споруд (наприклад тваринницьких ферм, складських приміщень та інше).

8. Закупка обладнання, техніки, сировини та матеріалів.

9. Монтаж обладнання, пусконаладжувальні роботи (монтаж електропроводу, зерноочисних машин).

10. Набір та навчання персоналу.

11. Початок виробництва, повернення кредиту.

Для успішної реалізації підприємницької ідеї призначається відповідальний за її практичне втілення. Це може бути як працівник, що займається лише впровадженням даного підприємницького проекту, так і працівник, що суміщає цю роботу з іншими функціями.

Просування бізнес-плану

Просування бізнес-плану – це комплекс заходів і дій направлених на забезпечення необхідної кількості ресурсів для реалізації бізнес-плану. Різні фінансово-кредитні установи можуть мати певні специфічні вимоги до бізнес-плану. Тому потрібно їх вивчити заздалегідь і внести відповідні зміни.

Вимоги кредиторів до бізнес-плану

Бізнес-план має бути документом, який дасть можливість кредитору чи інвестору оцінити економічну привабливість підприємницького проекту, тобто визначити, чи вигідно йому вкладати свої гроші в цю справу, чи краще не ризикувати.

В залежності від кредитної політики, яку проводить конкретний банк, можуть існувати певні вимоги і обмеження при наданні позики. Приклади таких вимог і обмежень наступні:

- форма власності. Деякі банки видають кредити для підприємств, які мають не більше 50% державної частки або повністю засновані на приватній власності;

- кількість працюючих. Таке обмеження існує по кредитах для малих і середніх підприємств.

- розмір кредиту. Межі встановлюються банками з метою знизити кредитний ризик;

- частка коштів позичальника в загальній вартості реалізації підприємницького проекту. Іноді кредитори вимагають матеріальної участі позичальника в реалізації бізнес-ідеї, наприклад, однією з умов надання позики для закупівлі пестицидів може бути наявність у позичальника техніки для внесення пестицидів, обробітку ґрунту та збирання врожаю, посівного матеріалу та добрив тощо (звичайно не менше 30%).

- види діяльності – по деяких кредитних лініях віддається перевага галузям з меншим ризиком і швидким оборотом капіталу (переробна, харчова, агро бізнес);

- напрям використання. Найчастіше кредити видаються для придбання основних та оборотних засобів;

- ефективність. Встановлюються вимоги до прибутковості задуманої справи (рентабельність не менше 15%);

- гарантії щодо погашення кредиту. Коефіцієнт покриття обслуговування боргу не повинен бути менше 1,3;

- обмеження на внесення змін до статуту. На термін надання кредиту накладається заборона на внесення суттєвих змін до статуту підприємства без згоди кредитора;

- строк кредиту. Більшість банків обмежують термін погашення кредиту до 3 років. Отримати кредит на більш довгий термін проблематично.

У залежності від ступеня ризику надання позики, більшість кредиторів вимагають заставу в розмірі 130-200% від суми кредиту. При цьому оцінку майна здійснює експерт-оцінювач від банку. Як майно банки під заставу оформляють запаси готової продукції, автотранспорт, сільськогосподарську техніку, худобу. Для одержання кредиту необхідно, крім бізнес-плану, надати банку певну додаткову інформацію юридичного, фінансового, організаційного характеру. Конкретний перелік документів залежить від банку-кредитора, розмірів кредиту, надійності клієнта.

5.3.3.1. Структура бізнес-плану фінансового оздоровлення

Реформування сільського господарства здійснюється на фоні глибокої всеохоплюючої кризи галузі. Переважна більшість сільськогосподарських підприємств є неплатоспроможними і не має власних коштів не лише на відновлення інвестиційного процесу, а й на фінансування та підтримку заходів по реформуванню відносин власності. Фінансово нестабільні сільськогосподарські підприємства не користуються довірою банків та інших інвесторів, як позичальники. Тому їх можливості у здійсненні інвестицій за рахунок зовнішніх джерел вкрай обмежені.

В умовах, що склалися, одним з найбільш важливих і нагальних завдань у сільському господарстві на етапі його реформування є здійснення заходів щодо оздоровлення (санації) підприємства. Розв'язанню цього питання можливо будуть сприяти відповідні заходи державного характеру. Але вирішальне значення для фінансового оздоровлення можуть мати лише заходи, здійснювані безпосередньо підприємствами.

Фінансове оздоровлення відноситься, в першу чергу, до антикризових заходів. Розробка таких заходів свідчить про кваліфікаційну і психологічну готовність апарату управління підприємства вивести його із стану фінансової кризи, зокрема й через залучення кредитних ресурсів та прямих зовнішніх інвестицій. Водночас реалізація підприємством антикризових заходів створює об'єктивні передумови для його реформування та залучення інвестицій.

Необхідним і дійовим інструментом для реалізації антикризових заходів в процесі реформування сільськогосподарського підприємства є бізнес-план його фінансового оздоровлення. Він розробляється на засадах бізнес-плану господарської діяльності чи інвестиційного проекту. Однак має ряд особливостей, які обумовлені гострою кризою власних ресурсів для розвитку виробництва та обмеженістю або повною відсутністю доступу підприємства до кредитних та інвестиційних ресурсів.

Бізнес-план – це детальний, логічний і обґрунтований документ, що визначає мету і концепцію його власного розвитку та необхідні умови і ресурси для здійснення запланованих заходів.

Бізнес-план потребує детального аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності сільськогосподарського підприємства, розробку планів надзвичайних і стратегічних заходів по його фінансовому оздоровленню та визначення джерел інвестиційних ресурсів.

В процесі розробки бізнес-плану фінансового оздоровлення сільськогосподарського підприємства виняткове значення мають питання:

- аналізу фінансового стану та виявлення причин збитковості підприємства або його окремих галузей чи видів діяльності;

- вивчення ринку і розробки маркетингової стратегії;

■ вивчення збиткових, мало перспективних галузей і розробки плану їх закриття, ліквідації або продажу;

■ оптимізації кадрового потенціалу, зміни та навчання керівників і спеціалістів підприємства та його структурних підрозділів.

Проведення заходів по фінансовому оздоровленню вимагає системного і комплексного підходу, відповідної психологічної та фахової підготовки керівників і спеціалістів, відмови від діючих стереотипів в управлінні підприємством, готовності відмовитись від окремих виробництв та спеціалістів, готовності до перерозподілу власності, а також енергійного, а іноді й агресивного, здійснення програми.

Зазначені вимоги обумовлюють стислість строків та специфіку розробки і реалізації бізнес-плану фінансового оздоровлення сільськогосподарського підприємства.

Структура бізнес-плану залежить від особливостей підприємницького проекту та вимог потенційного партнера. Проте, існують певні загальноприйняті правила, які передбачають обов'язкове відображення в бізнес-плані певної інформації. Загалом структура бізнес-плану фінансового оздоровлення має наступні вимоги:

1. Стисла характеристика (резюме) бізнес-плану.
2. Загальна характеристика підприємства.
3. Фінансовий стан підприємства.
4. Конкурентне середовище та маркетинг.
5. План надзвичайних заходів щодо подолання неплатоспроможності підприємства.
6. Виробничо-господарська діяльність.
7. Стратегія фінансового оздоровлення.
8. Фінансовий план.
9. Залучення кредитних ресурсів.
10. Ризики та форми їх страхування.

Резюме бізнес-плану

Стисла характеристика бізнес-плану – це перша його частина, яка є його скороченою версією. Інформація, що міститься в цій частині, дуже важлива. У процесі розробки бізнес-плану він складається останнім, тому що до цього розділу потрапляє найважливіша інформація з усіх розділів даного документа в скороченому вигляді. Мета розділу – дати чітке уявлення про питання, які детально розглянуті в бізнес-плані. Обсяг цієї частини не повинен перевищувати 1-2 сторінки, стисло та лаконічно повинна бути викладена основна мета бізнесу:

- напрямки роботи;
- очікувані обсяги виробництва продукції;
- обсяги продажів та частка ринку господарства;
- основні фінансові показники (прибуток, рентабельність виробництва, термін окупності), загальна потреба в коштах.

Приводяться цифрові дані цих показників на очікувані 3-5 років.

Характеристика підприємства

Характеристика підприємства передбачає наявність даних про створення, функціонування, підпорядкованість підприємства, а також відо-

Повне найменування _____
Скорочене найменування _____ за ЄДРПОУ _____
Підпорядкованість _____ за СПОДУ _____
Вид діяльності _____ за ЗКГНГ _____
Форма власності _____ за ЗКФВ _____
Територія _____ за СПАТО _____
Адреса підприємства _____
Банківські реквізити _____
Адреса місцевої державної податкової інспекції _____
Керівник підприємства _____
Головний бухгалтер _____

мості про керівництво. Вона проводиться за схемою:

Для того щоб дати вичерпану характеристику підприємства, необхідно розглянути його розміри у порівнянні з показниками в середньому по району, або з сусіднім господарством. Значення показників розмірів сільськогосподарського підприємства зводяться в таблицю (табл. 5.7).

5.7. Характеристика розмірів сільськогосподарського підприємства

№	Показники	Значення показників
1	Валова продукція сільського господарства в порівнянних цінах 2000 р. всього, тис. грн.	
2	в тому числі: рослинництва	
3	тваринництва	
4	Питома вага в загальному обсягу виробленої продукції, %: рослинництва	
5	тваринництва	
6	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	
7	Прибуток або збиток – звітного періоду, тис. грн.	
8	Середньорічна чисельність працівників, всього, осіб	
9	Всього сільськогосподарських угідь, га	
10	в тому числі: рілля	
11	пасовища	

Фінансовий стан підприємства

Цей розділ бізнес-плану присвячується аналізу фінансового стану підприємства та встановленню причин, які призвели до його неплатоспроможності. В процесі аналізу фінансового стану розглядаються показники фінансової незалежності підприємства (фінансової стійкості, стабільності, забезпеченості власними коштами). Крім того, розглядаються динаміка та структура балансу, кредиторської та дебіторської заборгованості, структура активів підприємства та джерел формування основного капіталу.

На фінансовий стан підприємства значний вплив мають витрати на виробництво та реалізацію продукції, тому важливо проаналізувати їх рівень та зміну протягом аналізованого періоду як взагалі по господарству, так і в розрізі окремих видів продукції. На завершення аналізується прибутковість господарської діяльності підприємства, а також розглядаються напрямки використання прибутку.

Конкурентне середовище та маркетинг

Дуже важливо знати, хто і в якому обсязі виробляє ту саму продукцію, та чи користується вона попитом, за якими цінами продається. Потрібно детально охарактеризувати діяльність конкурентів, для того щоб знати їхні сильні та слабкі сторони та вміло керувати маркетинговою стратегією підприємства і досягати поставленої мети.

Існує багато джерел інформації щодо діяльності конкуруючих фірм: рекламні проспекти, щорічні звіти, торгові виставки, ярмарки. Важливий метод отримання даних про діяльність конкурентів – опитування споживачів. При написанні бізнес-плану результати аналізу конкурентного середовища для наочності та кращого сприйняття зводяться у таблицю (табл. 5.8).

5.8. Зведені дані для аналізу конкурентів

№	Питання	Фактично	Прогноз
1	Основні конкуренти підприємства по кожному сегменту		
2	Методи конкурентної боротьби, які вони використовують		
3	Частина ринку, яку займає кожний конкурент		
4	Перспективи розвитку конкуренції		
5	Цінова політика конкурентів Якість товарів (продукції) конкурентів		
6	Слабкі та сильні сторони конкурентів		
7	Успішні дії підприємства щодо таких конкурентів		

Продовження. 5.8. Зведені дані для аналізу конкурентів

№	Питання	Фактично	Прогноз
8	Можливості поширення такого досвіду щодо інших конкурентів		
9	Відповідність товарів конкурентів таким вимогам покупців як: Споживчі властивості Розміри Вага Колір Смак Запах тощо		
10	Можлива реакція конкурентів на: зміну підприємством ціни товару збільшення частки ринку підприємства		

Центральне місце в плануванні діяльності господарства займає маркетинг. Він включає в себе вивчення ринку, відбір цільових ринків, комплекс заходів для закріплення на ринку тощо. Розвиток підприємства та величина отриманого прибутку залежать від того, наскільки повно й ефективно воно задовольнятиме потреби своїх клієнтів. Інші компоненти загальної стратегії підприємства мають сприяти досягненню загальної мети маркетингу.

У цьому розділі бізнес-плану пояснюється, яким чином господарство планує довести свою продукцію до потенційних покупців, та чому вони її купуватимуть, а саме специфічні маркетингові дії, які будуть здійснені для досягнення своїх цілей. На діючих підприємствах план по маркетингу складається на рік вперед. За його виконанням уважно стежать і кожний місяць вносять в нього поправки відповідно до ситуації, що склалася на ринку. Крім того, в цьому розділі розглядаються такі питання, як ціни та цінова політика, канали збуту продукції, реклама та просування продукції на ринок.

План надзвичайних заходів щодо подолання неплатоспроможності підприємства

В процесі розробки бізнес-плану фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств розв'язуються два блоки взаємозв'язаних питань: оперативного реагування на фінансову ситуацію, а також стратегії розвитку підприємства.

При банкрутстві головними заходами можуть бути як кардинальні зміни в діяльності підприємства через часткове або повне перепрофілювання (включаючи й ліквідацію), так і вирішення проблеми боргів. При фінансовому оздоровленні більш важливе значення мають заходи, пов'язані з економією ресурсів, організацією технології виробництва, використанням внутрішніх резервів тощо.

Починаючи з етапу попереднього аналізу фінансового стану підприємства, слід визначити ліквідні ресурси, які забезпечують часткове розв'язання проблеми фінансової нестабільності. Суттєве значення має також продаж активів. Однак, здійснювати ці заходи слід обережно, так як на етапі попереднього аналізу ще не встановлені майбутні потреби підприємства.

До першочергових (невідкладних або надзвичайних) заходів фінансового оздоровлення відносяться:

- встановлення режиму жорсткого контролю за всіма витратами підприємства, особливо матеріальних ресурсів, грошових коштів та адміністративних витрат;

- заміна керівників внутрішньогосподарських підрозділів і спеціалістів у разі встановлення їх некомпетентності;

- перегляд організаційно-управлінської структури підприємства, скорочення апарату управління, централізація контрольних-планових функцій;

- негайна відмова від збиткових та розширення прибуткових видів виробництва, скорочення лишку трудових ресурсів у разі неможливості їх перепрофілювання;

- першочергова реалізація високоліквідних ресурсів;

- психологічна переорієнтація персоналу на діяльність в умовах фінансового оздоровлення;

- посилення маркетингової діяльності відповідних служб підприємства, стимулювання додаткового попиту на продукцію підприємства та створення нових каналів збуту продукції;

- скорочення обсягів дебіторської і кредиторської заборгованості шляхом реструктуризації боргів, взаємозаліків, товарного обміну, поступки правами і передачі зобов'язань;

- продаж або придбання часток у майні інших підприємств в рахунок погашення боргу;

- здавання в короткотермінову оренду окремих майнових об'єктів;

- реформування відносин власності, зміна організаційно-правової форми господарювання;

- залучення зовнішніх інвестицій, збільшення статутного фонду, здійснення спільної діяльності з промисловими та іншими підприємствами;

- покращення системи та організації бухгалтерського обліку, нормування та контролю за використанням ресурсів.

Більшість зазначених заходів має не лише першочерговий характер в короткостроковому періоді, але й стратегічне значення.

Виробничо-господарська діяльність

В цьому розділі бізнес-плану розробляється виробнича програма підприємства. По всіх видах діяльності господарства визначається обсяг продукції в натурі по всій номенклатурі та планується обсяг продажів

продукції. Ця інформація приводиться за видами діяльності (рослинництво, тваринництво, продукція переробки, послуги). При цьому аналізуються:

- динаміка валових показників виробництва продукції у порівнянні з показниками по району чи по області;

- виробничі показники: динаміка урожайності сільськогосподарських культур та динаміка продуктивності тварин за останні кілька років;

- основні споживачі продукції (по окремих видах продукції, послуг) підприємства.

В цьому ж розділі бізнес-плану проводиться розрахунок потреби матеріальних та трудових ресурсів для виконання виробничої програми. Розраховується собівартість планової продукції та потреба підприємства у додаткових інвестиціях.

Стратегія фінансового оздоровлення

При розробці стратегічних заходів особливу увагу слід звернути на:

- реструктуризацію (відстрочку) непогашених боргових зобов'язань підприємства;

- часткове, а при потребі й повне перепрофілювання виробництва;

- заміна та перепідготовка кадрів;

- часткова або повна зміна ринків збуту та постачання;

- вирішення проблеми застарілої дебіторської заборгованості;

- розробка і впровадження системи страхування ризиків;

- залучення під стратегічні заходи інвестицій за рахунок різних джерел шляхом розробки інвестиційних проектів та бізнес-планів;

- радикальна зміна системи та організації обліку, аналізу, планування і контролю.

Розробка стратегії фінансового оздоровлення потребує комплексного підходу до вибору найбільш ефективних заходів. З цією метою ресурси та сфери діяльності підприємства розглядаються поелементно.

Фінансовий план

Завершується бізнес-план розробкою фінансового плану. Він містить в собі прогноз фінансових результатів діяльності підприємства. Робиться також розрахунок потреби в короткострокових та довгострокових кредитах та передбачаються умови обслуговування та сплати боргу. Для їх виконання проводяться додаткові розрахунки матеріальних витрат по статтям, амортизаційні нарахування та оборотні кошти на 3-5 років.

Залучення кредитних ресурсів

Визначається потреба в фінансових ресурсах, що є основою для оцінки ефективності інвестицій і підставою для висновку про доцільність реалізації стратегії фінансового оздоровлення.

Ризики і форми їх страхування

Основні види ризику визначають в залежності від джерел виникнення і розрізняють такі види:

■ **Виробничий ризик** – це ризик, пов'язаний з виробництвом продукції, товарів та послуг. Він проявляється у зменшенні обсягів виробництва або зростанні витрат на виробництво. Серед причин виникнення може бути порушення технології виробництва, вплив погодних умов тощо.

■ **Ринковий ризик** виникає в процесі реалізації продукції та купівлі ресурсів. Джерелом вважають нестабільність ринкових цін, зміни в попиті та пропозиції.

■ **Технічний ризик** – це ризик, пов'язаний з технікою та обладнанням, які застосовує підприємство. Він можливий при збоях та поломках техніки, впливах науково-технічного прогресу.

■ **Катастрофічний ризик** виникає у зв'язку з проявом стихійних сил природи та діяльності людини (зсуви, пожежі, землетруси, аварії).

■ **Правовий ризик** можливий в умовах реформ, коли змінюються законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства.

■ **Ризик, пов'язаний з використанням людського фактору** виробництва. Причиною цього виду ризику є непередбаченість поведінки та здоров'я людини (смерть, хвороба працівників, недобросовісність партнерів, низька кваліфікація, крадіжки, рекет).

■ **Галузевий ризик** утворюється в період змін в економічній політиці певної галузі.

■ **Політичний ризик.** Серед його причин розглядають зміни в державній політиці.

■ **Ризик невідповідності документації**, який пов'язують з точністю і достовірністю бізнес-плану, технологічних показників, властивостей сортів та порід.

■ **Ризик конкуруючих технологій.**

■ **Ризик капітальних вкладень.**

■ **Зовнішній ризик**, який пов'язаний з можливістю зупинки роботи підприємства урядом, профспілкою.

■ **Внутрішній ризик**, що виникає при недостатності персоналу виробництва тощо.

Оцінка ризику є одним з найскладніших і найменш точних елементів при складанні бізнес-плану. Потрібно якнайточніше визначити усі непередбачені обставини, що можуть виникнути в майбутньому. Для оцінки ризиків при великих затратах коштів на реалізацію бізнес-ідеї використовують методи оцінки на основі економіко-математичних методів. Ці методи вимагають відповідного програмного забезпечення.

З метою недопущення втрат ризику в сучасних умовах підлягають страхуванню. Однак, поки що не застосовуються найбільш важливі для сільського господарства види страхування – страхування врожаю сільськогосподарських культур і страхування тварин, що пов'язано із слабким фінансовим станом сільськогосподарських підприємств.

В основі страхування лежить така форма страхування як страховий

поліс. Страховий поліс – це контракт, згідно якого страхова компанія бере на себе зобов'язання виплатити компенсацію (страхову премію) у випадку, коли трапиться будь яка небажана подія, що принесе збитки. В обмін на цю послугу сплачуються певні суми (страхові внески) страховикомі.

5.3.4. Рекомендації щодо оптимізації розподілу ресурсів і структури виробництва сільськогосподарської продукції

Частково вирішити проблему оптимізації розподілу ресурсів і структури виробництва сільськогосподарської продукції можливо у процесі бізнес-планування. Більш обґрунтовані результати можна отримати, якщо використовувати методи економіко-математичного моделювання. Ці методи дозволяють, виходячи з досягнутого рівня економічного розвитку, знайти такий план використання виробничих ресурсів, який забезпечив би оптимальні розміри концентрації і поєднання галузей, створюючи умови для відтворення розвитку виробничих процесів, відповідав би вимогам сівозмінної системи землеробства і зоотехнічним нормам годівлі сільськогосподарських тварин та забезпечив би найкращі фінансово-економічні результати.

Необхідність оптимізації розмірів виробництва, визначення оптимальних показників концентрації і поєднання галузей у сільськогосподарських підприємствах зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Внаслідок реформування сільськогосподарських підприємств на основі паювання земельних і майнових ресурсів відбулася трансформація крупних колективних господарств в нові організаційно-правові структури. В ході цієї трансформації основні виробничо-економічні параметри підприємств формувалися механістично та ситуативно, без належного економічного обґрунтування. В результаті в новоутворених підприємствах структура орендованого майна не відповідає потребі в матеріально-технічних засобах. Методика оптимізаційних розрахунків передбачає виконання наступних етапів:

■ економічне обґрунтування постановки задачі оптимізації та критеріїв оптимальності;

■ розробка структурної економіко-математичної моделі задачі;

■ формування вхідних параметрів моделі оптимізації;

■ розробка розширеної економіко-математичної моделі задачі;

■ розв'язування задачі і оцінка економічної ефективності варіантів оптимальних рішень.

Обґрунтування постановки задачі здійснюється на основі результатів організаційно-економічного аналізу діяльності підприємства з урахуванням пріоритетів розвитку і умов господарювання. В узагальненому виг-

ляді може бути сформульована наступна постановка задачі оптимізації: виходячи з досягнутого рівня економічного розвитку підприємства, знайти такий план використання виробничих ресурсів, який забезпечив би оптимальні розміри концентрації і поєднання галузей, створюючи умови для розширеного відтворення виробничих процесів, відповідав би вимогам сівозмінної системи землеробства і зоотехнічним нормам годівлі сільськогосподарських тварин та забезпечив би найкращі фінансово-економічні результати.

Для оцінки економічної ефективності оптимальних варіантів планів доцільно використовувати декілька критеріїв оптимальності. Це дасть змогу розрахувати компромісний варіант плану з використанням методів багатоцільової оптимізації.

У задачі, яку ми пропонуємо у цьому посібнику, використані два критерії оптимальності – максимум балансового прибутку і мінімум матеріально-грошових затрат.

Для визначення компромісного варіанту оптимальних рішень, який враховує результати оптимізації за кожним критерієм окремо, в умови задачі включається лінійне доповнення.

Зміст лінійного доповнення полягає у тому, що воно забезпечує умови мінімальних і рівновеликих відхилень розрахункових значень критеріїв оптимальності у компромісному варіанті плану від їх оптимальних значень, отриманих за попередніми розрахунками окремо за кожним із критеріїв.

Структура економіко-математичної моделі задачі базується на загальній задачі лінійного програмування. Особливість її побудови полягає у використанні сум добуток розмірів галузей і видів діяльності і техніко-економічних коефіцієнтів затрат – випуску та установа певних співвідношень з обсягами ресурсів і продукції та поміж собою.

Ескіз структурної економіко-математичної моделі оптимізації розмірів сільськогосподарського підприємства має методичний характер, тому що не включає всіх умов, за якими здійснювалися реальні оптимізаційні розрахунки (Додаток 14).

Після розробки структурної економіко-математичної моделі задачі оптимізації приступають до формування вхідних параметрів.

Вхідні параметри економіко-математичної моделі оптимізації відображають рівні затрат виробничих ресурсів у натуральній і вартісній оцінці, структурні вимоги до сівозмінної системи землеробства, зоотехнічних норм годівлі сільськогосподарських тварин, орендних відносин, розширеного відтворення тощо.

Константи в правих частинах обмежень свідчать про наявність виробничих ресурсів, перехідних залишків продукції та заданих розмірів концентрації галузей. З точки зору визначення розмірів виробництва та концентрації галузей головним є обмеження за розмірами землекористування.

Проектні площі розраховуються на підставі даних про експлікацію зе-

мельних угідь та перспективних планів розвитку землевпорядкування. Розширення інтенсивних угідь пов'язане з умовами забезпечення грошовими коштами як за рахунок власних надходжень, так і кредитів банку.

Важливим завданням є визначення перспективної урожайності сільськогосподарських культур. Для цього використовуються ряди динаміки врожайності. Прогнозування рівнів продуктивності землеробства здійснюється на основі трендових моделей екстраполяції та використання матеріалів перспективних технологічних карт з вирощування сільськогосподарських культур за інтенсивними технологіями.

В економіко-математичній задачі техніко-економічні коефіцієнти представлені як величини, обернено пропорційні до урожайності.

Затрати трудових ресурсів і матеріально-грошових засобів визначаються на основі аналізу фактичних рівнів та за технологічними картами.

Ціни реалізації товарної продукції визначаються на основі середньо ринкових. Для оцінки валової продукції використовуються порівняльні ціни 2000 року.

Аналогічні підходи щодо визначення техніко-економічних коефіцієнтів використовуються для галузей і видів діяльності в тваринництві.

Для формування вхідної інформації для підсистем з використання зеленого конвеєру, інформації по нормах і структурі годівлі сільськогосподарських тварин використовувалась нормативно-довідкова інформація. Ці дані є в відповідних підсистемах розширеної економіко-математичної моделі.

Критерій оптимальності – максимум балансового прибутку визначається як різниця між доходом (виручкою) від реалізації товарної продукції і її повною собівартістю.

На основі вхідних параметрів розроблена розширена економіко-математична модель, яка реалізована на персональному комп'ютері під управлінням Windows з використанням сервісної функції "Пошук рішення" в Microsoft Excel.

Наступним етапом після оптимізаційного аналізу є оцінка економічної ефективності варіантів оптимальних рішень.

Важливим питанням при оцінці ефективності оптимального плану є обґрунтування бази порівняння. Традиційно порівняння проводиться на основі середнього рівня економічного розвитку підприємства за певний період, а також порівняння варіантів рішень, отриманих за різними критеріями оптимальності.

Використання середнього рівня економічного розвитку підприємства як бази порівняння для оцінки ефективності оптимальних рішень є малопридатним, що пояснюється недосконалістю аграрної політики держави в частині регулювання аграрного ринку, цінової, інвестиційної та інших політик.

Ми віддаємо перевагу використанню оптимальних рішень, отриманих за різними критеріями оптимальності та варіанту компромісного плану. У таблиці 5.9 наведені приклади варіантів оптимальних планів за різними критеріями оптимальності.

5.9. Структура товарної продукції за варіантами оптимальних планів

Галузі і види продукції	Варіанти оптимальних рішень за критеріями оптимальності					
	Максимум прибутку		Мінімум виробничих затрат		Компромісний	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові	1062,7	44,8	891,5	43,6	1005,5	45,9
Технічні – усього	834,5	35,2	803,6	39,3	834,5	38,1
у тому числі: цукрові буряки	308,9	13,1	278,0	13,6	308,9	14,1
насіння соняшнику	525,6	22,1	525,6	25,7	525,6	24,0
Овочі	50,8	2,1	50,8	2,4	50,8	2,3
Разом по рослинництву	1948,0	82,1	1745,9	85,3	1890,8	86,3
ВРХ – всього	333,9	14,1	209,0	10,2	209,0	9,5
у тому числі: молоко	232,7	9,8	145,6	7,1	145,6	6,6
продукція вирощування живої маси ВРХ	101,2	4,3	63,4	3,1	63,4	2,9
Свинарство	91,3	3,8	91,3	4,5	91,3	4,2
Разом по тваринництву	425,2	17,9	300,3	14,7	300,3	13,7
Усього по господарству	2373,2	100	2046,3	100	2191,1	100

Згідно з варіантом компромісного плану у цьому прикладі передбачається формування зерно-тваринницького виробничого типу підприємства з розвинутим виробництвом продукції технічних культур.

Додатковими даними для оцінки спеціалізації і поєднання галузей є дані про структуру валової продукції і посівних площ (табл. 5.10 і 5.11). Дані аналізу структури посівних площ у нашому прикладі свідчать, що вона відповідає вимогам сівозмінної системи землеробства. В результаті оптимізації визначені оптимальні площі посівів сільськогосподарських культур, розміри підприємств і баланси виробництва та використання продукції (табл. 5.12 і 5.13).

5.10. Структура валової продукції за варіантами оптимальних планів

Групи і види культур	Варіанти оптимальних рішень за критеріями оптимальності					
	Максимум прибутку		Мінімум виробничих затрат		Компромісний	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зерно	1658,2	52,8	1419,6	53,3	1481,7	52,5
Технічні – всього	576,5	18,4	549,9	20,6	542,6	19,2
у тому числі: цукрові буряки	266,9	8,5	240,2	9,0	251,2	8,9
насіння соняшнику	309,6	9,9	309,7	11,6	291,4	10,3
Овочі	71,9	2,3	71,9	2,7	67,6	2,4
Кормові – всього	157,5	5,0	153,1	5,8	288,6	10,2
у тому числі: однорічні трави	4,7	0,1	88,1	3,3	205,8	7,3
багаторічні трави	71,2	2,3	11,4	0,4	65,5	2,3
кукурудза на силос і зелений корм	50,7	1,6	35,8	1,4	15,0	0,5
кормові коренеплоди	30,9	1,0	17,8	0,7	2,3	0,1
Разом по рослинництву	2464,0	78,5	2194,5	82,4	2380,5	84,3
ВРХ – всього	548,4	17,5	343,8	12,9	323,5	11,5
у тому числі: молоко	315,5	10,1	197,8	7,4	186,1	6,6
продукція вирощування живої маси ВРХ	232,9	7,4	146,0	5,5	137,4	4,9
Свинарство	124,9	4,0	124,9	4,7	117,6	4,2
Разом по тваринництву	673,3	21,5	468,7	17,6	441,1	15,7
Всього по господарству	3137,4	100	2663,2	100	2821,6	100

5. Механізми реструктуризації та фінансового оздоровлення підприємств

5.11. Структура посівних площ сільськогосподарських культур за варіантами оптимальних планів

Групи і види культур	Варіанти оптимальних рішень за критеріями оптимальності					
	Максимум прибутку		Мінімум виробничих затрат		Компромісний	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озимі зернові – всього	800,0	38,5	649,5	31,2	800,0	38,5
у тому числі: озима пшениця	800,0	38,5	631,9	30,4	657,8	31,6
озимий ячмінь			17,6	0,8	142,2	6,9
Ярі зернові і зернобобові – всього	420,0	20,2	419,5	20,1	417,6	20,1
у тому числі: кукурудза на зерно	150,0	7,2	150,0	7,2	150,0	7,2
ярий ячмінь	250,0	12,0	250,0	12,0	250,0	12,0
горох	20,0	1,0	19,5	0,9	17,6	0,9
Технічні – всього	400,0	19,2	390,0	18,8	400,0	19,2
у тому числі: цукрові буряки	100,0	4,8	90,0	4,3	100,0	4,8
насіння соняшнику	300,0	14,4	300,0	14,4	300,0	14,4
Овоче-баштанні і картопля	20,0	1,0	20,0	1,0	20,0	1,0
Кормові – всього	439,0	21,1	600,0	28,9	441,4	21,2
у тому числі: однорічні трави	32,5	1,6	396,3	19,1	237,7	11,4
багаторічні трави	203,8	9,8	63,5	3,1	63,5	3,1
кукурудза на силос і зелений корм	188,1	9,0	131,7	6,3	131,7	6,3
кормові коренеплоди	14,6	0,7	8,5	0,4	8,5	0,4
Всього посівів	2079	100	2079	100	2079	100
Площа парів	150	6,7	150	6,7	150	6,7
Всього землі в обробітку	2229	x	2229	x	2229	x

5.3. Реструктуризація бізнесу

5.12. Розміри сільськогосподарського підприємства за варіантами оптимальних планів

Показники		Варіанти оптимальних рішень за критеріями оптимальності		
		Максимум прибутку	Мінімум виробничих затрат	Компромісний
Площа ріллі	га	2229	2229	2229
Використання робочої сили	л.-год.	239244,0	188362,6	187512,6
Матеріально-грошові витрати – всього	тис. грн.	1907,0	1630,8	1705,8
Орендна плата за землю (в оцінці за собівартістю виробництва продукції)	тис. грн.	162,9	162,9	162,9
Орендна плата за землю (в оцінці за цінами реалізації продукції)	тис. грн.	223,2	223,2	223,2
Вартість використаних кормів	тис. грн.	210,7	176,6	159,7
Вартість кормових добавок	тис. грн.	40,0	29,1	30,0
Вартість валової продукції	тис. грн.	3137,4	2663,2	2821,7
Вартість товарної продукції	тис. грн.	2373,2	2046,3	2191,1
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	1748,4	1478,8	1595,1
Балансовий прибуток	тис. грн.	624,8	567,5	596,1
Рівень рентабельності	%	35,7	38,4	37,4

5.13. Баланс виробництва і використання продукції за компромісним варіантом оптимального плану

Види продукції	Виробництво	Використання продукції					
		реалізація	орендна плата	фураж	корми	відтворення	
						основного стада	тварин на відгодівлі
Озима пшениця	23000,6	20974,6	1671,8	354,2			
Ячмінь	9354,6	7433,9	891,6	1029,1			
Кукурудза на зерно	4285,7	3406,7		879			
Горох	352,9			352,9			
Цукрові буряки	22222,2	22222,2					
Насіння соняшнику	6000	6000					
Овочі	1197,6	1197,6					
Молоко	3016,2	2800			216,2		
Жива маса ВРХ	359,6	253,4				42,9	63,3
Жива маса свиней	230	200					30

Аналіз оцінки економічної ефективності оптимального плану базується на розрахунках співвідношень між додатково витраченими ресурсами і додатково отриманою продукцією. Спочатку аналізуються показники ступеня інтенсивності виробництва щодо рівнів матеріально-грошових витрат, а потім рівні виходу продукції в натуральній і вартісній оцінках. Головним показником господарської діяльності є рівень рентабельності, що розраховується як процентне відношення прибутку до повної собівартості реалізованої продукції.

Оптимізаційні розрахунки є доволі складним інструментом, який потребує відповідної кваліфікації і технічного оснащення економічних служб. Проте, результати, отримані внаслідок застосування цього інструментарію, дозволяють не тільки організувати оптимальне використання виробничих ресурсів з точки зору визначених результатів, але і проводити багатоваріантні розрахунки, встановлюючи ті чи інші пріоритети, аналізувати отримані рішення, визначати критичні ресурси, розраховувати цінові показники тощо.

Рекомендується звертатися із замовленнями таких розрахунків до спеціалістів дорадчих служб. В Одеській області спеціалістами мобільної групи з реструктуризації і фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств ТОВ "Консалтагро" (м. Одеса) розроблена система оптимізації розподілу ресурсів і структури виробництва сільгосппродукції на підприємстві на основі економіко-математичної моделі, що враховує такі вимоги і умови:

- інтенсивне використання земельних ресурсів в напрямку розвитку виробництва продукції зернової галузі, насіння соняшнику, виноградарства;
- наукове дотримання вимог сівозмінної системи землеробства;
- вимоги до зоотехнічних норм і структури годівлі сільськогосподарських тварин;
- розвиток процесів відтворення в тваринництві;
- напрямки використання сільськогосподарської продукції;
- альтернативні варіанти технологій виробництва продукції;
- орендні відносини з використання земельних і майнових ресурсів;
- формування результативних показників виробничо-фінансової діяльності.

Важливим з точки зору результату є визначення критеріїв оптимальності, за якими проводяться розрахунки. Спеціалісти "Консалтагро" пропонують пошук оптимальних рішень за критерієм максимізації балансового прибутку, що в найбільшій мірі відповідає цілям розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Визначення обсягів реалізації продукції здійснюється за досягнутим рівнем за кращі роки. Розміри можливої концентрації галузей тваринництва визначаються, виходячи із наявності приміщень для їх утримання.

Для отримання кваліфікованих порад і замовлення розрахунків можна звертатися за адресою: 65045, м. Одеса, вул. Преображенська, 34, офіс.355, ТОВ "Консалтагро", тел. 8(0487) 26 95 57; 26 95 59, e-mail: podvysotska@tm.odessa.ua.

Детальний опис економіко-математичної моделі і системи оптимізаційних розрахунків знаходиться у додатках 14 і 15.

5.4. Удосконалення внутрішньогосподарських відносин

5.4.1. Удосконалення структури управління підприємством

Структура управління підприємством, або організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службові зв'язки між структурними підрозділами і працівниками апарату управління щодо підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами (працівниками) і регламентує потоки інформації в системі управління.

Структура організаційно регламентує виконання управлінських функцій, виконує роль мережі каналів, по яких рухаються потоки інформації, необхідної для забезпечення комунікативності між керівниками і підлеглими, між працівниками, що знаходяться на одному ієрархічному рівні. Чим раціональнішою є структура управління і вищим рівень її досконалості, тим ефективніше функціонує вся система управління, що є ключовим елементом організації менеджменту. Найкраща структура – це та, котра найбільше відповідає цілям і завданням підприємства, яка дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів та досягати своєї мети з високою ефективністю.

Відмінність поєднання форм диференціації функцій та елементів субординації зумовлює формування на підприємствах різних типів структур управління – лінійної, функціональної, лінійно-функціональної тощо.

Лінійна структура управління передбачає прямий вплив на керований об'єкт (відділ, службу, окремого виконавця) і зосередження в одних руках усіх функцій керівництва. Поділ праці між керівниками здійснюється за принципом розподілу не функцій, а об'єктів управління. Відносини між керівництвом і підлеглими побудовані так, що функції управління

здійснюють керівники всіх рівнів, а кожний працівник підпорядковується і одержує вказівки лише від безпосереднього керівника. Заслуговують на увагу такі переваги лінійної системи, як простота і чіткість у взаємозв'язках, відповідальність кожного працівника за свою роботу, можливість швидкого реагування на прямі розпорядження. До недоліків цієї системи можна віднести наявну тенденцію до зволікання у вирішенні невідкладних питань, можливість перекручення інформації при кількісному збільшенні рівнів ієрархії, імовірності перевантаження центрального апарату управління, значну потребу в менеджерах широкого профілю.

Функціональна структура управління передбачає дроблення функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. Управлінські функції зосереджуються в руках кваліфікованих спеціалістів, кожен з яких керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, інженерне обслуговування і т. ін.). Начальник цеху, наприклад, може одержувати вказівки кількох головних спеціалістів (інженера-механіка, інженера-енергетика, плановика-економіста), кожний з яких займається лише однією сферою діяльності. Таким чином, функціональна структура усуває недоліки лінійної, оскільки питання вирішуються більш компетентно, від функціональних керівників не вимагається знання всіх особливостей менеджменту. Водночас, порівняно з лінійною структурою кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) збільшується вдвічі-втричі, ускладнюються також службові зв'язки, можлива множинність у підпорядкованості, дублювання або суперечливість розпоряджень різних спеціалістів, існує тенденція до централізації в організації управлінського процесу.

Як лінійна, так і функціональна структури управління в чистому вигляді у менеджменті практично не існують, а найчастіше поєднуються в різних комбінаціях.

Нині превалує лінійно-функціональна (лінійно-штабна) структура управління, при якій лінійна підлеглість з усіх питань, пов'язаних з управлінням даного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням. Ця структура ґрунтується на розподілі сфер повноважень і відповідальності за функціями управління, а по вертикалі – за підлеглистю нижчих ланок вищим. Загальна кількість зв'язків майже така ж, як при функціональній структурі, але характер зв'язків інший. Лінійно-функціональна структура забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних (штабних) служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників. Кожен працівник може одержати вказівки по відповідних функціях від інших посадових осіб того самого чи вищого рангу. Ці вказівки можуть стосуватися техніки, технології праці, але аж ніяк не діяльності працівни-

ка в цілому чи його адміністративної (чисто управлінської) діяльності. Водночас, при лінійно-функціональній структурі управління нерідко виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, іноді спостерігається недостатня відповідальність, оскільки ті працівники, які готують рішення, не завжди беруть участь у їх здійсненні і несуть за них відповідальність.

Різновидом лінійно-функціональної структури є галузева (цехова) структура управління, за якої замість багатогалузевих відділків створюють спеціалізовані цехи (рослинництва, тваринництва, механізації виробничих процесів та ін.). У господарствах з галузевою структурою управління іноді цехів не створюють, а управління відповідними галузями чи видами виробництва передають головним (старшим) спеціалістам. Їм безпосередньо підпорядковуються бригадири виробничих бригад, завідувачі тваринницькими фермами і керівники обслуговуючих виробництв.

Однак, не можна стверджувати, що з переходом до галузевих структур управління автоматично усуваються всі недоліки керуючої системи. Такий перехід породжує нові проблеми, і тільки за умови їх успішного вирішення досягається позитивний ефект від впровадження нової структури управління.

Ріст масштабів виробництва і посилення диверсифікації діяльності багатьох підприємств привели до того, що традиційна функціональна структура перестала відповідати новим потребам. За цих умов на Заході була розроблена дивізіональна організаційна структура, яка передбачає поділ організації на елементи і блоки, в основу чого покладені види товарів чи послуг, групи покупців чи географічні регіони.

В дивізіональних структурах кожне відділення по виробництву продукції має функціональні особливості у таких галузях як маркетинг, виробництво, персонал.

Перехід від децентралізованої структури управління до багатогалузевої передбачає ситуацію, в якій кожен підрозділ несе повну відповідальність за результати своєї діяльності, а доходи їх керівників залежатимуть від одержаного прибутку.

Дивізіональна структура застосовується в дуже великих організаціях, які мають справу із суттєво різними продуктами чи послугами, географічною роззосередженістю виробництва і покупців.

Перевагами дивізіональної структури є швидка реакція на зміни ринку товару, легкість управління ресурсами, оптимальна чисельність персоналу, висока кваліфікація менеджерів і ін. До недоліків дивізіональної структури можна віднести дублювання ресурсів у кожному відділенні, низька конкуренція між відділеннями, зменшення глибокої експертизи, обмежений поділ досліджень ринку між відділеннями та ін.

Останніми роками здійснюється пошук більш гнучких структур управління, спостерігається певний відхід від традиційного універсалізму, за яким робилася спроба перетворити ті чи інші раціональні організаційні заходи на всеохоплюючі принципи. Йдеться зокрема про впровадження так званих матричних структур, які ґрунтуються на чіткому виділенні в часі і за змістом певних робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей. При матричній структурі управління всередині функціональних служб за кожною групою працівників закріплюються певні проекти (продукти), тобто передбачається кооперація спеціалістів, яким доручено виконання комплексного завдання. Створення таких груп для здійснення певних робіт і досягнення тимчасових та специфічних цілей забезпечує гнучкість і цілеспрямовану діяльність управлінського персоналу, доцільне використання знань і кваліфікації спеціалістів, що беруть участь у групі без жорсткого функціонального розподілу повноважень керівників. Перевагою матричної форми організації є також відкриття можливостей для розвитку як функціональної організації, так і проектною організації.

Проте, матричні структури управління мають і певні недоліки. Наприклад, часто ускладнюється керівництво програмою робіт у цілому, оскільки менеджери продуктів не мають повноважень лінійного типу, щоб впливати на функціональні підрозділи. У матричній структурі виконавець підпорядковується двом і більше керівникам. Робоче завдання він одержує від свого безпосереднього начальника, але його діяльність може коригуватися одним або двома керівниками. Тобто матричний метод розподілу обов'язків по суті пов'язаний з порушенням принципу єдиначальності. Множинність підпорядкування виконавців значно збільшує можливість збоїв у роботі та виникнення конфліктних ситуацій.

Рішення про вибір організаційної структури підприємства, як правило, приймається керівництвом вищої ланки. Керівники низової і середньої ланки лише допомагають йому, надаючи необхідну інформацію, а в більш великих підприємствах і пропонуючи структуру підлеглих їм підрозділів, що відповідає загальній структурі підприємства, обраної вищим керівництвом.

Оскільки мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення завдань, що стоять перед підприємством, проектування структури повинне базуватися на стратегічних планах підприємства. Це означає, що структура підприємства повинна бути такою, яка забезпечить реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії міняються, то можуть знадобитися й відповідні зміни в організаційних структурах.

Відповідно до класичної теорії організації структура підприємства повинна розроблятися зверху вниз. Послідовність розробки організаційної структури схожа з послідовністю елементів планування.

Спочатку керівники повинні здійснити поділ підприємства на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання – подібно тому, як у плануванні спочатку формулюються загальні задачі, а потім складаються конкретні правила.

При розробці організаційної структури підприємства необхідно витримати таку послідовність дій:

1. Здійснити розподіл підприємства по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності по реалізації стратегії. Необхідно вирішити, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які – апаратними (штабними).

2. Встановити співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює цілі команд, якщо необхідно, робить подальший розподіл на більш дрібні організаційні підрозділи, щоб більш ефективно використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівництва.

3. Визначити посадові обов'язки як сукупність визначених завдань і функцій та доручити їхнє виконання конкретним особам. На підприємствах, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, керівництво розробляє навіть конкретні задачі і закріплює їх за безпосередніми виконавцями, що і несуть відповідальність за їхнє задовільне виконання.

Організаційна структура сільськогосподарського підприємства є основою становлення і розвитку внутрішньогосподарських виробничих відносин. Тому аналіз діючих в сільському господарстві України організаційних структур доцільно провадити з точки зору рівня розвитку внутрішньогосподарських відносин.

В сучасних умовах фахівці виділяють **три основні діючі моделі** внутрішньогосподарських відносин в сільському господарстві України. Найбільше поширення серед сільськогосподарських підприємств одержала **перша модель** (табл. 5.14). Її елементи так чи інакше зустрічаються в переважній більшості сільськогосподарських підприємств. Інша справа, що вони погано систематизовані і документально оформлені. Через те, що основні положення внутрішньогосподарських відносин не закріплені у відповідних локальних нормативних актах, то гарантії того, що подальший розвиток цієї моделі буде здійснюватись за економічними принципами, а не за адміністративними, відсутні.

5.14. Особливості першої моделі внутрішньогосподарських відносин

Відмінні ознаки	Характеристика
1. Тип організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> ■ Галузева ■ Трирівнева: бригада-цех-підприємство
2. Фінансова структуризація, типізація ЦФО	Слабо структурована, центри фінансового обліку (ЦФО) не виділяються
3. Принципи виділення виробничих структурних підрозділів	Адміністративними методами "зверху" з урахуванням технологічної доцільності і спеціалізації
4. Участь структурних підрозділів в процесі прийняття управлінських рішень	Залучаються тільки для узгодження виробничих завдань, лімітів витрат, програм і порядку визначення розмірів зарплати
5. Ступінь виробничої незалежності структурних підрозділів	Технології розробляються централізовано функціональними службами підприємства
6. Ступінь фінансово-економічної незалежності структурних підрозділів	Фінансово-економічна самостійність структурних підрозділів відсутня: всі рішення приймаються в централізованому порядку
7. Принципи побудови матеріального стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Штатний розпис встановлює розміри посадових ставок апарату управління і фахівців, в тому числі середньої ланки ■ Заробітна плата виробничого персоналу організована за відрядно-преміальною, почасово-преміальною і акордно-преміальною системами
8. Планові і звітні документи, які використовуються в рамках даної моделі	<ul style="list-style-type: none"> ■ Госпрозрахункові (виробничі) завдання ■ Ліміти витрат ■ Виробнича програма ■ Відомості доходів і витрат ■ Аналітичні форми
9. Необхідні локальні документи для формалізації внутрішньогосподарських відносин	<ul style="list-style-type: none"> ■ Колективний договір (чи Положення про внутрішньогосподарські відносини і структурний підрозділ) ■ Штатний розклад ■ Посадові інструкції ■ Положення по оплаті праці
10. Способи впливу структурних підрозділів на фінансові результати і управління витратами	Шляхом підвищення обсягів виробленої продукції (робіт, послуг) Можуть впливати на розмір деяких видів виробничих витрат

Ця модель характеризується тим, що керівнику підприємства лінійно підпорядковуються головні спеціалісти, які очолюють цехи (галузі). При цьому структурні підрозділи не мають фінансово-економічної самостійності: вони не впливають на вибір каналів реалізації і не управляють цінами. Вони централізовано забезпечуються ресурсами для виконання виробничого завдання (замовлення) на виробництво визначених обсягів продукції (робіт, послуг) і відповідають тільки за виконання доведених завдань і дотримання інших контрольно-планових виробничих показників по витратах ресурсів.

Аналіз системи управління в сучасних сільськогосподарських підприємствах показує, що вона побудована в точній відповідності з типовими методиками, розробленими ще в радянський період, при чому за аналогією з промисловими підприємствами. Найбільше поширення одержали цехові організаційні структури, створені по галузевому принципу. Основні характеристики такої організаційної структури управління зводяться до наступного:

1. Набір і склад служб функціонального управління сільськогосподарських підприємств багато в чому копіює структуру промислових підприємств.

2. Шаблонна побудова лінійного управління в цехах (галузях): начальник цеху (головний фахівець), його заступник і бригадири.

3. Функціональні служби підприємства (бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ кадрів, юридична служба, відділ збуту і постачання і т.д.) часто складаються з 1-2 осіб.

4. Система управління побудована на витратних принципах: підвищення заробітної плати працівникам управління можливо лише при підвищенні за посадою. Вона не реагує оперативно на зміни виробничих ситуацій і породжує безвідповідальність і утриманське мислення. Це є результатом відсутності діючих економічних стимулів у системі внутрішньогосподарських відносин.

Основною формою організації праці при цій моделі внутрішньогосподарських відносин є комплексні і спеціалізовані виробничі бригади. На початку року (чи перед початком сезонних робіт у рослинництві) економічною службою сільськогосподарського підприємства до них доводяться виробничі завдання, ліміти витрат виробничих ресурсів, визначаються форми звітності, а також порядок аналізу і підведення підсумків по виробничих підрозділах.

Матеріальне стимулювання працівників побудоване традиційним способом: з використанням відрядно-преміальної системи оплати праці (в тому числі з застосуванням акордних і диференційованих розцінок). Премії (та інші види додаткової оплати) ув'язані з якістю виконання робіт, термінами, а також дотриманням технологічної і трудової дисципліни. Можуть застосовуватися колективні форми оплати праці, але для цього необхідно визначити порядок врахування індивідуального внеску кожного працівника.

Оплата праці керівників і спеціалістів визначається діючою тарифною системою чи іншими умовами відповідно до "Положення про оплату праці" конкретного сільськогосподарського підприємства. Преміальна частина пов'язана з виробничо-фінансовими результатами в цілому по підприємству (та по окремих галузях).

Серед недоліків першої моделі можна відзначити те, що, як правило, для внутрішньогосподарських відносин характерні жорстка централізація і контроль з боку адміністрації, персонал працівників практично відсторонений від прийняття управлінських рішень.

Всі технологічні, збутові і постачальницькі питання вирішуються централізовано адміністративним апаратом. Керівнику підприємства лінійно підпорядковуються начальники цехів (галузей). Структурні підрозділи не мають фінансової самостійності. Вони одержують ресурси для виконання замовлення на виробництво визначених обсягів продукції (робіт, послуг) і відповідають тільки за виконання доведених замовлень і дотримання контрольних-планових виробничих показників.

Головним недоліком першої моделі внутрішньогосподарських відносин є те, що успішність і ефективність її роботи багато в чому визначається особистістю керівника: його кваліфікацією, менеджерськими здібностями й іншими професійними якостями. Тому ця модель не є стійкою системою. Керівники і спеціалісти недостатньо зацікавлені в підвищенні виробничо-фінансових результатів.

В цілому можна помітити, що ця модель більше тяжіє до адміністративно-командних методів управління, ніж до економічно-прозорих.

Напрямки вдосконалення моделі:

1. Ліквідація зайвих ланок і функцій управління – неприхованих резервів підвищення його ефективності, що не потребує істотної перебудови внутрішньогосподарських економічних відносин.

2. Інвентаризація виконання функціональних обов'язків спеціалістами і розробка посадових інструкцій з чітким визначенням зон відповідальності, обов'язків і прав.

3. Удосконалення оперативного планування в цілому по підприємству й у розрізі структурних підрозділів.

4. Збільшення оперативно-виробничої самостійності внутрішньогосподарських бригад і залучення їх у процес прийняття управлінських рішень шляхом створення балансових комісій.

5. Введення більш чіткої фінансової структуризації і виділення центрів фінансового обліку, при цьому гранично спрощується структура управління по лінійних зв'язках (різко зменшується обсяг роботи з адміністративного розпорядження, контролю виконання і розподілу робіт).

Другу модель внутрішньогосподарських відносин можна проектувати і впроваджувати тільки в тих підприємствах, де склалося порівняно стабільне виробничо-фінансове становище (табл. 5.15).

5.15. Особливості другої моделі внутрішньогосподарських відносин

Відмінні ознаки	Характеристика
1. Тип організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> ■ Галузева ■ Трирівнева: бригада – цех (галузь) – підприємство
2. Фінансова структуризація, типізація ЦФО	Всі структурні підрозділи є Центрами фінансового обліку, що розділяються на центри витрат і центри доходів
3. Принципи виділення виробничих структурних підрозділів	За узгодженням колективу й адміністрації, з урахуванням кваліфікації й ініціативи працівників, а також виробничо-технологічної доцільності і спеціалізації
4. Участь структурних підрозділів в процесі прийняття управлінських рішень	Структурний підрозділ бере активну участь в обговоренні і прийнятті управлінських рішень через спеціально створені внутрішньогосподарські органи управління (наприклад, балансові комісії)
5. Ступінь виробничої незалежності структурних підрозділів	Існує визначена децентралізація в прийнятті виробничих рішень на рівні структурних підрозділів, однак вони повинні бути погоджені з адміністрацією підприємства
6. Ступінь фінансово-економічної незалежності структурних підрозділів	При прийнятті адміністрацією підприємства рішень про вибір каналів реалізації (закупівлі матеріально-технічних ресурсів), а також при визначенні напрямків використання госпрозрахункового доходу беруть участь представники структурних підрозділів
7. Принципи побудови матеріального стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Штатний розпис встановлює розміри посадових ставок апарату управління і спеціалістів, при цьому їм встановлюються преміальні виплати за досягнення виробничо-фінансових показників; ■ Заробітна плата виробничого персоналу може бути організована в такий спосіб: <ul style="list-style-type: none"> – за відрядно-преміальною, почасово-преміальною і акордно-преміальною системами; – авансові виплати (до підведення остаточних результатів діяльності) і доплати за продукцію; – доплати можуть носити характер нормативного розподілу госпрозрахункового доходу по фондах чи за визначеними пропорціями між структурними підрозділами і адміністрацією
8. Планові і звітні документи, які використовуються в рамках даної моделі	<ul style="list-style-type: none"> ■ Госпрозрахункові (виробничі) завдання, ліміти витрат, виробничі програми ■ Відомості доходів і витрат ■ Форми управлінського обліку ■ Деякі форми бюджетування
9. Необхідні локальні документи для формалізації внутрішньогосподарських відносин	<ul style="list-style-type: none"> ■ Положення про організаційну структуру управління ■ Положення про фінансову структуру сільськогосподарського підприємства ■ Положення про внутрішньогосподарські відносини ■ Положення про структурний підрозділ ■ Положення про оплату праці ■ Штатний розпис, посадові інструкції
10. Способи впливу структурних підрозділів на фінансові результати і управління витратами	Управляють виробничими витратами і беруть участь у виборі каналів реалізації і закупівель

Ця модель характеризується чіткою організаційною, управлінською і фінансовою структурізацією, тому її впровадження потребує великої підготовчої роботи і певного перехідного етапу. При цьому ускладнюється механізм реалізації економічних методів управління.

Організаційна структура управління також, як і в першій моделі внутрішньогосподарських відносин, найчастіше є цеховою, однак в її рамках рядові працівники (виробничий персонал) одержують велику самостійність і залучаються в управлінський процес по більш широкому колу питань. Керівнику підприємства також лінійно підпорядковані начальники цехів, але структурні підрозділи вже мають визначену фінансову самостійність, заздалегідь закріплену локальними нормативними актами. Однак, фінансова самостійність досить рідко поширюється на вибір каналів реалізації. Доходи працівників в значній мірі визначаються фінансовими результатами підрозділів.

Бригади також централізовано одержують ресурси для виконання замовлення на виробництво певних обсягів продукції (робіт, послуг), визначених у виробничих (госпрозрахункових) завданнях і відповідають тільки за виконання доведених замовлень та дотримання контрольно-планових виробничих показників.

Участь робітників у самоврядуванні при визначенні свого трудового внеску може здійснюватися через балансові комісії (чи інші структури). Це покликане змінити відношення до матеріальних факторів виробництва, до якості роботи, продукції і робочого часу.

В сільськогосподарських підприємствах може використовуватися система побудови внутрішньогосподарських відносин, що характеризується розподілом отриманої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) на фонд споживання і фонд нагромадження. Пропорції і склад фондів нагромадження і споживання в залежності від умов господарювання можуть бути різними: наприклад, 50% на 50%, 70% на 30% тощо.

Фонд споживання (тобто те, чим розпоряджається підрозділ самостійно) може направлятися на покриття витрат, безпосередньо пов'язаних із процесом виробництва продукції (робіт, послуг).

Фонд нагромадження (тобто те, чим розпоряджається адміністрація підприємства) може використовуватися на покриття загальногосподарських витрат, податкових платежів, загальновиробничих витрат, що відносяться на даний підрозділ, амортизаційних відрахувань по об'єктах основних засобів, які використовуються в ході виробничого процесу, інвестування витрат у виробництво.

Розмір оплати праці працівників підрозділу може визначатися як процентне відношення від доходу підрозділу, який еквівалентний залишку фонду споживання.

Загальні положення моделі:

- формування госпрозрахункових виробничих підрозділів;
 - визначення економічної, технологічної і виробничо-господарської самостійності і матеріальної відповідальності за витрати ресурсів структурних підрозділів у локальних нормативних актах;
 - централізоване доведення структурним підрозділам виробничих завдань;
 - лімітування виробничих ресурсів;
 - збереження колишньої системи обліку витрат праці – тарифні сітки і ставки, норми виробітку, вихідні дні і т.д.;
 - визначення системи і порядку матеріального стимулювання за досягнення не тільки виробничих, але і фінансових показників. Наприклад, основна оплата праці може виплачуватися за виконаний обсяг робіт (відпрацьований час), змінна частина – по кінцевих фінансових результатах (за перевиконання виробничого завдання, за економію витрат, від отриманого валового доходу), в тому числі з метою посилення контролю за кількістю і якістю праці, а також морального стимулювання можуть застосовуватися коефіцієнти трудової участі (КТУ);
 - централізоване формування виробничих фондів і розподіл прибутку підприємства;
 - взаємовідносини госпрозрахункових колективів з адміністрацією, а також один з одним будуються на умовно ринкових принципах: вироблена продукція (роботи, послуги) оцінюється по трансферним (внутрішньогосподарським) цінам;
 - матеріальне стимулювання керівників і спеціалістів базується на зацікавленості в підвищенні виробничо-фінансових результатів.
- В цілому можна помітити, що ця модель є економічно-прозорою і допускає відкритість і децентралізацію в прийнятті управлінських рішень.

Напрямки вдосконалення моделі:

1. Розвиток бюджетування та управлінського обліку.
2. Більш глибока фінансова структурізація: центри фінансового обліку поступово перетворюються в центри фінансової відповідальності.

Третя модель побудови внутрішньогосподарських відносин (табл. 5.16) може одержати найбільше поширення серед інтеграційних структур (агрофірм, агрокомбінатів тощо).

5.16. Особливості третьої моделі внутрішньогосподарських відносин

Відмінні ознаки	Характеристика
1. Тип організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> ■ Відділкова чи змішана ■ Чотирирівнева: бригада – цех – відділок – підприємство
2. Фінансова структуризація, типізація ЦФО	Відділки є центрами проміжної консолідації фінансових результатів і центрами фінансової відповідальності (прибутку), що складаються з більш дрібних ЦФО (ЦЗ, Профін і Венчур центри)
3. Принципи виділення виробничих структурних підрозділів	Ініціатива формування виходить переважно від колективу відділків з врахуванням територіальної розосередженості
4. Участь структурних підрозділів в процесі прийняття управлінських рішень	Структурний підрозділ бере активну участь в обговоренні і прийнятті управлінських рішень при цьому госпрозрахункові відносини мають два рівні: 1. ЦФО – відділку; 2. Відділок – адміністрація
5. Ступінь виробничої незалежності структурних підрозділів	Технології розробляються безпосередньо в структурному підрозділі із наступним узгодженням з центральними функціональними службами
6. Ступінь фінансово-економічної незалежності структурних підрозділів	Фінансово-економічна самостійність структурних підрозділів полягає в можливості самостійного вибору каналів реалізації (в тому числі централізовано через адміністрацію) і управління виробничими і деякими загальногосподарськими витратами
7. Принципи побудови матеріального стимулювання	Розміри посадових ставок центрального апарату управління і спеціалістів, а також величина заробітної плати працівників жорстко пов'язані з фінансовими результатами підрозділів і підприємства в цілому (в залежності від зон відповідальності)
8. Планові і звітні документи, які використовуються в рамках даної моделі	<ul style="list-style-type: none"> ■ Госпрозрахункові (виробничі) завдання, ліміти витрат, виробничі програми ■ Відомості доходів і витрат ■ Особові рахунки ■ Форми управлінського обліку ■ Форми бюджетування
9. Необхідні локальні документи для формалізації внутрішньогосподарських відносин	<ul style="list-style-type: none"> ■ Положення про організаційну структуру управління ■ Положення про фінансову структуру підприємства ■ Положення про внутрішньогосподарські відносини ■ Положення про структурний підрозділ ■ Положення про оплату праці ■ Штатний розпис ■ Посадові інструкції
10. Способи впливу структурних підрозділів на фінансові результати і управління витратами	Структурні підрозділи практично цілком відповідають за свої фінансові результати і керують виробничими та частково управлінськими й організаційними витратами

Сучасні теоретичні положення менеджменту визначають центри фінансового обліку (ЦФО) як структурні підрозділи чи групу підрозділів, що здійснюють певний набір господарських операцій, здатних впливати на прибутковість даної діяльності. При цьому, фінансова структуризація – це розбивка організації не по ланках, що виконують які-небудь функції, а по підрозділах, з якими пов'язане ведення обліку. ЦФО виділяються з наступних міркувань:

- здійснення автономного обліку по підрозділах підприємства;
- можливість розрахунку виробничих і фінансових показників в розрізі структурних підрозділів;
- зручність ведення управлінського обліку;
- реалізація облікової політики.

Потім встановлюється типологія ЦФО: вони підрозділяються на профі-центри, венчур-центри, центри витрат і центри фінансової відповідальності (бізнес-одиниці). Профі-центр – структурний підрозділ чи їх група, діяльність яких пов'язана з реалізацією бізнес-проектів, що вже приносять прибуток. Венчур-центр – структурний підрозділ чи їх група, діяльність яких пов'язана з реалізацією нових бізнес-проектів, що будуть приносити прибуток у майбутньому. Центр витрат – структурний підрозділ чи їх група, діяльність яких забезпечує підтримку й обслуговування профі- і венчур-центрів і безпосередньо не приносить прибутку.

Центр фінансової відповідальності повною мірою відповідає за одержання прибутку, тому надання центру фінансового обліку статусу центра фінансової відповідальності зумовлює перехід від адміністративних методів управління до фінансових.

Головне завдання при організації внутрішньогосподарських відносин в інтегрованих підприємствах полягає у забезпеченні рівновігдних економічних відносин між структурними підрозділами через вирівнювання рівня прибутковості, регулювання цін на кінцеву продукцію. Для цього необхідно грамотно поставити систему управління наявним виробничо-фінансовим потенціалом, раціонально й ефективно його використовувати.

В основу організації економічних відносин між структурними підрозділами і центральним апаратом підприємства необхідно покласти бюджетний метод планування і внутрішній облік витрат по кожному структурному підрозділу. Контроль за дотриманням нормативної величини кожного елементу витрат виробництва і управління "по відхиленням фактичних показників від нормативних (планових)" здійснюється керівниками структурних підрозділів.

Щорічні планові виробничі завдання і ліміти витрат по матеріально-технічним і фінансовим ресурсам повинні розроблятися централізовано з узгодженням зі структурними підрозділами (можливий і прямо протилежний підхід) з розбивкою по місяцях.

Потім розробляється система контролю й обліку за діяльністю кожного підрозділу, за виконанням умов укладених договорів і контрактів. Здійснюється також щомісячне підведення підсумків і визначення результатів роботи кожного структурного підрозділу. Для цього створюються спеціалізовані форми управлінського обліку, що відбивають щотижневу (за бажанням щоденну) діяльність структурних підрозділів.

Щотижня оперативні дані повинні надходити в центральний апарат агрофірми, що дозволяє вчасно виявляти порушення, вчасно приймати рішення, і таким чином, впливати на ефективний розвиток виробництва.

За структурними підрозділами зберігається велика самостійність: вони відповідають за організацію виробничого процесу, вирішують кадрові питання, контролюють матеріальне стимулювання, в тому числі позбавлення доплат. Забезпечення економічного стимулювання відбувається з урахуванням економічних особливостей структурного підрозділу, але на єдиних принципах і підходах.

Через існуючу різницю в структурних підрозділах у формах і системах оплати праці, що раніше існували, у нормах навантаження й обслуговування, у загальних підходах до організації праці і технологіях на початковому етапі складно привести всі структурні підрозділи до єдиних розцінок. Для вирівнювання перерахованих вище позицій можливе застосування системи градації по показниках і диференціацію розцінок по групах. Крім того, за підсумками року доцільно нарахувати натуральну оплату праці в розрахунку на зароблену гривню. Вся оплата праці поділяється на основну (гарантовану) і змінну (доплати і надбавки).

Для здійснення взаєморозрахунків між структурними підрозділами розробляються внутрішні ціни на основі планової собівартості, вони набагато нижчі сформованих на ринку.

Позитивною стороною організації "внутрішнього ринку" інтеграційної структури є те, що структурні підрозділи можуть укласти договори на постачання ресурсів і реалізацію продукції зі сторонніми організаціями за межами агрофірми (за узгодженням з центральним апаратом). Це змушує працювати конкурентний механізм в середині агрофірми.

Взаємна економічна відповідальність підрозділів реалізується через систему штрафних санкцій для відшкодування збитків. Збиток у розмірі визнаних санкцій відшкодовується з доходу. Працівники безпосередньо винні в матеріальних втратах позбавляються доплат. Сума збитків віднімається з доходної частини структурного підрозділу, який заподіяв такі збитки і відноситься до витрат, а структурний підрозділ, який поніс збитки, відносить цю суму в доход.

Фінансова самостійність структурних підрозділів здійснюється шляхом організації системи внутріфірмових розрахунків. Взаємини між структурними підрозділами в середині агрофірми регулюються через організацію фінансово-розрахункового центру (ФРЦ), де в кожного структурного

підрозділу є свій субрахунок через який ведеться розрахунок його доходів і витрат. Черговість платежів визначається самостійно. Своєчасне списання і зарахування коштів забезпечує дотримання внутріфірмової платіжної дисципліни, взаємних зобов'язань платника й одержувача коштів.

Структурні підрозділи не мають розрахункових і позичкових рахунків у банку, оскільки вони не мають статусу юридичної особи. У центральному апараті створюється фінансово-розрахунковий центр, що відслідковує тільки внутрішні безготівкові розрахунки з підрозділами інтеграційної структури (агрофірми), для яких тут відкриті розрахункові і спеціальні рахунки. Весь готівково-грошовий оборот агрофірми разом з безготівковим оборотом, що стосується зовнішніх зв'язків з постачальницькими, заготівельними, переробними організаціями, торговими й іншими підприємствами й організаціями, відбивається на банківських рахунках агрофірми як юридичної особи і відповідних рахунках у ФРЦ по підрозділах.

Таким чином, особливість фінансової структури агрофірми як системного формування полягає в тому, що готівково-грошовий оборот усіх її підрозділів сконцентрований на банківських рахунках агрофірми.

Фінансово-розрахунковий центр направляє всю свою роботу на зміцнення фінансової дисципліни і бюджетування агрофірми в цілому і по її підрозділах:

- організує, планує і контролює раціональне використання фінансових і кредитних ресурсів;

- стежить за прискоренням оборотності оборотних коштів.

Передача ФРЦ вільних коштів одних структурних підрозділів іншим у тимчасове платне користування не порушує фінансової дисципліни.

Незважаючи на можливу різноманітність використовуваних схем побудови внутрішньогосподарських відносин інтеграційних структур, можна виділити деякі загальні моменти:

- при створенні агропромислових об'єднань шляхом створення інтеграційної компанії відбувається централізація фінансових ресурсів колишніх підприємств, які входять до її складу для більш ефективного централізованого управління за допомогою суворого контролю за витратами і доходами;

- здійснення централізованого збуту і маркетингових досліджень сприяє збільшенню "ринкової ваги" структурних підрозділів (колишніх сільськогосподарських підприємств), а також зниженню трансакційних витрат при реалізації продукції;

- здійснення централізованих закупівель і пошук більш вигідних партнерів-постачальників необхідних матеріально-технічних ресурсів здешевлює їх вартість;

- підвищення трудової і технологічної дисципліни адміністративно-економічними методами;

- перетворення безпосередніх працівників агрофірми в найманих робітників шляхом включення їх в систему внутрішньогосподарських відносин чисто технологічно, тобто на основі чіткої організації праці, нормування і контрактних відносин;

- залучення інвестицій, так як інвестиційна привабливість окремих розрізнених суб'єктів через низьку забезпеченість і диспропорції в структурі балансу дуже низька;

- створення такого економічного середовища і господарських взаємин, які б стимулювали підвищення трудової і технологічної дисципліни.

Важливо також зрозуміти, що організаційна структура, що виникла в результаті розробки, не є сталою формою. Істотні зміни в планах можуть зажадати відповідних змін у структурі. При цьому повинна переслідуватися одна мета – ефективне функціонування створеної організаційної структури для реалізації в повному обсязі поставлених перед підприємством завдань.

Ефективність створеної організаційної структури підприємства можна оцінити за такими критеріями:

- комплектування сильної управлінської команди;
- швидкі зміни організаційної структури в залежності від зміни зовнішніх факторів функціонування підприємства;
- укомплектованість функціональних і виробничих підрозділів персоналом, що володіє навичками, технічними знаннями, здібностями, необхідними для забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- збільшення обсягів продукції, робіт, послуг (у натуральних і грошових одиницях);
- одержання підприємством прибутку;
- відкритість і самоудосконалення організаційної й управлінської структур;
- соціальна відповідальність адміністрації і ступінь соціальної задоволеності працівників.

5.4.2. Система управління фінансовими потоками в сільськогосподарському підприємстві

5.4.2.1. Сутність управління грошовими потоками в підприємстві

Сільськогосподарське виробництво, крім загальних умов, що поширюються на всі види виробничої діяльності, має специфічні особливості, які відрізняють його від інших сфер народного господарства:

- основними засобами виробництва є земля та живі організми, без яких сільськогосподарське виробництво не можливе взагалі;

- присутність об'єктивного ризику – природно-кліматичних умов, які мають істотний вплив на результати виробництва;

- сезонність виробництва продукції, тобто значна розбіжність у часі між періодом виробництва продукції і робочим періодом.

Крім того, слід відмітити, що попит на сільськогосподарську продукцію менш еластичний, ніж на продукцію широкого споживання інших галузей народного господарства.

Тому, в сільськогосподарських підприємствах значну увагу необхідно приділяти плануванню діяльності, котре є першим етапом процесу управління, в тому числі фінансовому плануванню і фінансовому менеджменту. Планування – це одна з чотирьох ключових функцій управління поряд з організацією, мотивацією і контролем. Його основне призначення:

- знизити рівень невизначеності, який пов'язаний з впливом факторів зовнішнього середовища;

- зорієнтувати всі елементи бізнес-системи (підприємства) на досягнення поставлених завдань.

Слід підкреслити, що фінансовий менеджмент є невід'ємною складовою загального менеджменту підприємства. Адже, фінансовий менеджмент дозволяє більш ефективно вирішувати виробничу (програма виробництва і збуту, якість виробничих, матеріальних, фінансових ресурсів), економічну (оборот і його структура, структура витрат, прибуток, рентабельність, дивіденди), фінансову (платоспроможність, ліквідність, інвестування, фінансування, фінансова структура) мету господарюючого суб'єкта. Крім того, фінансовий менеджмент дозволяє виявляти й аналізувати взаємозв'язки між цілями підприємства та координувати їх.

Фінансовий менеджмент – це організація управління фінансовими потоками з метою найбільш ефективного використання власного і залученого капіталу і одержання максимального прибутку.

В останні часи практики все більше уваги приділяють грошовим потокам підприємства. Пояснюється це тим, що в ринкових умовах господарювання потенційний власник повинен дати відповідь на три стратегічних питання:

- якими повинні бути величина та оптимальний склад активів підприємства, що дають змогу досягнути найбільшого доходу його власників, акціонерів та трудового колективу;

- де знайти джерела фінансування та якою повинна бути їх оптимальна структура;

- як організувати поточне та перспективне управління фінансовою діяльністю, щоб забезпечити платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

В контексті розв'язку останнього питання, управління грошовими потоками є одним з ключових моментів під час поточного управління підприємством з позиції оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю. Необхідність управління ліквідністю продиктована можливістю виникнення на підприємстві ситуацій, які пов'язані з на-

явністю чи відсутністю грошових коштів та якістю управління грошовими потоками:

1. Виплати перевищують надходження підприємства за певний період. В цьому випадку виникає дефіцит коштів, усунення якого вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів, що також пов'язано з витратами.

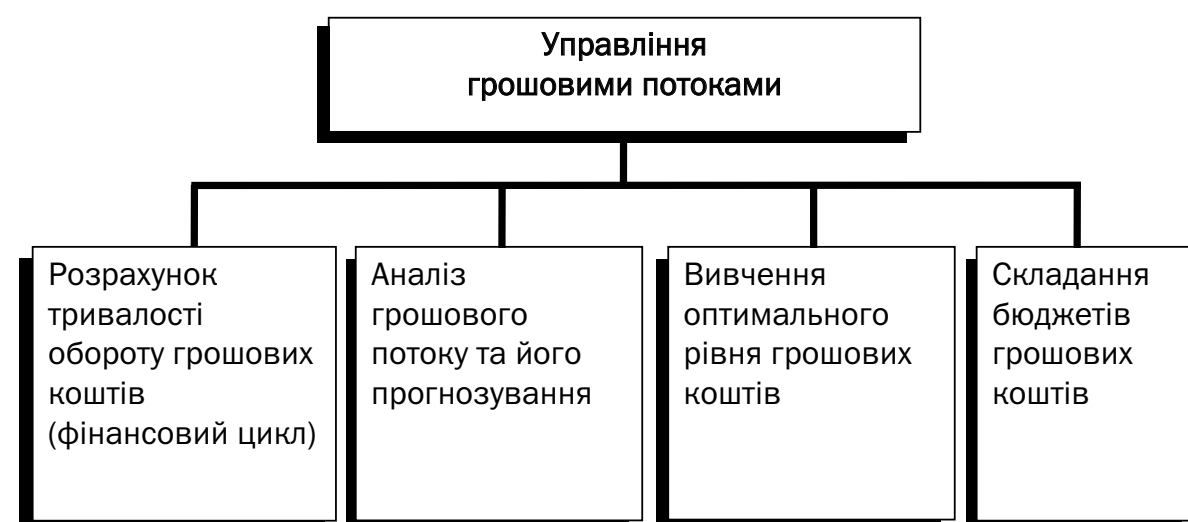
2. Надходження перевищують виплати, що може призвести до надлишкової ліквідності. Вільна готівка – це неприбутковий актив, тому вона повинна використовуватися для одержання додаткового доходу, що вимагає здійснення фінансових заходів по розміщенню таких коштів.

3. Збалансованість потоків платежів забезпечує стан фінансової рівноваги (ліквідності), який гарантує існування підприємства в короткостроковому і довгостроковому періодах та задовольняє фінансові потреби зацікавлених груп осіб. Фінансова рівновага є передумовою досягнення інших цілей.

Таким чином, зміст управління потоками грошових коштів залежить від оптимізації фінансових потоків і структури капіталу підприємства. Грошові потоки повинні бути узгоджені між собою таким чином, щоб зберегти ліквідність (фінансову рівновагу) і при цьому уникнути надлишкової (нерентабельної) ліквідності. Тільки за такої умови процес виробництва може відбуватися без перешкод.

Процес управління потоками грошових коштів представляє собою постійний моніторинг відхилень реального руху грошових коштів від планових показників та застосування заходів по усуненню таких відхилень. В свою чергу, планові показники повинні враховувати пропозиції по ефективному використанню грошових коштів (наприклад, прискорення їх обороту). Складові управління грошовими потоками підприємства відображені на рис. 5.1.

Рис. 5.1. Складові процесу управління грошовими потоками



Причини, які можуть вплинути на нестачу грошових коштів на підприємстві, можна поділити на дві категорії – внутрішні та зовнішні.

Внутрішні:

- падіння обсягу продажів: втрата одного або кількох великих споживачів, недоліки в управлінні асортиментом продукції;

- недоліки в системі управління фінансами: слабке фінансове управління, відсутність оптимальної організаційної структури фінансових служб, відсутність управлінського обліку, втрата контролю за витратами, низька кваліфікація кадрів.

Зовнішні:

- криза неплатежів;

- ненадійні форми розрахунків;

- конкуренція зі сторони інших товаровиробників;

- зростання цін на енергоносії;

- втрати від експорту через занижений обмінний курс;

- зміна податкового законодавства;

- висока вартість позикових коштів;

- вплив інфляції.

5.4.2.2. Складові системи управління грошовими потоками підприємства

Сільськогосподарське підприємство представляє собою складне поєднання різноманітних ресурсів, організованих та скоординованих з метою виробництва продукції рослинництва та (або) тваринництва. Продукція виробляється для задоволення попиту. Тому виробничо-господарська діяльність в сільськогосподарському підприємстві включає всі процеси, необхідні для виробництва сільськогосподарської продукції і доведення її до споживача. Для реалізації цих процесів необхідно приймати рішення і здійснювати визначені дії. Дії спричиняють господарські і фінансові процеси, які повинні відбуватись узгоджено і відповідно до визначених цілей та програм.

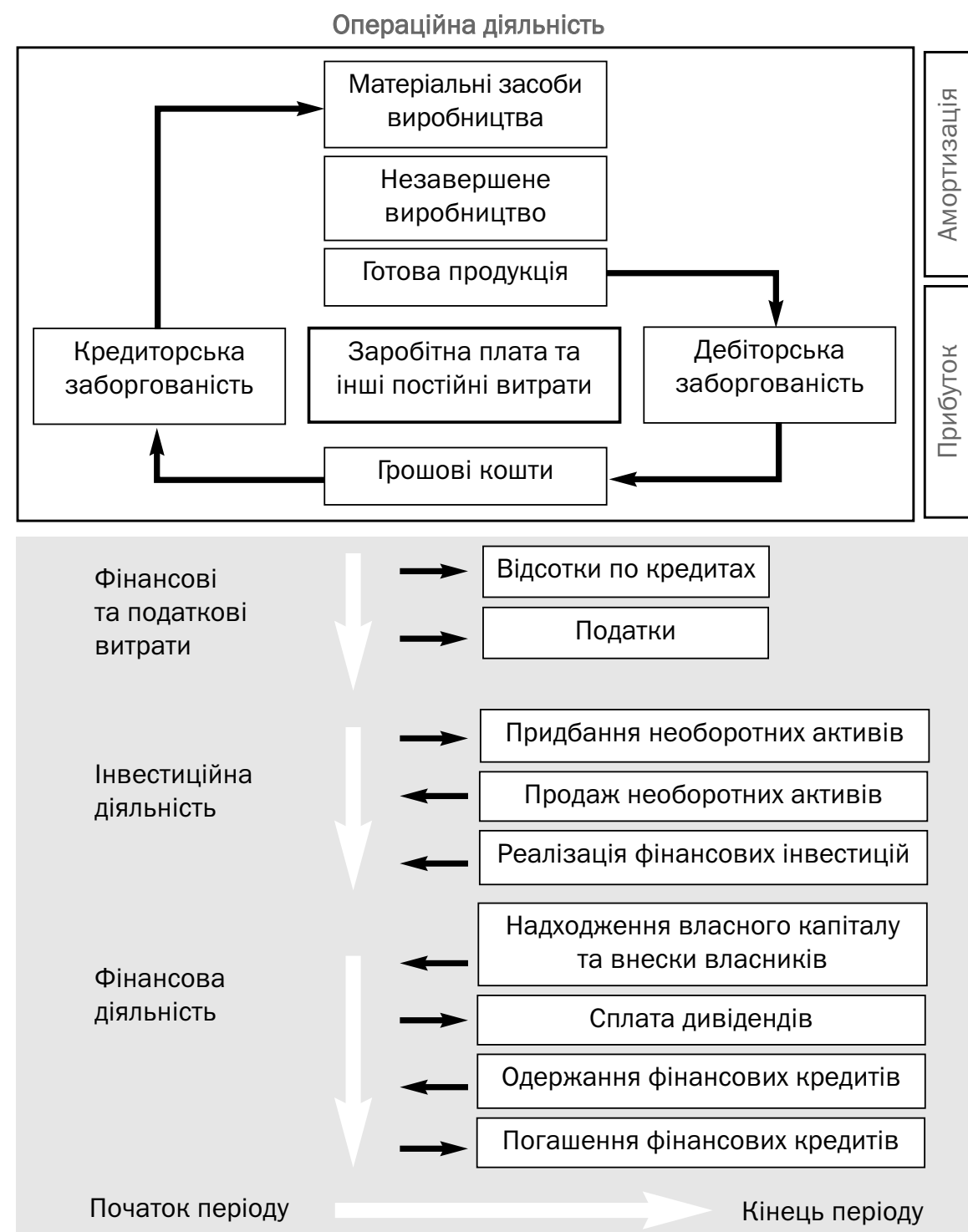
З іншого боку, сільськогосподарське підприємство – це складна, відкрита, соціально-технологічна та фінансово-економічна система, пов'язана специфічними відносинами із зовнішнім середовищем. З національним господарством його пов'язує рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, які проходять через підприємство. Матеріальні потоки складаються з товарних потоків (ресурсів і продуктів), фінансові потоки – це рух вартостей (потоки платежів).

Відповідно на підприємстві можна виділити дві сфери: виробничо-господарську та фінансово-економічну (виробничі або фінансові процеси). При цьому фінансові процеси – це відбиток виробничих процесів у вартісній або грошовій формі. Діяльність підприємства з позиції руху грошових коштів поділяють на операційну, інвестиційну та фінансову.

Необхідність розподілу діяльності підприємства на три види пояснюється значенням кожної з них та існуванням взаємозв'язку між ними. Якщо основна діяльність забезпечує необхідними грошовими коштами всі три види і є основним джерелом прибутку, то інвестиційна і фінансова сприяють, з одного боку, розвитку основної діяльності, а з іншого – її забезпеченню додатковими грошовими коштами.

Рух грошових коштів в сільськогосподарському підприємстві схематично зображений на рис. 5.2.

Рис.5.2. Рух грошових коштів в сільськогосподарському підприємстві



З метою запобігання можливих фінансових ризиків, підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в цілому і окремих його підрозділів та прийняття зважених управлінських рішень на підприємствах все більш уваги приділяють фінансовому менеджменту. Основними функціями фінансового менеджменту є:

- дослідження зовнішнього економічного середовища;
- розробка фінансової стратегії підприємства;
- аналіз і планування фінансової діяльності;
- прийняття рішень з питань оперативної фінансової діяльності;
- прийняття інвестиційних рішень;

■ взаємодія з іншими контрагентами з питань фінансової діяльності (державними органами, фінансово-кредитними установами, суб'єктами фінансового ринку, іншими підприємствами, фізичними особами).

В процесі реалізації цих функцій вивчаються питання державного регулювання фінансової діяльності, аналізується стан економіки, фінансового ринку, прогнозуються важливі показники, що пов'язані з діяльністю підприємства, здійснюється оцінка і вибір конкретних партнерів, розробляється система фінансових планів і бюджетів, формується система альтернативних управлінських рішень, організується система моніторингу фінансової діяльності підприємства в цілому.

Фінансовий менеджмент набуває практичного втілення завдяки фінансовій політиці підприємства. Фінансова політика підприємства, як реалізація фінансового менеджменту, включає багато складових, таких як:

- облікова політика;
- кредитна політика;
- політика управління грошовими засобами;
- політика управління витратами;
- дивідендна політика тощо.

Вибір варіанту облікової політики підприємство здійснює у відповідності до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 р., №996–XIV, Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. №291. На підприємстві наказом керівника затверджуються форми і методи бухгалтерського обліку та робочий план рахунків.

В рамках кредитної політики вирішується питання про забезпечення оборотними засобами, а саме, визначається розмір власного оборотного капіталу та потреба в залученому; необхідність залучення довгострокових кредитів; вивчається структура капіталу і фінансова стійкість підприємства.

Політика управління грошовими потоками пов'язана з оптимізацією залишків коштів на рахунках підприємства, мінімізацією розривів між надходженням коштів і їх використанням, застосуванням різноманітних схем розрахунків.

Кредитна політика і політика управління грошовими потоками затверджується та детально описується в положенні "Про фінансове управління".

Політика управління витратами реалізується за допомогою системи планів та бюджетування, передбачає розробку кошторисів (бюджетів) за основними елементами витрат і здійснення ефективного контролю за їх виконанням. На підприємстві має бути впроваджена система бюджетування, яка є основною складовою управлінського обліку. Відповідно повинно бути розроблено і затверджено положення "Про систему бюджетування", в якому визначаються структурні одиниці підприємства – центри відповідальності. Є три типи центрів відповідальності:

- центри виникнення затрат (ЦВЗ), якими контролюються лише витрати;
- центри фінансового обліку (ЦФО), якими контролюються витрати, крім витрат на інвестиції, та надходження;
- центри фінансової відповідальності (ЦФВ), якими контролюються витрати, надходження та інвестиції у власні активи.

Також затверджується документообіг, пов'язаний з втіленням управлінського обліку та системи бюджетування.

Дрібні підрозділи, котрі займаються безпосередньо виробництвом сільськогосподарської продукції, наданням послуг, необхідних для здійснення виробничої діяльності, – це центри виникнення затрат. Наприклад, рільнича, овочева, виноградарська ланка, підрозділи молочно-варної ферми, свиноферми, птахоферми та підрозділи, які обслуговують господарську діяльність підприємства (зерноток, майстерня з ремонту та технічного обслуговування техніки, нафтобаза, адміністративно-обслуговуючі відділи та служби підприємства тощо).

Для великих багатогалузевих сільськогосподарських підприємств, в яких структурним підрозділам з закінченим циклом виробництва сільськогосподарської продукції надана певного рівня економічна та виробнича самостійність, можна виділити центри фінансового обліку.

В сільськогосподарських холдингах, до складу яких входять декілька виробничих сільськогосподарських підприємств, переробні підприємства сільськогосподарської продукції, можна виділити центри фінансової відповідальності.

Дивідендна політика повинна призвести до рівноваги інтересів як власників, так і менеджерів та інвесторів. Вона регулюється законодавством України, статутом підприємства та, при необхідності, внутрішнім положенням підприємства "Про визначення та нарахування дивідендів".

Для членів виробничих кооперативів під дивідендами розуміють виплати частки чистого прибутку на паї та кооперативні виплати пропорційно трудової участі у діяльності підприємства.

Важливо підкреслити, що реалізація фінансової політики можлива, якщо кожний етап є відповідним й адекватним: поставленій меті – адекватний фінансовий механізм, фінансовому механізму – відповідна система органів управління. Всі етапи реалізації фінансової політики взаємопов'язані і взаємозумовлені. В узагальнюючому вигляді механізм реалізації фінансової політики підприємства представлений на рис. 5.3.

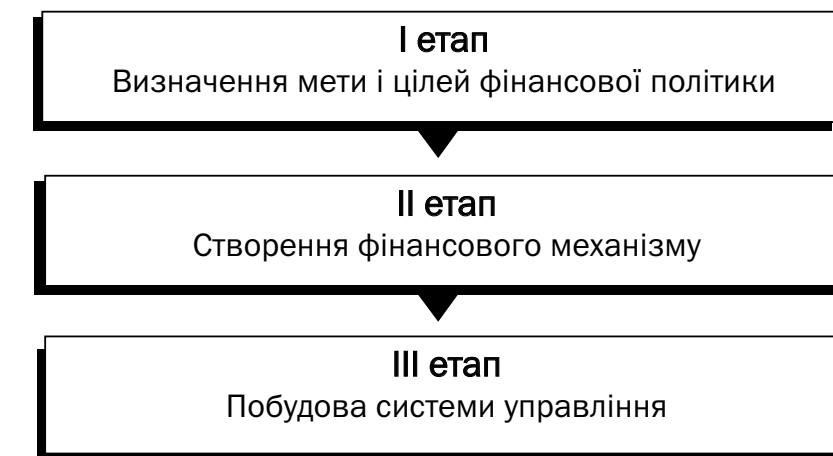


Рис. 5.3. Етапи реалізації фінансової політики

Перший етап визначає фінансову стратегію підприємства (формування довгострокових цілей фінансової діяльності) і залежить від особливостей здійснення фінансового менеджменту. Тому виникає необхідність класифікації сільськогосподарських підприємств за наступними ознаками:

- форма власності (державне, приватне);
- організаційно-правова форма (господарське товариство, кооператив);
- розмір підприємства (велике, середнє, мале);
- розмір власного капіталу;
- рівень спеціалізації (спеціалізоване, багатогалузеве);
- виробнича характеристика й структура підприємства, технологічний цикл;
- стадія життєвого циклу (створення, розвиток, банкрутство).

Другий етап реалізації фінансової політики полягає у формуванні тактики фінансового менеджменту, а саме: в проведенні маркетингових досліджень, прийнятті цінових рішень, орієнтації в сегментах фінансового ринку, управлінні основним і оборотним капіталом, забезпеченні фінансовими ресурсами, збалансування термінів надходження грошових коштів, забезпеченні рентабельності тощо.

Третій етап вирішує основне завдання фінансового менеджменту – побудову ефективної системи управління фінансами, тобто створення відповідної фінансової служби підприємства. Враховуючи обсяги і складність задач, що вирішуються, фінансова служба підприємства може бути представлена:

- фінансовим управлінням – на великих підприємствах;
- фінансовим відділом – на середніх підприємствах;
- фінансовим директором або головним бухгалтером, який займається не тільки питаннями бухгалтерського обліку, але й питаннями фінансової стратегії, – на малих підприємствах.

Структура фінансової служби представлена на рис. 5.4.

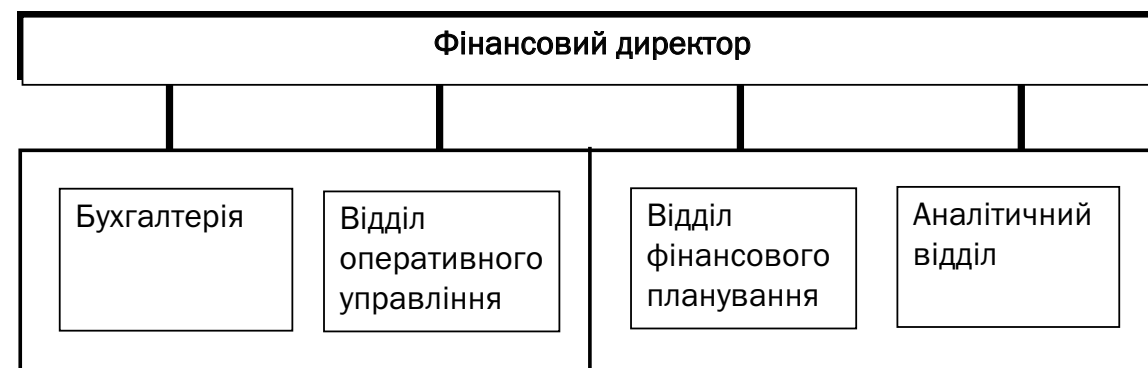


Рис. 5.4. Структура фінансової служби підприємства

Фінансова служба в сільськогосподарському підприємстві може бути створена на базі бухгалтерії і планово-економічного відділу під керівництвом заступника директора підприємства з фінансових питань – фінансового директора. Для здійснення планування діяльності структурних одиниць підприємства, управління грошовими потоками в реальному режимі у кожному підрозділі можна задіяти обліковців.

На бухгалтерію покладаються обов'язки вести бухгалтерський облік підприємства та формувати його відкриту публічну фінансову звітність у відповідності до встановлених вимог та положень.

Відділ оперативного управління виконує збір рахунків, накладних, простежує їх оплату, забезпечує ефективні взаємовідносини з банками з приводу безготівкових розрахунків та отримання готівкових коштів, контрагентами – з приводу оплати товарів, послуг, вирішення спірних питань, державою – з приводу сплати податків, обов'язкових платежів, штрафів, пені та інших заходів економічного впливу на підприємство.

Аналітичний відділ зобов'язаний аналізувати й оцінювати фінансовий стан підприємства, виконання планових завдань по прибутку, обсягах виробництва та реалізації, підтриманню ліквідності та рентабельності підприємства.

Відділ фінансового планування розробляє плани та бюджети підприємства (баланс доходів та видатків, бюджет руху грошових коштів, баланс активів і пасивів тощо).

Успішність роботи лінійних та функціональних керівників та спеціалістів залежить від різних видів забезпечення їх діяльності: правового, інформаційного, технічного тощо. Одним з ключових елементів цієї системи виступає інформаційне забезпечення.

Удосконаленню інформаційного забезпечення системи управління фінансами на підприємстві сприяють досягнення в області комп'ютеризації. За допомогою комп'ютерів значно підвищується обсяг отримуваної інформації, скорочується час на її обробку, передачу і підвищується її якість. Сьогодні інформація перетворилась на один з основних ресурсів зростання продуктивності праці.

Одним з найбільш ефективних сучасних інструментів системи управління фінансами, у тому числі управління грошовими потоками, – є програмне забезпечення, яке дозволяє за короткий час розробити різноманітні моделі діяльності підприємства на певний період і вибрати найбільш оптимальний варіант, у реальному режимі здійснювати управління грошовими потоками, контролювати виконання виробничо-фінансової програми підприємства в цілому і по кожному підрозділу окремо, скоротити паперовий документообіг усередині підприємства.

Таким чином, узагальнюючи вищесказане, можна виділити наступні складові системи управління грошовими потоками в сільськогосподарському підприємстві: нормативне забезпечення управління грошовими потоками (відповідні накази, внутрішні положення, інструкції тощо); визначення центрів відповідальності; створення фінансової служби; впровадження системи управлінського обліку та бюджетування; розробка схеми документообігу на підприємстві і відповідних форм документів; створення, з поступовим накопиченням і оновленням, бази даних – інформації, норм і нормативів економічного, фінансового, технічного, технологічного, виробничого характеру, якісної характеристики продукції; при можливості комп'ютерне й програмне забезпечення, підключення до системи Інтернет центрів відповідальності усіх рівнів.

5.4.2.3. Впровадження системи управління грошовими потоками підприємства

Перш ніж розпочинати впровадження системи управління грошовими потоками, необхідно провести всебічний аналіз організаційної структури управління сільськогосподарського підприємства та системи управління, функцій кожного його структурного підрозділу, існуючої системи планування та контролю за використанням матеріально-технічних

ресурсів і виконанням запланованих результатів, документообігу. Система управління грошовими потоками на підприємстві представлена на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Схема впровадження системи управління грошовими потоками на підприємстві

За результатами аналізу розробляються пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури підприємства, системи управління та впровадження системи бюджетування. Далі приступають до практичних

дій реалізації запропонованих пропозицій. Проводиться оптимізація структури управління з визначенням центрів відповідальності, впроваджується фінансовий менеджмент на підприємстві, що припускає створення фінансової служби. Крім того, розробляються стандарти і впроваджується система управлінського обліку, приймаються внутрішні положення та вносяться відповідні зміни до посадових інструкцій працівників функціональних служб і керівників структурних підрозділів підприємства.

Слід звернути увагу на важливу складову при впровадженні фінансового планування на підприємстві – це визначення центрів доходу (прибутку) і центрів витрат.

Центр витрат – підрозділ підприємства, який є збитковим або взагалі некомерційним, але відіграє важливу роль в діяльності господарюючого суб'єкта. Іншими словами, центр витрат – це центр відповідальності, який контролює виникнення витрат. Вони формуються на базі первинних виробничих підрозділів – ланок, дільниць, цехів, а також окремих адміністративних підрозділів. Центри витрат обмежені розміром відповідно до способу розподілу накладних витрат та максимальною площею, яку можна під нього виділити, виходячи з його ділової активності.

Центр доходу (прибутку) підприємства – це підрозділ, який приносить прибуток. Детальніше, центр прибутку – це підприємство чи його підрозділ (філіал), який контролює головні елементи, що визначають прибуток, а саме: доходи (обсяг та ціна продажу) і витрати (змінні та постійні). Центр прибутку затверджує для підрозділів підприємства кошториси витрат і доходів та розпоряджається прибутком.

Для великих підприємств (холдингів) виділяють також центри інвестицій. Центр інвестицій – це організація в цілому (її вище керівництво), яка контролює інвестиції, прибутки і витрати. Від центру інвестицій значною мірою залежить обсяг активів, що входить до ділових операцій.

Головним інструментом фінансового планування є кошторисне планування (бюджетування). Кошторис також є головним інструментом управлінського обліку, що дає змогу контролювати діяльність центру відповідальності. Кошторис (бюджет) – це форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій сільськогосподарського підприємства на майбутній період.

Основна мета складання кошторисів полягає в:

- узгодженні перспективних планів;
- координації дій різних підрозділів підприємства;
- деталізації загальних цілей виробництва і доведенні їх до керівництва різноманітними центрами відповідальності;
- управлінні і контролю за виробництвом;

- стимулюванні ефективної роботи керівників і персоналу підприємства;
- визначенні майбутніх параметрів господарської діяльності;
- періодичному порівнянні поточних результатів діяльності з планом.

При розробці фінансового плану підприємства складаються наступні кошториси (бюджети):

- продажу;
- виробництва;
- прямих матеріальних витрат;
- витрат на оплату праці;
- непрямих загальновиробничих витрат;
- собівартості проданої продукції;
- поточних періодичних загальногосподарських витрат;
- прибутків та збитків;
- капітальних витрат;
- руху грошових коштів;
- статей активу і пасиву і т.д.

Кошториси складаються в цілому на рік з щоквартальною (чи щомісячною) розбивкою.

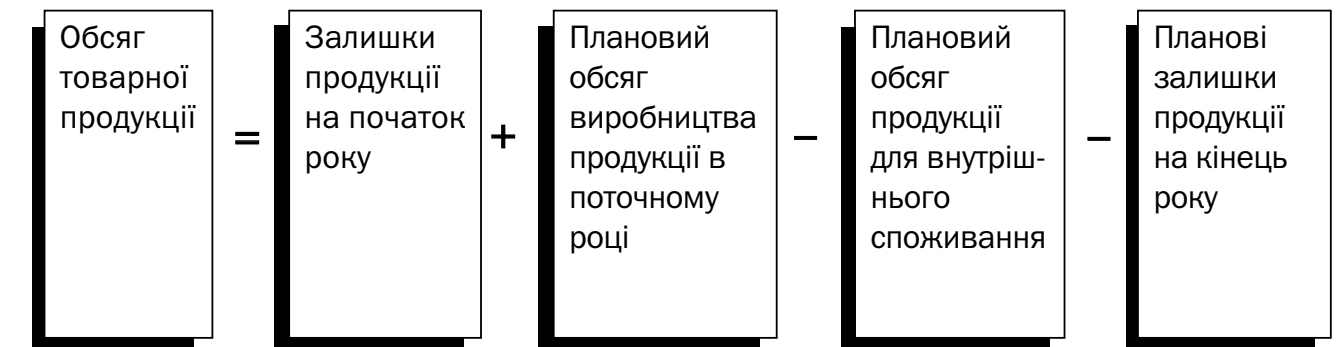
У сільськогосподарському підприємстві планування обсягів виробництва і продажу не може бути таким гнучким, як у підприємствах інших галузей народного господарства. Щорічний план виробництва може бути лише частково скоректований з врахуванням прогнозного рівня попиту на сільськогосподарську продукцію.

Враховуючи особливості сільського господарства, а також специфіку сільськогосподарської продукції, бюджет продаж переважно залежатиме від виробничої програми підприємства та сформованої кон'юнктури ринку (від ціни на продукцію). Тому, враховуючи стратегічні напрями розвитку підприємства щодо спеціалізації виробництва, прогнозу кон'юнктуру ринку, а також сформовану систему сівозмін у рослинництві, структуру стада у тваринництві, розробка бюджету в сільськогосподарському підприємстві починається з складання кошторисів виробництва та прямих матеріальних затрат. Іншими словами, прогноз обсягів продажів з урахуванням кон'юнктури ринку та стратегію розвитку підприємства на майбутні періоди закладають у виробничому плані підприємства, що надалі відобразиться в бюджеті продажів.

Кошторис (бюджет) виробництва – це план виробництва сільськогосподарської продукції в натуральному виразі. В рослинництві його складають виходячи з запланованої площі під кожну культуру у відповідності до сівозміни та планової врожайності культур. У тваринництві обсяг виробництва залежить від структури стада і кількості поголів'я тварин та їх

продуктивності. Бюджет виробництва продукції тваринництва складається на основі планового обороту стада.

Кошторис (бюджет) продажів – це важливий крок у розробці фінансового плану. Він складається з врахуванням запланованих обсягів товарної продукції і прогнозного рівня цін на продукцію в залежності від географії збуту, категорії покупців, сезонних факторів. Формула для обчислення обсягу товарної продукції є наступною:



Бюджет прямих витрат на матеріально-технічні ресурси складають на підставі виробничого бюджету. В рослинництві – виходячи з обраної технології обробітку культури та норм і розрахованих в технологічних картах нормативів прямих витрат на один гектар. У тваринництві – виходячи з раціонів годівлі, норм і розрахованих нормативів прямих витрат на одну голову.

Бюджет загальновиробничих витрат відображає обсяг всіх витрат, пов'язаних з виробництвом продукції за виключенням прямих витрат на матеріальні ресурси і прямих витрат на оплату праці. Як правило, він також включає в себе ряд стандартних статей: амортизацію і оренду виробничого обладнання, додаткові виплати працівникам, оплату невикористаного часу тощо.

Коли по кожному центру відповідальності розроблені кошториси (бюджети), можна сформулювати об'єднані бюджети доходів і видатків. Зрозуміло, що по центрах прибутковості повинні бути планові дані в доходній і витратній частинах, а по центрах витрат тільки витратна частина, крім випадків запланованої реалізації майна. Приблизна форма зведеного бюджету центру відповідальності з розбивкою по місяцях представлена в додатку 1 – 1.1. Необхідно відмітити існуючу пільгу по накопиченню та використанню податку на додану вартість (ПДВ) для сільськогосподарських товаровиробників. Відповідно до законодавства України різниця між зобов'язаннями та податковим кредитом по ПДВ залишається на підприємстві та може використовуватись на виробничі цілі. Тому, за результатами розрахунків, сума, яка перевищує податковий кредит з ПДВ, також є доходною частиною бюджету центру прибутковості.

Однією з основних функцій управлінського бухгалтерського обліку, у тому числі системи управління грошовими потоками, – є контроль за виконанням кошторису (бюджету) як по кожному центру відповідальності, так і по підприємству в цілому. Цей контроль здійснюється щомісячно на підставі звіту про виконання кошторису (бюджету) (додаток 1 – 1.2). До звіту можуть додаватися пояснювальні записки щодо причин відхилень від кошторисів (бюджетів).

Для кожного рівня управління подаються звіти з різною деталізацією статей. Чим вищий рівень управління, тим менша така деталізація. Причому, для вищих рівнів управління важливим є наголошення на тих статтях витрат, які мають суттєві відхилення від плану (бюджету), що дає змогу вищому керівництву здійснювати управління і контроль, тобто спрямовувати зусилля на вирішенні найважливіших питань, швидше аналізувати інформацію.

Кошториси (бюджети) та звіти про виконання кошторисів (бюджетів) – це перший, найнижчий, рівень внутрішньої звітності про витрати і результати, який забезпечує задоволення інформаційних потреб для оцінювання і контролю діяльності підрозділів.

На підставі кошторисів (бюджетів) центрів відповідальності складається консолідований бюджет підприємства, дані якого враховуються при складанні балансу грошових потоків на плановий період (додаток 1 – 1.3). Мета його складання полягає в тому, щоб досягти синхронності надходжень і витрат грошових коштів або, іншими словами, досягти необхідного рівня ліквідності активів підприємства в майбутньому періоді.

Керівники центрів прибутку несуть відповідальність як щодо надходжень, так і щодо витрат. Тому другий рівень внутрішньої бухгалтерської звітності – це звіти про прибуток центрів прибутку.

Включати до кошторисів центрів прибутку потрібно лише прямі операційні витрати, які точно можуть бути зараховані до певного підрозділу. Витрати, які мають непрямий характер, вносити до кошторисів немає сенсу. Такий спосіб зарахування частини загальних операційних витрат підприємства дає змогу визначати частку кожного підрозділу у формуванні прибутку підприємства в цілому та оцінити результати їхньої діяльності (додаток 1 – 1.4).

Позареалізаційні доходи та витрати до кошторисів центрів прибутку зараховувати не слід, тому що ці доходи і витрати не залежать від діяльності такого центру.

Звіт центру прибутку може базуватись також на розрахунку показника маржинального доходу, який є різницею між виручкою від реалізації та змінними витратами. У такому випадку готують звіт про прибуток за формою, наведеною в додатку 1 – 1.5.

Другий документ фінансового плану підприємства – звіт доходів і витрат. Цей документ показує, як буде формуватися прибуток підприємства (додаток 1 – 1.6).

До складу фінансового плану входить також баланс активів та пасивів підприємства. Баланс активів та пасивів підприємства складається з метою оцінки тих видів активів, в які спрямовуються грошові кошти та тих видів пасивів, за рахунок яких планується фінансувати придбання чи створення цих активів. Серед активів балансу виділяють поточні активи (рахунок в банку, каса, інші надходження, дебіторська заборгованість) – як найбільш мобільну частину коштів, запаси та фіксовані активи. В пасиві відображено власні та позикові кошти, причому важливе значення має їх структура та зміна протягом запланованого періоду. Приблизний зміст фінансового плану підприємства представлений в додатку 1 – 1.7.

В процесі фінансового планування здійснюється конкретна ув'язка кожного виду капіталовкладень чи відрахувань та джерела його фінансування. Для цього складається перевірна (шахова) таблиця до фінансового плану, в якій по вертикалі записуються напрями використання фінансових ресурсів та прирівняних до них коштів, а по горизонталі – джерела фінансування, тобто фінансові ресурси і прирівняні до них кошти. Така таблиця дозволяє виявити цільовий характер використання фінансових ресурсів, збалансувати доходи і видатки по статтях, визначити резерви формування фондів грошових коштів.

5.4.2.4. Оцінка якості управління підприємством в залежності від структури грошових потоків

Підприємство може бути високоприбутковим і одночасно мати великий дефіцит коштів або середньоприбутковим, маючи в розпорядженні великі суми грошових коштів. Звіт про рух грошових коштів показує такі надлишки та дефіцити. Крім того, він містить інформацію, котра корисна при оцінці фінансової гнучкості підприємства. Фінансова гнучкість – це здатність підприємства генерувати значні суми грошових коштів з тим, щоб своєчасно реагувати на несподівано виникаючі потреби і можливості. За станом руху грошових потоків можна судити про якість управління підприємством. Цю залежність продемонструємо за допомогою схеми, зображеної на рис. 5.6.

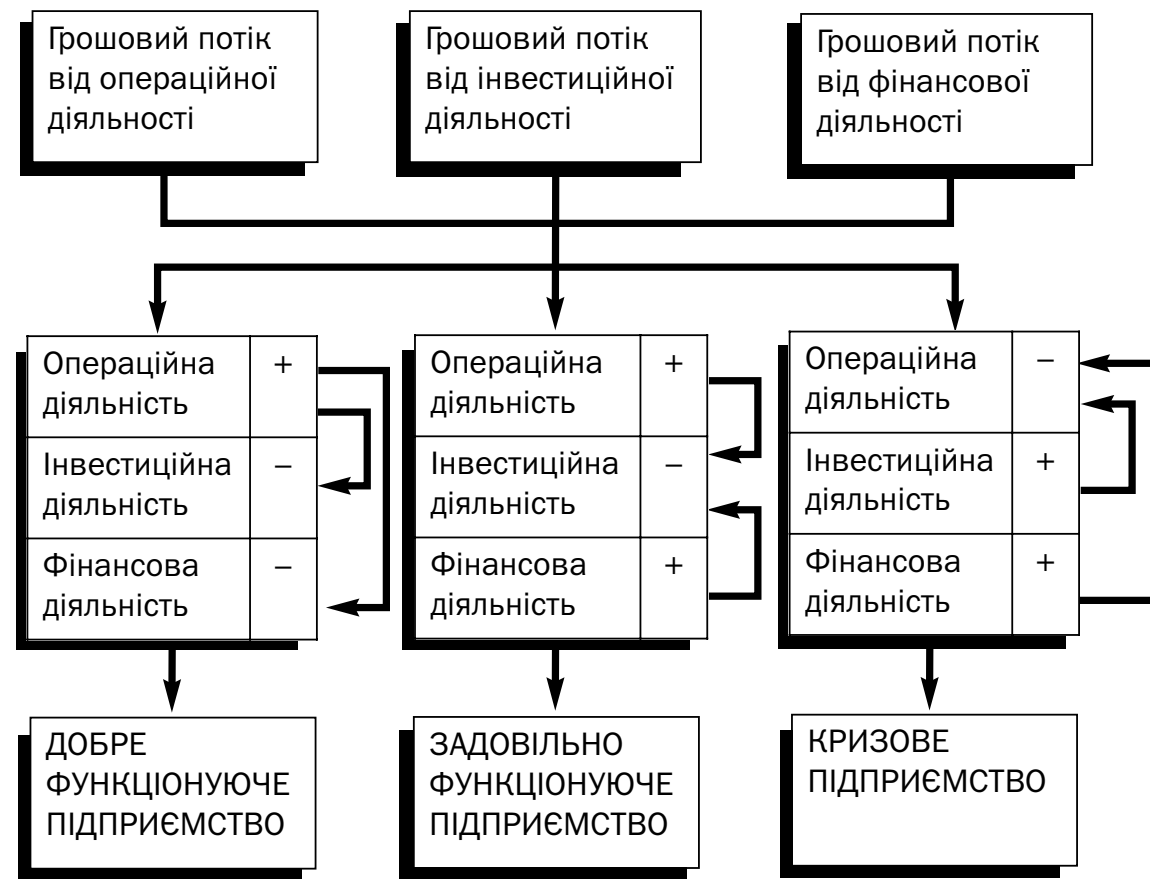


Рис. 5.6. Залежність якості управління підприємством від структури грошових потоків

Якість управління підприємством можна охарактеризувати як добру в тому випадку, якщо за результатами звітного періоду чистий рух грошових коштів в результаті операційної діяльності має позитивне значення, в результаті інвестиційної та фінансової діяльності – негативне. Це означає, що в результаті операційної діяльності, зокрема від реалізації продукції, підприємство отримує достатньо грошових коштів, щоб мати можливість інвестувати ці кошти, а також повертати отримані кредити. Причому, підприємству для здійснення інвестицій достатньо тільки власних коштів. Якщо при цьому чистий рух коштів в результаті усіх видів діяльності підприємства за рік також має позитивне значення, то можна зробити висновки, що керівництво підприємства повністю виконує свої функції.

У випадку якщо рух грошових коштів за результатами операційної та фінансової діяльності має позитивне значення, а за результатами інвестиційної – негативне, то висновок – якість управління підприємством задовільна. Сутність такої структури грошових потоків зводиться до наступного: підприємство спрямовує грошові кошти, отримані від операційної діяльності, а також кошти, отримані як кредити й додаткові вкладення власників (фінансова діяльність), на придбання необоротних активів (відновлення основних засобів, вкладення капіталу в нематеріальні активи, здійснення довгострокових інвестицій).

Тривожною є ситуація, при котрій рух грошових коштів за результатом інвестиційної та фінансової діяльності має позитивне значення, а за результатом операційної – негативне. В такому випадку стан підприємства можна охарактеризувати як кризовий, якість управління в такому випадку є незадовільною. Зміст такої структури капіталу при цьому зводиться до наступного: підприємство фінансує витрати операційної діяльності за рахунок надходжень від інвестиційної та фінансової діяльності, тобто за рахунок отриманих кредитів, додаткових внесків власників, т.п. Така структура руху грошових коштів прийнятна тільки для новостворених підприємств, котрі ще не почали працювати на повну потужність і знаходяться на початковій стадії розвитку.

Таким чином, можна зробити висновок, що якість управління підприємством буде відповідати вимогам лише в тому випадку, якщо матиме позитивне значення руху грошових коштів в результаті операційної діяльності. Іншими словами, підприємство буде своєчасно отримувати оплату за реалізовану продукцію, виконані роботи, надані послуги від покупців та замовників.

5.4.3. Управлінський облік у сільськогосподарському підприємстві

5.4.3.1. Запровадження управлінського обліку

Відповідно до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999р., №996-ХІІ передбачено поділ обліку на:

- **бухгалтерський** – процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень;

- **внутрішньогосподарський (управлінський) облік** – система обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством.

Управлінський облік ведеться з метою забезпечення керівництва та його підрозділів оперативною фінансовою і не фінансовою інформацією у визначеній ними формі для планування, оцінки, контролю й використання своїх ресурсів. Управлінський облік забезпечує внутрішні потреби підприємства в інформації, виходячи зі специфіки та особливостей діяльності і структури управління.

Адміністрація підприємства самостійно обирає метод обліку затрат та калькулювання собівартості продукції та послуг, визначає зміст внутрішньої управлінської звітності, строки її подання та періодичність. Ця облікова система мало регламентується законодавством. При організації управлінського обліку повинна забезпечуватися іден-

тичність інформації і розрахунків, здійснених на основі фінансового обліку.

На сучасному етапі розвитку бухгалтерського обліку доведена необхідність існування на кожному підприємстві власної системи управлінського обліку.

У процесі співставлення витрат і результатів виявляється ефективність виробничо-господарської діяльності як за конкретними її видами, так і за окремими виробничими підрозділами. Однією із функцій управлінського обліку є надання своєчасної і достовірної інформації необхідної для прийняття рішень та ефективного управління підприємницькою діяльністю. Інформація управлінського обліку не підлягає публікації, є комерційною таємницею і має конфіденційний характер.

У системі управлінського обліку обов'язково виділяються такі об'єкти обліку, як центри відповідальності. Управління витратами відбувається через діяльність людей, що відповідають за доцільність виникнення того чи іншого виду витрат. Центр відповідальності – структурний елемент підприємства, у межах якого менеджер відповідає за доцільність понесених витрат.

Адміністрація підприємства сама вирішує, як класифікувати витрати, наскільки деталізувати місця виникнення витрат і як їх зв'язати з центрами відповідальності.

Іншим об'єктом управлінського обліку є результати діяльності, які можна також враховувати за місцями виникнення і за носіями витрат. У процесі співставлення витрат і результатів різних об'єктів обліку визначається ефективність виробничо-господарської діяльності.

Варіанти організації управлінського обліку

З точки зору обліку витрат, вірніше його оперативності, як найважливішого фактора в управлінні, системи управлінського обліку можуть бути розділені на ті, в яких враховуються минулі витрати, і ті, в яких застосовується система "стандарт-кост".

Система "стандарт-кост" передбачає розробку стандартів на витрати праці, матеріалів, накладних витрат, складання стандартної калькуляції й облік фактичних витрат з виділенням відхилень від стандартів з метою контролю за формуванням фактичної собівартості й активного управління процесом її формування.

Варіанти класифікації систем управлінського обліку – ті, в яких собівартість включає повні витрати, і ті, в яких застосовується *система "директ-костинг"*.

У першому випадку всі поточні витрати виробництва поділяються на прямі (безпосередньо віднесені на об'єкти калькуляції) і непрямі (що відносяться на об'єкти калькуляції тільки наприкінці звітного періоду).

При використанні системи "директ-костинг" собівартість може включати тільки змінні витрати, тобто залежні від зміни обсягів виробництва

витрати. Собівартість можна калькулювати на основі тільки виробничих витрат, пов'язаних з виробництвом даної продукції, виконанням робіт чи наданням послуг. Тому, існує надзвичайно велика потреба в інформації про витрати на виробництво продукції і її реалізацію, що не перекручена в результаті розподілу непрямих витрат.

Таку інформацію у формі даних про неповну виробничу собівартість (у частині прямих, змінних чи усіх виробничих витрат) і маржинальному доходу (різниці між виручкою від реалізації і змінними витратами), дає система "директ-костинг". Перевагою системи "директ-костинг" є те, що на основі отриманої інформації можна приймати різні оперативні рішення по управлінню підприємством.

Запровадження системи управлінського обліку в підприємстві

В сільськогосподарських підприємствах система управлінського обліку вже створена, але вона часто дуже складна і використовується не ефективно. Для того, щоб управлінську інформацію можна було ефективно використовувати, вона повинна відповідати визначеним критеріям:

- стислість – інформація повинна бути чіткою, не містити нічого зайвого;

- точність – керівник повинен бути впевнений, що інформація не містить помилок чи припущень, інформація повинна бути вільна від будь-яких підтасувань;

- оперативність – інформація повинна бути готова тоді, коли в ній є потреба;

- порівнянність – інформація повинна бути співставна за часом, по підрозділах, забезпечувати єдність планових і звітних позицій;

- доцільність – інформація повинна підходити для тієї мети, для якої вона зібрана;

- рентабельність – витрати по збору інформації не повинні перевищувати вигоди від її використання;

- адресність – інформація повинна бути доведена до відповідального виконавця, з дотриманням конфіденційності.

Процес запровадження системи управлінського обліку може бути успішний при дотриманні таких умов:

1. Наявності кваліфікованих і відповідальних фахівців, які б не протидіяли запровадженню управлінського обліку на підприємстві. Адже у випадку успіху цього заходу керівництво одержує жорсткий механізм контролю й оцінки діяльності, що для більшості виконавців небажано як мінімум через психологічний дискомфорт. Вони найчастіше не усвідомлюють необхідності заходів щодо створення системи управлінського обліку і неохоче надають необхідну інформацію.

2. Активної участі вищого керівництва підприємства.

3. Наявності ресурсів – створення системи управлінського обліку є важливим завданням і вимагає витрат часу та коштів.

Виходячи з загальних принципів управлінського обліку, при організації роботи виробничих підрозділів необхідно забезпечити:

- чіткість механізму взаємодії між центрами відповідальності;
- розробку стратегічних цілей підприємства;
- визначення завдань, розробку нормативної бази;
- розподіл ролей між спеціалістами, відповідальними за впровадження управлінського обліку;
- розробку механізму контролю й одержання достовірної і своєчасної інформації;
- відповідальне і сумлінне відношення фахівців до своєї роботи;
- ефективне поєднання управління діяльністю підрозділів вищим керівництвом господарства з широкою ініціативою колективів при розробці планів та оперативній роботі по виробництву продукції, підвищенню її якості і зниженню витрат;
- створення для госпрозрахункових підрозділів (ЦФВ) рівних економічних умов в процесі виконання завдань, дотримання режиму економії й ощадливості;
- матеріальну і моральну зацікавленість працівників у результатах праці.

У господарстві розробляється Положення про управлінський облік та Основні правила управлінського обліку, що включають:

- склад підрозділів;
- регламентацію взаємовідносин колективів підрозділів з управлінською ланкою підприємства;
- виробничі зв'язки підрозділів;
- грошову оцінку продукції підрозділів;
- грошову оцінку матеріалів, послуг;
- організацію планування виробничої діяльності підрозділів;
- порядок обліку і поточного контролю;
- економічні показники, що використовуються при оцінці роботи підрозділів;
- систему матеріального заохочення за результатами діяльності.

5.4.3.2. Центри відповідальності

Склад підрозділів

- рослинництво (вирощування зерна, виробництво технічних та кормових культур, тік, склади);
- тваринництво (молочнотоварна ферма, ферма по вирощуванню молодняка великої рогатої худоби, птахоферма);
- переробка сільськогосподарської продукції (крупорушка, переробні пункти м'яса та молока);
- сервісне обслуговування (виробниче обслуговування (автопарк, тракторний парк, ремонтна майстерня, енергозабезпечення, нафтогоспо-

дарство) та соціально-побутове обслуговування (їдальня, продуктивний склад, ремонтно-будівельна бригада, ЖКХ)).

За підрозділами по акту закріплюють у користування сільськогосподарські угіддя, будинки і споруди, техніку, продуктивну і робочу худобу, птицю, інвентар і інше майно.

Усередині підрозділів автомобілі, трактори, сільськогосподарські машини, продуктивну і робочу худобу закріплюють відповідно за окремими механізаторами, тваринниками, рільниками й іншими працівниками.

Взаємовідносини колективів підрозділів

Підприємство розглядається як суб'єкт, що складається з окремих госпрозрахункових підрозділів. Планово-економічний відділ розробляє і впроваджує систему нормативних витрат. Аналіз досягнутих результатів проводиться порівнянням фактичних і нормативних (бюджетних) витрат.

Керівництво підприємства планує виробництво продукції, організує її реалізацію, визначає порядок використання продукції всередині господарства, організує облік і контроль роботи підрозділів, розробляє систему матеріального стимулювання працівників підрозділів.

Колектив кожного підрозділу забезпечує виконання затверджених планів виробництва, економне витрачання виділених їм матеріальних і грошових коштів, вишукує резерви для збільшення виробництва і зниження витрат на одиницю продукції, несе відповідальність за раціональне використання і збереження землі, техніки, худоби, устаткування, будинків і споруд тощо.

Виробничі зв'язки колективів підрозділів між собою

На підприємстві здійснюються прямі зв'язки щодо передачі продукції на виробничі цілі безпосередньо з одного підрозділу в інше, виконання робіт, послуг з оформленням кількості, якості, вартості продукції, робіт за підписами керівників одного та іншого підрозділу, визначається відповідальність підрозділів за заподіяний один одному збиток у результаті невиконання робіт у термін, порушення якості продукції, термінів і обсягів переданої продукції й інші. Конкретний зміст прямих зв'язків, умови і ціни передбачаються в плановому завданні.

З метою встановлення порядку регулювання госпрозрахункових відносин на підприємстві розробляється Положення про порядок пред'явлення, розгляду й обліку внутрішньогосподарських претензій. У Положенні передбачаються основні види претензій, порядок їх пред'явлення, види і розмір відповідальності.

Ціни для оцінки валової продукції підрозділів

Ціноутворенню належить головна роль у стратегії діяльності підприємства та його підрозділів. У процесі виробничої діяльності передача продукції з одного підрозділу до інших підрозділів оцінюється за

цінами, затвердженими у господарстві, які кожного року переглядаються. Для цього може бути використана форма, наведена в табл. 517.

5.17. Ціни для оцінки виробленої підрозділами продукції (робіт, послуг)

№ пп	Найменування продукції, робіт, послуг	Одиниці виміру	Категорія якості	Ціна, грн.	У тому числі по періодах
1					
2					
3					
...					

При вирішенні питання ціноутворення на товари та послуги повинна використовуватись найрізноманітніша інформація: обсяг продажу, витрати, доходи, попит споживачів. Не останню роль у ціноутворенні відіграє інтуїція. Визначення ціни повинно супроводжуватись з урахуванням великої кількості факторів як внутрішніх, так і зовнішніх. Зовнішні фактори визначаються ринком. Ціни на вихідну продукцію або послуги з підрозділів повинні забезпечити одержання бажаного прибутку й покрити усі витрати. Проте, у рослинництві передача продукції на переробку та зберігання проводиться згідно актів оприбуткування продукції в натуральних показниках з урахуванням якості.

В управлінському обліку постійно повинен відслідковуватись рівень цін на матеріали та послуги, які використовуються в процесі виробництва. Ціна послуг допоміжних підрозділів на протязі року по місяцях може змінюватись. Вона складається з фактичної собівартості послуг за попередній місяць та норми прибутку для даного підрозділу.

Освоєння товарно-грошових відносин на основі ринкових цін потребує розрахунків у режимі "товар-гроші", якому в найбільшій мірі відповідає чекова форма взаєморозрахунків, при застосуванні якої забезпечується узгодження з діючими формами обліку, виключається дублювання.

Основною умовою чіткої організації чекової форми взаєморозрахунків є відпрацювання схеми руху чеків для кожного підрозділу. Крім чеків, для обліку господарської діяльності використовується Книга обліку доходів і витрат, Особистий рахунок підрозділу.

Організація планування виробничо-господарської діяльності підрозділів

Підрозділи здійснюють свою діяльність відповідно до річного плану виробництва продукції і статей витрат. Одним з інструментів сільськогосподарського планування є бізнес-прогноз по системі маржинального доходу (Gross Margin system). Дана система планування має ряд переваг у порівнянні з виробничо-фінансовим планом. Це:

- швидкість складання;
- виявлення найбільш прибуткових видів продукції;
- простота розрахунків;
- засіб управління підприємством;
- можливість, завдяки наявності комп'ютерної версії на будь-якому етапі робити корегування плану.

Бізнес-прогноз по системі маржинального доходу припускає поділ усіх витрат на змінні і постійні. До змінних витрат включаються ті витрати, що легко можуть бути віднесені на конкретний вид продукції і змінюються в залежності від обсягів виробництва.

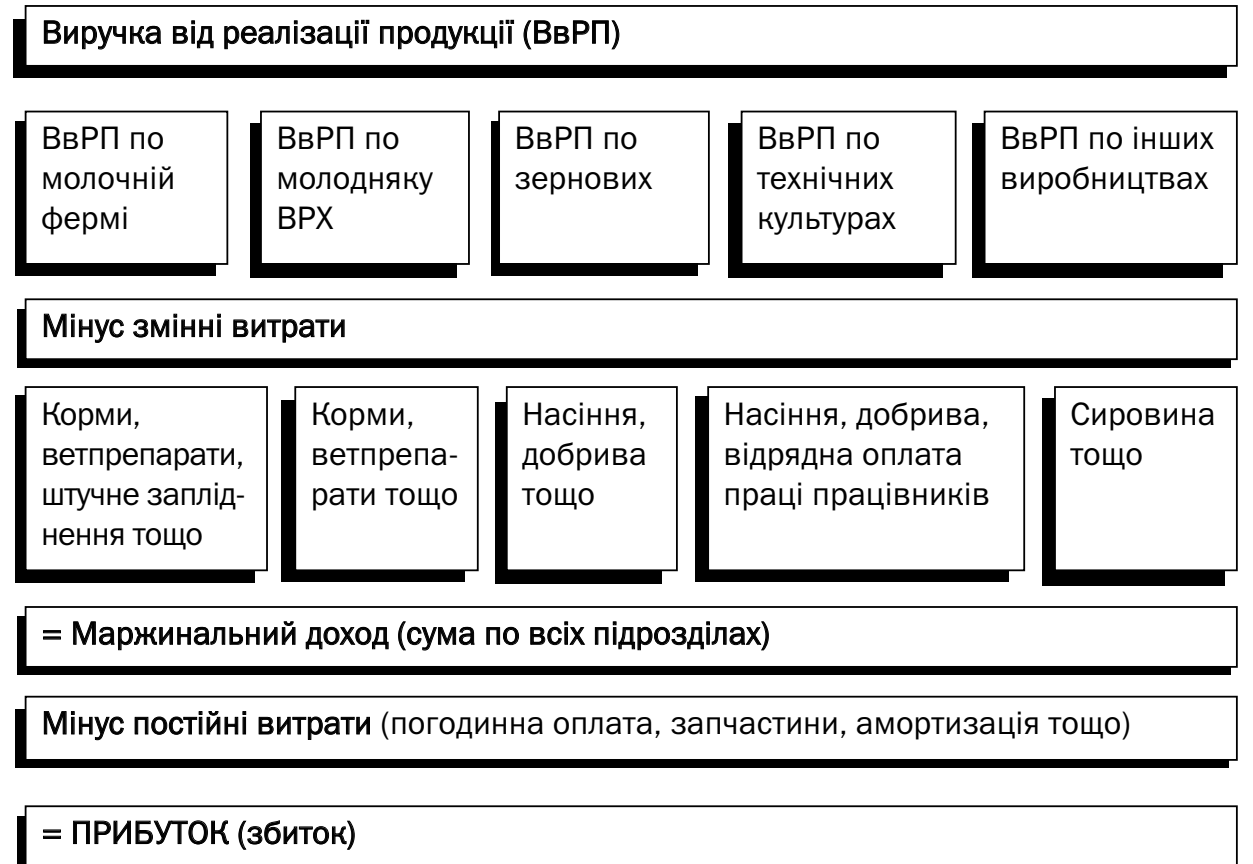
До змінних витрат у рослинництві відносяться: насіння, добрива, засоби захисту рослин, відрядна оплата праці працівників, паливно-мастильні матеріали тощо. До змінних витрат у тваринництві відносяться: корми, ветеринарні препарати, витрати по штучному заплідненню, відрядна оплата праці працівників тощо.

До постійних витрат відносяться: погодинна заробітна плата з нарахуваннями, запасні частини і ремонти, ремонт будинків і споруджень, послуги зі сторони, земельний податок, дивіденди, відсотки за кредит, амортизація, адміністративні витрати тощо.

Загальна схема бізнес-прогнозу має такий вигляд:

Поєднання фінансового, податкового та управлінського обліку

У системі управлінського обліку ведеться облік запасів, здійснюється калькуляція собівартості продукції, послуг та визначається фінансовий



результат основної діяльності підприємства і його підрозділів, ведуться розрахунки очікуваних або можливих результатів для розгляду варіантів управлінських рішень з метою вибору найбільш оптимального.

У системі рахунків фінансового обліку відображаються розрахунки з дебіторами, кредиторами, рух матеріалів, продукції, визначається загальний фінансовий результат діяльності підприємства.

Податковий облік ведеться згідно законодавства з відображенням податкових зобов'язань та податкового кредиту в деклараціях, які представляються податковим органам. Облік податку на додану вартість ведеться згідно чинного законодавства.

Взаємопов'язаність фінансового, податкового та управлінського обліку обумовлена використанням у них первинних документів. Тому при веденні первинних документів повинна витримуватись точність відображення даних, подій, операцій, своєчасність подання інформації без дублювання. В управлінському обліку використовуються всі можливі джерела інформації: бухгалтерський облік та звітність, статистичний облік та звітність, оперативний облік та звітність, вибіркові облікові дані, матеріали ревізій, внутрішнього та зовнішнього аудиту, матеріали перевірок податкової служби, матеріали виробничих нарад, зборів працівників, матеріали преси, наукові видання, технічна інформація тощо.

5.4.3.3. План руху коштів (кеш-флоу)

Важливим елементом управлінського обліку є розробка на підприємстві плану руху грошових коштів (кеш-флоу).

Необхідність контролю руху коштів

Контроль за рухом коштів є важливим компонентом успішного розвитку бізнесу підприємства. Бажано управляти бізнесом так, щоб без затримки одержувати виручку за реалізовані товари і послуги і негайно оплачувати всі рахунки, що надходять. За таких умов підприємство не матиме ні кредиторської, ні дебіторської заборгованості.

Для успішного ведення бізнесу важливо знати, якими коштами підприємство володітиме в конкретний момент часу. План руху коштів показує, коли саме й у якому обсязі очікуються грошові надходження, а також коли й у якому обсязі підприємство повинне оплачувати свої витрати. За допомогою плану руху коштів можна оцінити обсяг наявних у підприємства коштів і визначити потребу в короткострокових кредитах для поповнення власних оборотних коштів.

Кількісна оцінка потоку коштів

Кошти надходять на рахунок і у касу підприємства в результаті продажу сільськогосподарської продукції і послуг. Частина отриманих коштів, а іноді й всю виручку, підприємство повинне витратити на оплату поточ-

них витрат, сплату податків, заробітну плату, придбання насіння, добрив тощо. У будь-який момент часу може виникнути ситуація, коли в підприємства виявиться недостатньо наявних у його розпорядженні вільних коштів для оплати поточних витрат.

Багато підприємств із великими потенційними можливостями стали банкрутами через проблеми з коштами. У таких випадках прибуток підприємства часто буває зв'язаний в товарних запасах чи дебіторській заборгованості, тому власникам приходиться швидко розпродавати свої складські запаси, часто не вигідно для себе, для одержання коштів, необхідних для покриття поточних витрат підприємства.

Часто кредитора (особливо, якщо це банк) у першу чергу буде цікавити не прогноз очікуваного прибутку, а саме план руху коштів підприємства. Як правило, для плану руху коштів чи для звіту про рух коштів розраховується розмір щомісячних потоків грошей (інакше кажучи, розраховується баланс коштів на кінець кожного місяця). Але у випадку, коли підприємство знаходиться у важкому фінансовому стані, розраховують щотижневі грошові потоки. У загальному вигляді план руху коштів може бути представлений у формі, наведеній в табл. 5.18.

5.18. План руху коштів на період з 1 січня по 1 лютого 2005 р., грн.

Очікувані надходження	8500
Планові платежі	7600
Залишок (баланс) коштів на кінець періоду	900

Залишок (баланс) коштів на кінець періоду може бути :

- позитивним, якщо надходження більші від платежів;
- негативним, якщо платежі більші, ніж надходження.

Надходження

Надходження – це перерахування на поточний рахунок і готівкові платежі. Крім того, надходженнями вважаються отримані чеки, а також кошти, отримані з кредитних карток. Надходження пов'язані з діяльністю підприємства і виникають як результат продажу сільськогосподарської продукції чи послуг. Іншими джерелами надходжень можуть бути:

- банківські кредити;
- кредити інших установ чи фізичних осіб;
- орендні платежі – наприклад, за здані в оренду приміщення іншому підприємству;

Для того щоб забезпечити регулярність грошових надходжень, необхідно здійснювати жорсткий контроль за фінансовою діяльністю підприємства:

■ чітко відслідковувати суму і термін, на який підприємство видає кредити чи надає відстрочку платежу своїм клієнтам і партнерам, щоб запобігти появи простроченої дебіторської заборгованості;

■ якщо підприємство отримує платежі чеками чи по кредитних картках, то гроші повинні перераховуватися на рахунок у день надходження;

■ якщо підприємство надає відстрочку платежу своїм клієнтам, то рахунки за товари та послуги необхідно виставляти якнайшвидше, для того щоб скоротити можливу відстрочку в одержанні платежу.

При цьому варто враховувати те, як саме клієнти оплачують отримані товари та послуги. Якщо підприємство надає покупцям кредит на термін до 30 днів, то реалізація продукції в поточному місяці буде формувати основу для грошових надходжень наступного. Але окремі покупці можуть не оплатити рахунки підприємства в строк, тому при розробці плану руху коштів варто відобразити фактичну дату передбачуваного грошового надходження. План руху коштів підприємства повинен чітко розмежувати очікувані надходження від продажу по факту чи авансових платежів і надходження від продажу в кредит.

Платежі

До складу платежів входить велика кількість різноманітних статей:

- закупівля товарів для підтримки складських запасів;
- закупівля устаткування;

■ поточні платежі і накладні витрати (з них: виплата заробітної плати, орендні платежі, сплата відсотків за кредит; плата за електроенергію; покупка насіння, кормів, міңдобрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів (ПММ), запасних частин; фіксований сільськогосподарський податок; відрахування у фонди; прибутковий податок; інші податки, включаючи ПДВ; канцтовари, телефон, відрядження; оплата послуг сторонніх організацій; повернення кредитів).

Можна ще доповнювати цей список тими статтями витрат, що мають безпосереднє відношення до конкретного бізнесу.

Рух коштів: надходження і платежі

Рух коштів являє собою сукупність надходжень і платежів. Необхідно спланувати ділову активність підприємства таким чином, щоб у будь-який момент часу підприємство мало достатньо коштів для оплати поточних зобов'язань.

Майбутня потреба в коштах повинна бути оцінена так, щоб їх вистачило для фінансування збільшеного обсягу продажу і оплати всіх запланованих витрат.

Необхідно виділити статті витрат, що вимагають щомісячної оплати, а також статті витрат, що допускають щоквартальну чи щорічну оплату. Такі платежі є регулярними. Це означає, що їх необхідно здійснювати через певні проміжки часу.

Набагато складніше спланувати доходи, тому що вони в більшій мірі

залежать від ринкового попиту і від платоспроможності клієнтів. Ще складніше планувати комерційну діяльність, залежну від сезонних коливань. У цьому випадку необхідно спланувати свою господарську діяльність так, щоб коштів, отриманих у період підйому ділової активності, вистачило на оплату витрат у період сезонного спаду.

В залежності від конкретної ситуації можна планувати рух коштів підприємства на різний термін з різними інтервалами (наприклад, по тижнях на квартал). У цьому випадку необхідно розрахувати баланс коштів на кінець кожного тижня протягом трьох місяців. Вибір інтервалів планування залишається за підприємством.

У таблиці 5.18 відображаються дані про планові грошові надходження і платежі. Різниця між надходженнями і платежами являє собою залишок коштів. Залишок коштів на початок періоду – це кошти, що є в розпорядженні підприємства на початку кожного місяця. Залишок коштів на кінець періоду – це кошти, що є в розпорядженні підприємства наприкінці кожного місяця.

Як приклад застосування прогнозу руху коштів у процесі планування діяльності підприємства, можна привести таку ситуацію. Підприємство купує устаткування в березні місяці. Якби підприємство зробило цю покупку в січні чи лютому, то залишок його коштів наприкінці відповідного місяця мав би негативне значення. Це, у свою чергу, спричинило б необхідність залучення додаткових коштів чи штрафні санкції, наприклад, з боку банку за несвоєчасну сплату відсотків по кредиту.

Але ситуація не так однозначна, як це може здатися на перший погляд. Цілком ймовірно, що завчасна покупка устаткування допоможе підприємству швидше збільшити обсяг продажу і одержати прибуток, що з лишком покриє платежі банку.

У кожному конкретному випадку потрібно розглянути різні варіанти і вибрати кращий. Саме аналіз руху коштів дозволяє вибрати оптимальний період для здійснення основних закупівель і розробити стратегію розвитку бізнесу, включаючи стратегію його фінансування.

Прогноз руху коштів дає можливість встановити всі джерела надходжень і напрямки витрат грошей, визначити терміни можливого вилучення коштів з бізнесу, необхідність скорочення витрат, а також спосіб економії коштів. На підставі плану та всебічного аналізу звіту про рух коштів можна успішно вести господарську діяльність підприємства.

Визначення потреби в короткострокових кредитах

Плануючи рух коштів, можна встановити періоди часу, коли для забезпечення нормальної діяльності підприємства виникне потреба в короткостроковому кредитуванні. При розрахунках необхідної суми кредиту необхідно врахувати не тільки грошові надходження, але і пов'язаний з ними відтік коштів для виплати відсотків і повернення основної суми боргу у відповідні періоди часу.

5.4.4. Управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві

Керівник має пам'ятати, що персонал підприємства являється його найціннішим активом, а витрати, пов'язані з персоналом (ефективна система оплати праці, навчання, підвищення кваліфікації, преміювання, т.п.), є інвестиціями в майбутнє підприємства, направлені на забезпечення його життєздатності, конкурентноспроможності та фінансової стійкості.

У цілому ефективність управлінської діяльності на сільськогосподарському підприємстві визначається рівнем розвитку системи (організаційної і управлінської) та її потенціалом, здатністю адаптувати підприємство і менеджмент до вимог зовнішнього середовища, а також реалізувати потенціал системи.

Під час проведення фінансового оздоровлення підприємства необхідно особливу увагу звернути на проведення правильної оптимізації чисельності персоналу, підвищення його кваліфікаційного рівня, оцінку та мотивацію.

Розвиток персоналу є умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Персонал в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічно мислити.

Для того щоб більш ефективно використовувати потенціал робітників як в інтересах підприємства, в якому вони працюють, так і в інтересах власне самих робітників, необхідно організувати доцільну трудову діяльність персоналу підприємства.

Доцільну діяльність персоналу сільськогосподарського підприємства можна організувати за допомогою організаційно-економічних факторів управління персоналом на основі трьох складових: оцінки результатів роботи працівників підприємства, регламентації їх діяльності та відповідній мотивації працівників.

Під оцінкою персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

У практиці господарювання застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. Зовнішньою вважають оцінку діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість ділу тощо).

Оцінка персоналу має базуватися на загальноновизнаних принципах, а саме: об'єктивності, усебічності, обов'язковості, систематичності (постійності).

Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для:

- а) підбору й розстановки нових працівників;
- б) прогнозування просування працівників по службі;
- в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- г) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів;
- д) побудови ефективної системи мотивації праці.

Система регламентів є відомим та апробованим набором основних взаємопов'язаних регламентів, обумовлених орієнтацією діяльності всього підприємства, його підрозділів і кожного робітника. Маються на увазі такі регламенти як статут підприємства, положення про діяльність підрозділів і посадові інструкції, положення про внутрішній розпорядок. До недоліків цих регламентів відносяться недостатня чіткість і постійне відставання від практики, що відчуваються всіма функціонуючими структурами. Тому необхідно періодично переглядати (як правило один раз на рік) регламенти в цілях наближення до задач, які щоденно вирішуються на практиці, у тому числі під впливом зовнішніх обставин, які весь час змінюються. Важливо, щоб посадові інструкції якомога точніше відтворювали реальний зміст функцій, що покладаються на робітників.

Щоб вирішити протиріччя, які можуть виникнути в процесі виконання робітниками підприємства їх посадових обов'язків, та для забезпечення саме доцільної трудової діяльності, а не просто трудової діяльності працівників підприємства, пропонуємо два методи. Перший метод – застосування цільового посадового профілю в якості інструменту посилення цільової направленості посадової інструкції. Остання повинна закінчуватися описом результатів, яких повинен досягнути робітник в результаті виконання своїх функцій. Так, в посадовій інструкції з'явиться цільова орієнтація діяльності кожного робітника підприємства. Таким чином, цільовий посадовий профіль можна використовувати для удосконалення посадових інструкцій. Другий метод – наявність постійної інформаційної основи для удосконалення посадових інструкцій. Такою основою є систематичний облік виконуваних робітниками конкретних робіт, який здійснюють за спеціальною методикою.

Згідно з проведеними соціологічними дослідженнями та висновками вчених українці відносяться до нединамічних націй, тобто до націй з невисокою доцільністю трудової діяльності. Вченими було розроблено механізм подолання неорганізованості в системі господарських відхилень – цільове управління соціальними об'єктами (у нашому випадку – сільськогосподарським підприємством), задача якого – сконцентрувати зусилля персоналу на досягненні заздалегідь поставлених цілей при мінімальному витрачанні ресурсів.

Наведемо основні положення цільового управління, що стосуються доцільності діяльності робітників в організації після встановлення цілей:

■ Конкретизація цільового призначення і функціональних обов'язків персоналу:

- виявлення змісту цільового призначення всієї організації і функціональних обов'язків підрозділів та індивідів на кожній посаді;
- підготовка декларації кожним робітником про власне цільове призначення та основні напрямки діяльності;
- перевірка відповідності підготовленої декларації з офіційно існуючою, обговорення з керівником та колегами;
- Програмування, тобто розробка плану дій щодо досягнення цілей:
 - вивчення ситуації та вибір методу досягнення цілей; забезпечення згоди і підтримки; розробка плану, аналіз його частин і переконаність в його правильності; впровадження плану і спостереження за його реалізацією;
 - обговорення плану діяльності зі всіма зацікавленими особами.
- Розробка графіку виконання програми, складання бюджету.
- Створення нормативів, тобто визначення шкали для вимірювання ефективних значень параметрів робіт, направлених на досягнення цілей.
- Визначення планових і фактичних параметрів робіт.
- Виконання коректуючих та стимулюючих дій для отримання бажаних параметрів робіт, направлених на досягнення цілей.
- Оцінка кінцевого результату, фіксує рівень досягнення конкретної мети.

Одним з ефективних елементів ефективного управління персоналом є корпоративна культура доцільної діяльності, яка сприяє створенню сприятливого мікроклімату в підприємстві, атмосфери діловитості та доброзичливості, формуванню причетності кожного робітника до кінцевих результатів трудової діяльності сільськогосподарського підприємства. Це особливо важливо, оскільки більшість робітників, які звикли за роки радянської влади працювати під наглядом та за примусом, не ідентифікують себе з підприємством, в якому вони працюють, почуття приналежності до справ підприємства та якості його роботи в них не розвинуте. Тому у кожного робітника потрібно розвивати відчуття причетності до отримання кінцевого результату, від якого залежать не тільки благополуччя підприємства в цілому, а й його особистий достаток.

Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, які приймають працівники та які відображені в цінностях підприємства. Корпоративна культура задає орієнтири для поведінки та дій. Насправді, вона існує на будь-якому підприємстві, але якщо над нею не працювати, то вона існує в хаотичному та спонтанному вигляді, а коли її створювати, розробляти та випусувати, наприклад, в Кодексі корпоративної культури, то вона може стати дієвим інструментом ефективного управління, прийняття рішень, більшої самовіддачі працівників, що забезпечить необхідні для підприємства результати.

Стимулювання та мотивація

Визнання та оцінка праці робітників сільськогосподарських підприємств з метою їх стимулювання, мотивації та задоволення певних внутрішніх потреб (визнання особистості) можуть бути як матеріальними, так і моральними або тими та іншими. Виділяють наступні основні форми:

- матеріальні компенсації;
- грошові винагороди;
- суспільне визнання окремої особистості;
- суспільне визнання діяльності групи;
- особисте визнання керівництва;
- усвідомлення самоефективності.

Невід'ємним критерієм поведінки особистості є самоефективність. Порівнюючи свої досягнення з досягненнями інших, особистість формує власні цілі діяльності, що виражають ціннісне ставлення до визнання потреб та інтересів особистості.

Процес визнання заслуг і оцінка праці особи на підприємстві є ефективними за умови виконання наступних основних завдань:

- визнання праці робітників, які досягли вагомих результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрації відношення підприємства до високих результатів праці;
- досягнення із процесу визнання максимального ефекту шляхом популяризації результатів праці окремих робітників, що отримали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг робітників, різноманітність форм визнання з боку керівництва підвищує дієвість цього процесу;
- підвищення морального духу через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності.

Економічні методи мотивації

В результаті застосування економічних методів мотивації робітники отримують певні вигоди, що підвищують їх матеріальний добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад, у вигляді певної суми грошей, або побічні, що полегшують отримання прямих (наприклад, додатковий вільний час, щоб працювати в іншому місці). Основною формою економічної мотивації є заробітна плата за виконання основної роботи. Зазвичай, вона залежить від посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості і якості праці.

Використання тих чи інших форм і систем заробітної плати в основному залежить від сфери діяльності робітників, характеру трудових та технологічних процесів, завдань стимулювання тощо.

Мотивація і гроші

Зарплата

Гроші – найбільш очевидний засіб винагороди співробітників. Заробітна плата, належним чином пов'язана з результатами праці співробітників, може ставати мотивуючим фактором результативності їх

діяльності. А збільшення заробітної плати може стимулювати підвищення продуктивності праці за наявності певних умов: по-перше, люди повинні відчувати зв'язок між заробітною платою і власним добробутом; по-друге, вірити в існування чіткого зв'язку між заробітною платою та продуктивністю праці, і, зокрема, в те, що підвищення продуктивності праці обов'язково призведе до збільшення заробітної плати.

Для того щоб встановити зв'язок між заробітною платою та результатами, які досягаються у підсумку трудової діяльності, треба належним чином структурувати заробітну плату. Її можна розбити на три компоненти. В цьому випадку одна частина заробітної плати виплачується за виконання посадових обов'язків, і всі, хто виконує в підприємстві аналогічні обов'язки, отримують однакову винагороду. Друга частина зарплати визначається вислугою років і факторами вартості життя. Усі співробітники підприємства отримують цю компоненту зарплати, але її розмір автоматично щороку регулюється. Нарешті, виплата третьої компоненти варіюється для кожного робітника, і її розмір залежить від досягнутих ним в попередній період результатів. Не сумлінний робітник швидко усвідомлює, що ця компонента його зарплати мінімальна, а сумлінний зрозуміє, що в нього вона настільки ж велика, наскільки дві перші компоненти взяті разом. Ця компонента, однак, не зростає автоматично. З року в рік вона може змінюватись в залежності від результатів, досягнутих робітником у попередньому періоді. Зарплата може збільшуватись тільки у зв'язку зі зміною масштабів відповідальності, що покладено на робітника, вислугою років, а також у зв'язку з підвищенням вартості життя. Реально заслужена і зароблена конкретно особою частина зарплати може змінюватись, і дуже різко: якщо результативність праці робітника знижується, то зменшується і зарплата через зменшення її змінюваної частини.

Окрім основної зарплати існує і додаткова, яка нараховується за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички у формі різних доплат, зазвичай компенсаційного характеру.

Іноді заробітна плата буває неявною, тобто у вигляді різних пільг, які на практиці значно збільшують доходи суб'єкта. Рівень оплати праці відображає формальну оцінку трудового внеску робітників у кінцеві результати, їх ретельності, професіоналізму і кваліфікації, тому він повинен зростати разом з ними. Однак, більш дієвим стимулюючим засобом він стає при доповненні його іншою важливою формою економічної мотивації – системою преміювання.

Преміювання

Зазвичай робітників преміюють за результатами досягнення одного-двох показників; спеціалістів – двох-трьох показників. Основою для преміювання є економія ресурсів, збільшення прибутку, перш за все у сфері діяльності, що не має прямого відношення до конкретного

співробітника, раціоналізаторські пропозиції, успішне проведення заходів з попередження проблем, виключні заслуги. Для того щоб премії відігравали роль діючого стимулюючого фактору, вони повинні складати не менше 30% основного заробітку.

Передумовами успішного преміювання можна вважати:

- правильний вибір системи показників, які походять від конкретних завдань, що стоять перед підприємством;

- диференціацію показників в залежності від ролі і характеру підрозділів, рівня посад;

- орієнтацію показників преміювання на реальний внесок у кінцеві результати, ефективність і якість роботи, облік досягнень всього підприємства;

- конкретність, зрозумілість, гнучкість, справедливість критеріїв оцінки досягнень.

Підприємство може встановлювати винагороду за наслідками роботи підприємства чи організації за рік. Винагорода за поліпшення загальних наслідків роботи за рік введена господарською реформою 1966 року. Підприємства і організації, що перейшли на нову систему матеріального стимулювання, одержали широку можливість у визначенні розміру, порядку і умов виплати щорічної винагороди за наслідками роботи підприємства за рік. В народі ця винагорода одержала назву "тринадцята зарплата".

Зміст цієї винагороди полягає в тому, що підприємство має право по закінченні року витратити кошти, що виділені на виплату щорічної винагороди, за умови виконання річних планових завдань з реалізації продукції і рентабельності виробництва. В разі недосягнення цих показників винагорода не виплачується взагалі або може виплачуватись у зменшеному розмірі. Обчислення винагороди проводиться відповідно до заробітної плати, що виплачена працівнику протягом року, з урахуванням безперервного трудового стажу даного працівника на підприємстві чи в організації.

Законодавство передбачає право підприємств і організацій розробляти, затверджувати і вводити локальні положення про порядок виплати щорічної винагороди за наслідками роботи підприємства. Ці положення мають за мету встановити у найбільш наглядній і зрозумілій формі зв'язок і залежність між особистим трудовим внеском кожного члена колективу і поліпшенням наслідків виробничої діяльності усього підприємства.

Важливе значення має також правило, згідно з яким конкретний розмір щорічної винагороди, що виплачується кожному працівнику, повинен перебувати у певному співвідношенні з отриманою ним заробітною платою протягом року. Навіть при однаковому стажі безперервної роботи на підприємстві винагорода працівників може бути різною.

Порядок визначення розміру винагороди передбачається положеннями. На одних підприємствах винагорода встановлюється у відповідній кількості денних заробітків працівника, на інших – у відсотках до заробітку (місячно-

го чи річного). Положення передбачають також можливість зменшення розміру винагороди при недоліках в роботі працівника, несумлінному ставленні до своїх обов'язків, простоях і аваріях, що сталися з його вини.

В окремих випадках передбачається виплата винагороди за вислугу років, які в побуті називають "чотирнадцятою зарплатою". Вводиться ця винагорода в нормативному порядку. Обов'язковою умовою виплати винагороди за вислугу років є зайнятість працівника на роботах основного виробництва. Працівники обслуговуючого складу, як правило, права на цю винагороду не мають.

Розмір винагороди залежить від стажу роботи працівника. Стаж роботи визначається за трудовою книжкою комісією по встановленню стажу, яка зобов'язана вирішувати всі спірні питання обчислення трудового стажу. Рішення цієї комісії є остаточним і оскарженню в судовому порядку не підлягає.

Участь у прибутках

Окрім премій та зарплати існує інший вид грошових винагород, що має певний мотиваційний ефект – участь у прибутках. Перш за все це стосується додаткового прибутку, до 75% якого можуть отримувати співробітники. В сільськогосподарському підприємстві такі виплати зазвичай здійснюються за результатами виробничого року. Для спеціалістів же регулярно практикуються бонуси – одноразові виплати із прибутку один-два рази на рік.

Побічна економічна мотивація – це мотивація вільним часом. Її конкретними формами є скорочений робочий день або збільшена відпустка, що покликані компенсувати підвищення витрат праці; змінний або гнучкий графік роботи, що робить режим роботи більш зручним для робітників, для того, щоб без шкоди для основної роботи займатись іншими речами; наданні відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу.

Оптимізація кількості персоналу підприємства

Персонал підприємства не є постійним, він змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Зміна чисельності персоналу відбувається через впровадження нової техніки, технологій, випуску нових видів продукції чи відмову від випуску окремих видів продукції. При цьому може виникнути проблема невідповідності трудового потенціалу потребам виробництва, що вимагає розробки ряду заходів оптимізації кількості персоналу. Можливе виникнення таких ситуацій:

- необхідна чисельність персоналу перевищує фактичну, що потребує додаткового набору зі сторони;
- фактична кількість персоналу відповідає необхідній, але не відповідає їй по структурі;
- реальна кількість персоналу перевищує необхідну, що вимагає її скорочення.

Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

- скорочення чисельності працівників чи набір їх зі сторони;
- функціональна адаптація власних працівників до змін умов виробництва;
- організаційні переміщення працівників;
- перенавчання та підвищення кваліфікації;
- тимчасовий найом робочої сили зі сторони.

Слід відмітити, що скорочення чисельності працівників є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непродуманого скорочення працівників можуть відчуватися протягом багатьох років.

Перш ніж звільняти працівників, потрібно використати ряд менш жорстоких засобів, а саме:

- призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плинності кадрів, і заповнити ці місця власними працівниками, посади яких необхідно скоротити. Такий процес, як правило, супроводжується перенавчанням персоналу;
- перевести частину працівників на неповний робочий час, що дозволить зберегти кваліфікованих працівників;
- звільнити працівників за власним бажанням.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, підприємству необхідно розробити програму звільнення працівників. При розробці і впровадженні даної програми потрібно:

- дотримуватись трудового законодавства;
- дотримуватись принципу справедливості та поваги до працівників, яких звільняють;
- надавати точну й повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в організацію;
- надавати звільненим працівникам допомогу по реєстрації в центрах зайнятості, сприяти працевлаштуванню тощо.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про них, навіть у момент скорочення чисельності.

Професійний розвиток

та навчання персоналу

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

Основним напрямком професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівника специфічних професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Існує значна

кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. Серед основних методів навчання слід відмітити навчання на робочому місці і поза робочим місцем та виконання посадових обов'язків. Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім поєднанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даного підприємства і тільки для його працівників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Під час фінансового оздоровлення підприємства необхідно оцінити наявні у персоналу знання, вміння та навички та в разі необхідності, особливо у випадку операційної реструктуризації, забезпечити набуття нових знань, умінь та навичок. Загалом процес підвищення кваліфікації та професійного розвитку спеціалістів має бути ретельно спланованим та безперервним для кожного окремого спеціаліста.

Реформування оплати праці в сільськогосподарському підприємстві

Згідно із Законом України "Про оплату праці" вирішення основних питань оплати праці, які раніше жорстко регулювалися зверху, передано підприємствам. Це дає право господарствам створювати власні диференційовані системи заробітної плати і водночас покладає відповідальність на їх керівників за розрахунки з працівниками. Поки що оплата в більшості підприємств формується стихійно, за залишковим принципом. Потрібно освоювати практику управління оплатою праці, із використанням балансів доходів і витрат та інших економічних механізмів. Можливості підвищення рівня заробітної плати мають бути вишукані за рахунок зростання продуктивності праці та зменшення матеріальних витрат.

Організацію оплати праці потрібно спрямовувати на подолання знеосібки та зрівнялівки. Для цього первинним колективам виробничих підрозділів слід надати широкі повноваження щодо організації виробництва, регулювання внутрішньогосподарських відносин. У підрозділах необхідно організувати стимулювання за кінцеві фінансові результати – економію витрат чи забезпечений колективом прибуток.

Приклади успішного управління та мотивації персоналу в сільськогосподарському підприємстві

Як приклад успішної організації мотивації персоналу в сільськогосподарському підприємстві наведемо досвід двох сільськогосподарських підприємств.

В одному з господарств Одеської області заробітна плата працівників не висока, наприклад у директора вона становить 500 грн. на місяць, а в головних спеціалістів – 450 грн. При проведенні сільськогосподарських робіт середньомісячна заробітна плата у трактористів становить 500 –

600 грн. Відносно невисока заробітна плата на підприємстві компенсується оригінальною системою преміювання. На кожен зароблену гривню в підприємстві щорічно продається по 0,4 кг зерна за ціною 300 грн./т. За трудову участь кожному працівнику підприємства продається по 0,6 т зерна за ціною 100 грн./т. Спеціалістам продається по 2,5 т зерна за ціною 20 грн./т. Доярки отримують по 0,1 кг зерна за кожен надлений літр молока за ціною 20 грн./т. Крім того, підприємство реалізує хліб своїм робітникам по 0,40 грн. за одну буханку. Кожен робітник підприємства щомісячно може купити до 5 кг м'яса за ціною 4 грн./кг. Кожен рік всі без винятку робітники підприємства оздоровлюються безкоштовно в м. Євпаторія. Якщо член колективу виявить бажання збудувати новий дім, то йому безповоротно надається 1000 грн. для організації будівництва. Решта видів преміювання здійснюються на розсуд керівника підприємства.

Оплата праці працівників одного з господарств Донецької області проводиться за тарифними ставками, визначеними відповідно до Галузевої угоди між Міністерством аграрної політики і Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2004 -2005 роки, виходячи з встановленої мінімальної заробітної плати і коефіцієнтів міжрозрядних співвідношень (тарифних коефіцієнтів). Мінімальні гарантовані тарифні ставки на підприємстві встановлені на 2005 рік для працівників зайнятих у рослинництві, тваринництві, для трактористів-машиністів, працівників ремонтних майстерень, водіїв автотранспорту, будівельників, працівникам торгівлі і громадського харчування та інших категорій. Годинні тарифні ставки працівників розраховані виходячи з норми тривалості робочого часу 167,67 годин на місяць при 40-годинному робочому тижні з застосуванням коефіцієнтів співвідношень тарифних ставок працівника першого розряду і мінімальної тарифної ставки. При зміні розміру мінімальної заробітної плати тарифні ставки перераховуються.

Норми праці – виробітку, часу, обслуговування худоби, птиці й інших тварин, річні норми виробництва продукції – розробляються на підприємстві за узгодженням із профспілковим комітетом.

Для молодих трактористів-машиністів, що закінчили професійно-технічні училища, курси і зайнятих на механізованих роботах, роботах по ремонту тракторів, сільськогосподарських машин, а також для молодих робітників, що працюють у тваринництві після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійних училищ та пройшли навчання безпосередньо на виробництві, встановлюються зменшені норми виробітку (обслуговування), але не більше ніж на 40% протягом перших трьох місяців з початку самостійної роботи.

Оплата праці працівників підприємства зайнятих у рослинництві і тваринництві проводиться за розцінками за одиницю виробленої про-

дукції. Розцінки за продукцію в натуральному чи грошовому вираженні встановлюються для бригади в цілому. Вони визначаються виходячи з норми виробництва продукції і тарифного фонду заробітної плати, збільшеного до 25 – 50 % при нормальному фінансовому стані підприємства в залежності від росту врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин з урахуванням якості продукції.

Розцінки за продукцію можуть встановлюватися стабільними на ряд років. При зміні мінімальної заробітної плати, а також технології виробництва, підвищення рівня механізації, впровадженні більш врожайних сортів, поліпшенні кормової бази, укомплектування стада більш продуктивною худобою й інших умов, розцінки переглядаються.

Тарифний фонд заробітної плати для розрахунку розцінок за продукцію визначається:

- у рослинництві – по технологічних картах на кожну культуру на основі запланованого обсягу робіт, включаючи роботи незавершеного виробництва, встановлених норм виробітку і відповідних тарифних ставок;

- у тваринництві – виходячи з нормативної чисельності працівників, розрахованої по технічно обґрунтованих нормах обслуговування, професійного складу тваринників і відповідних тарифних ставок.

Після завершення сільськогосподарських робіт (у тому числі і під врожай майбутнього року), а у тваринництві – після одержання продукції, із працівниками бригад проводиться остаточний розрахунок за вироблену й оприбутковану продукцію за встановленими розцінками.

За рішенням адміністрації підприємства оплата праці на вирощуванні і заготівлі кормів нараховується окремо від інших сільськогосподарських культур, закріплених за колективом бригади, ланки. На вирощуванні і заготівлі кормів для працівників встановлюються три розцінки: за корми I класу, II класу і III класу. Розцінка за корми I класу визначається, виходячи з норми виробництва продукції і тарифного фонду заробітної плати, збільшеного до 150 %, за корми II класу – до 130%, за корми III класу – до 115%.

Крім того, на заготівлі кормів застосовується підвищена оплата праці. Наприклад, з огляду на особливо важливе значення проведення збирання кукурудзи на силос, на період перших 10 днів масового збирання за умови виконання змінних норм виробітку встановлюються підвищені розцінки по оплаті праці на 60%, а в наступних 10 днів календарно обмеженого терміну збирання розцінки збільшуються на 30%.

Для колективів бригад і ланок у рослинництві й тваринництві встановлюється додаткова оплата (заохочення) за якісне і своєчасне виконання найважливіших робіт. Додаткова оплата (заохочення) проводиться в основному за кінцевими результатами роботи з урахуванням якості в розмірі місячного заробітку за сезон.

З метою посилення матеріальної зацікавленості в підвищенні кваліфікації робітників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, встановлюється:

- трактористам-машиністам – перший, другий і третій класи кваліфікації;

- робітником, зайнятим у тваринництві, – звання "Майстер тваринництва першого класу" і "Майстер тваринництва другого класу".

Особам, яким присвоєний перший клас кваліфікації тракториста-машиніста і "Майстер тваринництва першого класу", нараховується доплата до заробітної плати в розмірі 20%, а особам, яким присвоєний другий клас кваліфікації тракториста-машиніста і "Майстер тваринництва другого класу", – у розмірі 10%.

Кваліфікованим робітникам, а також молодим робітникам, що пройшли навчання професій рослинництва і тваринництва, можуть присвоюватися звання "Майстер тваринництва третього класу" і "Майстер рослинництва третього класу" без виплати надбавки за класність. Списки кваліфікованих робітників із присвоєною класністю наводяться в Положенні про оплату праці підприємства.

Під час проведення весняно-польових робіт на роботах по підготовці ґрунту і посіву ранніх зернових механізаторам виплачується премія в розмірі 25% тарифного заробітку за виконання норми виробітку і якісного проведення робіт. Крім того, нараховується натуроплата (зерно) у розмірі 0,41 кг за 1 га.

Адміністрація за узгодженням із профспілковим комітетом може позбавити премій і натуроплати у випадку порушення трудової дисципліни, перевитрати паливно-мастильних матеріалів, неякісного виконання робіт, невиконання норми виробітку з вини працівника.

В період догляду за посівами (обробка посівів гербіцидами, підготовка розчину гербіциду) нараховується доплата в розмірі 100% тарифного заробітку. Крім того, нараховується натуроплата зерном у розмірі 0,5 кг за 1 га обробленої площі.

У тих випадках, коли на період масового збирання врожаю в зв'язку з виробничою необхідністю на підприємстві для роботи на комбайнах призначають помічників трактористів – машиністів, що мають посвідчення тракториста-машиніста, оплату їхньої праці проводять у розмірі 80% заробітку тракториста-машиніста, що працює на комбайні.

З огляду на особливо важливе значення проведення збирання врожаю, підприємство встановлює підвищені розцінки по оплаті праці для працівників, зайнятих на збиранні врожаю (табл. 5.19).

У період масової заготівлі силосу підвищена оплата нараховується трактористам-машиністам на всіх видах збиральних робіт, включаючи транспортування і трамбування силосної маси.

5.19. Розміри підвищення розцінок по оплаті праці для працівників, зайнятих на збиранні врожаю

Вид роботи	Календарно обмежений термін збирання, днів	На період перших днів масового збирання врожаю, але не більше ніж на 10 днів, за умови виконання змінних норм виробітку, %	При невиконанні змінних норм виробітку в період перших днів масового збирання (але не більш 10), а також в інші дні збирання врожаю, але на обмежений період, %
Збирання сіна	12	60	30
Силосування	10	60	30
Збирання ранніх зернових	15	60	30
Збирання соняшника	18	60	30

Трактористам-машиністам, що працюють на комбайнах, розцінки встановлюються за центнер зібраної продукції (60% тарифу) і за гектар зібраної площі (40% тарифу). Всім іншим працівникам, зайнятим на збиральних роботах і заготівлі кормів, а також на післязбиральній доробці зерна на току, оплата проводиться за розцінками, збільшеними на 15%. Водію на відвезенні зерна від комбайна нараховується 70% від заробітку комбайнера, включаючи доплати і премії. Оплата праці слюсаря, зварника, токаря, водія-заправника, заправника проводиться почесово за фактично відпрацьований час.

За виконання сезонної норми на збиранні зернових встановлюється преміювання в розмірі 1040 грн. на агрегат: – комбайнеру – 260 грн., помічнику комбайнера – 200 грн., трактористу на відвезенні соломи – 400 грн., водію на відвезення зерна – 180 грн.

На збиранні зернових нараховується натуроплата (зерно) у таких розмірах:

- на підборі й обмолоті валків по 5 кг за 1 га;
- пряме комбайнування по 5 кг за 1 га;
- скошування на звал насінників трав, обмолот насінників трав по 10 кг за 1 га.

Адміністрація підприємства за погодженням із профспілковим комітетом може позбавити натуроплати у випадку порушення трудової дисципліни, перевитрати паливно-мастильних матеріалів, неякісного виконання робіт.

На збиранні соняшника оплата праці механізаторів проводиться за нормами і розцінками розробленими у господарстві і погодженими з профспілковим комітетом. Крім оплати праці в грошовому вираженні механізаторам нараховується натуроплата в розмірі 2 кг зерна за 1 га убра-

ної площі. Водію на відвезенні насіння соняшника нараховується 70% від заробітку механізатора, включаючи доплати і натуроплату.

На очищенні товарного зерна і соняшника нараховується натуроплата в розмірі 0,5 кг за 1 т очищеного зерна і насіння. На очищенні насінного зерна і соняшника, а також на очищенні і сортуванні насіння трав нараховується натуроплата в розмірі 5 кг зерна за кожну 1 т очищеного насінного зерна. На інших роботах (навантаження, перекидання зерна і соняшника) нараховується 0,2 кг зерна за 1 т.

Умови оплати праці і преміювання розроблені і на роботах по незавершеному виробництву в рослинництві. Працівникам, зайнятим на роботах по незавершеному виробництву нараховується премія в розмірі 25% тарифної ставки. Крім того нараховується натуроплата в розмірах:

- на оранці під озими й оранці зябу – 4,1 кг зерна за 1 га;
- дискування, культивування суцільна, посів озимих, прикочування – 0,5 кг зерна за 1 га.

Адміністрація підприємства має право позбавляти премій і натуроплати у випадку порушення трудової дисципліни, перевитрати паливно-мастильних матеріалів, неякісного виконання робіт, невиконанні норм виробітку з вини працівника.

Оплата праці трактористів-машиністів має відмінні особливості.

Оплата праці трактористів-машиністів, зайнятих на ручних, господарських і ремонтних роботах, проводиться по ставці третього розряду відповідної групи тарифної сітки трактористів-машиністів у тому випадку, якщо тарифна ставка по виконуваний роботі нижче тарифної ставки зазначеного розряду. Надбавка за класність трактористам-машиністам на зазначених видах робіт не виплачується.

Оплата трактористам-машиністам, зайнятим на механізованих роботах у підприємстві, часу простоїв протягом усієї зміни, що відбулися з незалежних від них причин, при неможливості використання їх на інших роботах, проводиться в розмірі 2/3 тарифні ставки третього розряду тарифної сітки трактористів-машиністів.

Час, необхідний для перегону тракторів, комбайнів, екскаваторів, самохідних машин і підготовки їх до роботи, не врахований у нормах виробітку, встановлюється безпосередньо в підприємстві та оплачується по другому розряду тарифної ставки відрядника, встановленої для трактористів-машиністів на механізованих роботах.

При суміщенні робіт в агрегаті, не передбачених нормою, трактористам-машиністам виплачується надбавка в розмірі 20% відрядного заробітку за обсяг виконаних робіт за умови, що таке суміщення допускається правилами техніки безпеки і забезпечує якісне проведення робіт.

За проведення періодичних технічних обслуговувань (крім змінних) тракторів, комбайнів і інших сільськогосподарських машин оплата праці трактористів-машиністів проводиться по відрядних тарифних ставках

другого розряду тарифної сітки трактористів-машиністів, якщо тарифна ставка по виконуваній роботі нижче тарифної ставки зазначеного розряду, з розрахунку кількості годин, встановлених правилами технічного обслуговування. При цьому надбавка за класність не нараховується. Нормативи витрат праці розраховуються в господарстві.

Час, необхідний для проведення змінних технічних обслуговувань тракторів, комбайнів і сільськогосподарських машин, враховується при встановленні норми виробітку і тому окремій оплаті не підлягає.

За постановку сільськогосподарської техніки на тривале збереження, обслуговування її в період збереження і зняття зі збереження оплата праці здійснюється за час, передбачений нормативами, розробленими в господарстві.

Оплата праці механізаторів за обкатку тракторів, комбайнів і інших сільськогосподарських машин проводиться почесово по третьому розряду тарифних ставок трактористів-машиністів за встановлений час на обкатку.

За економію пального і мастильних матеріалів проти встановлених норм за умови дотримання агротехнічних вимог до якості тракторних робіт виплачуються премії в наступних розмірах:

- трактористу-машиністу 70% вартості зекономлених ним пального і мастильних матеріалів;

- бригадиру тракторно-рільничої бригади – 7%, майстру-наладчику – 5%, заправнику – 3% вартості пального зекономленого по бригаді.

За перевитрату пального і мастильних матеріалів утримується:

- з тракториста-машиніста 100% вартості перевитрачених паливно-мастильних матеріалів;

- з головного інженера 20% і з бригадира 10% вартості перевитрачених паливно-мастильних матеріалів.

Роботи на гусеничних і колісних тракторах потужністю понад 180 кінських сил оплачуються за тарифними ставками, збільшеними на 10%. На роботах по захисту рослин (обприскування, обробка посівів гербіцидами і отрутохімікатами) виплачується премія в розмірі 200% від виробітку механізатора.

Оплата праці працівників тваринництва проводиться за продукцію з урахуванням її якості й обслуговування за розцінками, встановленими у підприємстві. При встановленні розцінки виходять з норм закріплення поголів'я (корів, молодняку великої рогатої худоби) за одним робітником, затвердженої річної норми виробництва продукції на одного працівника і тарифного розряду, по якому оплачується робота. Приклад розрахунку розцінок за продукцію наведений в табл. 5.20.

Розроблено розцінки за продукцію і за обслуговування поголів'я:

- дояркам за вирощування телят профілакторного періоду;
- скотарям, що обслуговують дійне стадо;
- дояркам, що обслуговують родильне відділення;

5.20. Розрахунок розцінок оплати праці доярок за продукцію (молоко і приплід) і за обслуговування корів

Показники	Одиниці виміру	Значення
Технічно обґрунтована норма обслуговування дійного стада	голів	29
Удій на корову	кг	3000
Річна норма виробництва продукції при базисній жирності 3,6%	ц	870
Одержати теляти від корів	голів	25
Річний фонд заробітної плати	грн.	6350,40
За обслуговування однієї голови	грн.	1,50
За одержання одного здорового теляти	грн.	6,24
За 1 центнер молока	грн.	6,52

- робітником, зайнятим обслуговуванням молодняку великої рогатої худоби.

Для підвищення матеріальної зацікавленості працівників тваринництва у збільшенні виробництва молока, поліпшення його якості видається продукція в порядку преміювання:

- дояркам за 100% збереження телят до 6 місяців видається 1 теля до 50 кг;

- скотарям за 100% збереження телиць на пасовищі видається 1 голова до 100 кг;

- техніку штучного запліднення за збільшення приплоду телят від 100 корів у порівнянні з досягнутим за попередні 3 роки, але не менш 80 голів телят від 100 корів виплачується премія в розмірі від 25% до 150% окладу.

Для працівників тваринництва на підприємстві встановлюється преміювання за перевиконання плану одержання валової продукції з урахуванням її якості бригадою або окремими робітниками в розмірі 20% від вартості надпланової продукції за реалізаційними цінами.

Премії нараховуються один раз у квартал пропорційно заробітку, виплаченому в період, за який проводиться преміювання.

Оплата праці і преміювання інших категорій працівників підприємства проводиться відповідно до галузевої угоди і мінімальної заробітної плати.

Для підвищення матеріальної зацікавленості працівників на підприємстві розроблене положення про нарахування і виплату надбавки за безперервний стаж роботи (табл. 5.21).

5.21. Розміри надбавок за безперервний стаж роботи

Безперервний стаж роботи на підприємстві, років	Трактористам, дояркам	Водіям	Головним фахівцям	Фахівцям середньої ланки	Іншим працівникам
Від 5 до 10 років	10	8	10	5	–
Від 10 до 15 років	15	12	15	10	5
Від 15 до 20 років	20	16	20	15	10
Понад 20 років	25	20	25	20	15

Виплата зазначеної надбавки здійснюється один раз у рік.

У виробничий стаж, що дає право на одержання надбавки за безперервний стаж роботи на підприємстві включають:

- час роботи в реформованому підприємстві (включаючи роботу в КСП);
- час безперервної роботи в новому підприємстві;
- час дійсної строкової військової служби в армії;
- час навчання в навчальних закладах з відривом від виробництва за направленням підприємства;
- час роботи на виборних посадах в органах місцевого самоврядування та органах державної влади, а також профспілкових організаціях, якщо безпосередньо до обрання на ці посади вони працювали на підприємстві;
- час відпустки по догляду за дитиною до 3-х років, наданого жінкам відповідно до законодавства.

Працівник, що залишив роботу на підприємстві за власним бажанням, а потім повернувся на роботу, втрачає попередній стаж, що дає право на одержання надбавки. Працівникам, що залишили роботу на підприємстві без поважних причин за власним бажанням до настання моменту виплати, надбавку за стаж не нараховують.

Адміністрація має право позбавити надбавки за безперервний стаж роботи на підприємстві цілком чи частково за порушення трудової дисципліни, систематичного невиконання норм виробітку, розкрадання та перевитрати матеріальних коштів, порушення технології, прогули.

Відповідно докладеного колективного договору на 2005 рік, виходячи з реальних фінансових можливостей, працівникам підприємства передбачено:

- видача санаторно-курортних путівок на лікування, а також путівок на відпочинок в дитячі оздоровчі табори з частковою оплатою за рахунок коштів підприємства;

- надання одноразової допомоги працівникам у зв'язку з одруженням – 200 грн., виділяти матеріальну допомогу при народженні дитини – у розмірі 200 грн., після повернення на підприємство зі служби в Збройних силах України – 150 грн., у зв'язку з виходом працівника на пенсію, у тому числі на пільгових умовах у залежності від безперервного стажу роботи на підприємстві і його середнього заробітку, при стажі – від 10 до 15 років видається одна середньомісячна зарплата; при стажі більш 15 років видається дві середньомісячні зарплати;

- виплата грошової компенсації працівникам на оздоровлення, у зв'язку з наданням путівки в розмірі середньомісячного заробітку;

- при наявності путівки на санаторно-курортне лікування надавати відпустку поза графіком, а у випадку його використання надавати відпустку без збереження заробітної плати;

- здешевлення харчування для працівників, що працюють у вечірніх і нічних змінах на 50%, а для працівників з важкими і шкідливими умовами праці – на 100%;

- організувати заходи і виділяти матеріальну допомогу на святкування Дня працівника сільського господарства, 8 березня, дня бухгалтера, дня автомобіліста, Нового року;

- індивідуальні винагороди за пропозиції та винаходи, які підвищують прибутковість підприємства.

Рекомендується застосовувати подібний досвід у своїй діяльності іншим підприємствам. У кожному господарстві нагромадилося багато різних правил, умов, норм оплати і стимулювання праці, які не мають належного обґрунтування і застосовуються вибірково, довільно. Необхідно виробити положення про оплату й стимулювання праці як додаток до колективного договору, в якому сформулювати прості та відповідні конкретним умовам правила, а також права та обов'язки колективів і посадових осіб. При розробці такого положення та інших локальних актів можна керуватись виданням "Організаційно-методичні основи формування додатків до колективного договору по оплаті та нормуванню праці в аграрному виробництві" ⁸.

5.5. Залучення інвестицій

Поняття інвестицій визначено у статті 1 Закону України "Про інвестиційну діяльність" від 18.09.1991 р., №1560-ХІІ як всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

⁸ Організаційно-методичні основи формування додатків до колективного договору по оплаті та нормуванню праці в аграрному виробництві. – К: НДІ "Укragропромпродуктивність", 2004. – 288 с.

Інвестиційними цінностями можуть бути: кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери; рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності); майнові права інтелектуальної власності; сукупність технічних, технологічних та комерційних знань, оформлених у вигляді технічної документації; права користування землею, водою, ресурсами, спорудами та інші майнові права. Інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів здійснюються у формі капітальних вкладень.

У Законі "Про інвестиційну діяльність" дано визначення інвестиційної діяльності як сукупності практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. При цьому інвестиційна діяльність може здійснюватися на основі: інвестування, здійснюваного громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями та ін.; державного інвестування; іноземного інвестування; спільного інвестування.

Згідно українського законодавства, інвестори – це суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців, а також виконувати функції учасника інвестиційної діяльності. Учасниками інвестиційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України, інших держав, які забезпечують реалізацію інвестицій як виконавці замовлень, або на підставі доручення інвестора.

Джерелом інвестицій для сільськогосподарських підприємств можуть бути їх власні кошти (прибуток і амортизаційні відрахування), а також залучені кошти приватних інвесторів (вітчизняних і іноземних) і держави.

5.5.1. Інвестиційна стратегія сільськогосподарського підприємства в умовах його фінансового оздоровлення

5.5.1.1. Спільна діяльність за господарськими договорами

Створення спільних підприємств та стратегічних альянсів вважається найбільш привабливою для сільськогосподарського підприємства формою. Вона передбачає залучення інвестицій у вигляді внесків до статутного фонду підприємства. Інвесторами виступають переважно промислові, агросервісні та інші підприємства. Права й обов'язки інвестора визначаються Статутом господарського товариства чи спільного підприємства. Інвестор, часто на договірних засадах, купує у сільськогосподарського

⁹ Постановою Правління Національного банку України від 18 лютого 2004 року №54 визнано таким, що втратило чинність

підприємства вироблену ним продукцію, постачає йому матеріально-технічні ресурси та надає фінансову підтримку. В процесі інвестування створюється господарське товариство або спільне підприємство.

5.5.1.2. Залучення банківських кредитів

Кредит – різновид економічних відносин, суб'єктами яких є кредитор та позичальник. Характерна риса цих відносин полягає в передачі у тимчасове користування вартості, незалежно від форми її носія, на певних умовах, при збереженні права володіння нею за кредитором. Основні умови одержання кредиту визначалися Положенням Національного банку України "Про кредитування"⁹. З прийняттям Законів України "Про іпотеку" від 05.06.2003р., №898-IV, "Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень" від 18.11.2003р., №1255-IV, "Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати" від 19.06.2003р., №979-IV, набранням чинності Цивільним кодексом України і Господарським кодексом України, якими врегульовано правовідносини щодо кредитних операцій та забезпечення виконання кредитних зобов'язань, умови одержання кредиту визначаються чинними нормативно-правовими актами.

Ними передбачається, що кредит повинен бути забезпеченим, мати чітко визначений термін користування та цільовий характер, має платний характер та повинен бути обов'язково повернутий і не видаватись для відшкодування збитків, одержаних від господарської діяльності, формування та збільшення статутного фонду, а також для придбання цінних паперів. Решта умов, у тому числі плата за кредит та форми його повернення, визначаються за угодою між кредитором та позичальником.

Термін кредиту, а також відсотки за його користування (якщо інше не передбачено умовами кредитного договору) визначаються з моменту отримання (зарахування на рахунок позичальника або сплати платіжних документів з позичкового рахунку позичальника), до повного погашення кредиту та відсотків за його користування. Виділяють такі види кредиту:

- державний;
- банківський;
- товарний;
- іпотечний.

Для отримання банківського кредиту позичальник звертається в банк. Це звернення може бути у вигляді листа, клопотання, заяви. В документах зазначаються необхідна сума кредиту, його мета, строки погашення та форми забезпечення.

За строками користування банківські кредити бувають:

- короткострокові – до 1 року ;
- середньострокові – до 3 – х років;
- довгострокові – понад 3 роки.

Короткострокові та середньострокові кредити, як правило, можуть отримуватися для покриття поточних витрат виробництва та обігу, не забезпечених надходженнями коштів у відповідному періоді, а середньо- та довгострокові – для покриття витрат інвестиційного характеру.

За ступенем ризику виділяються стандартні кредити, та кредити з підвищеним ризиком.

За методами надання виділяються такі різновидності кредитів:

- видача у разовому порядку;
- відповідно до відкритої кредитної лінії;
- гарантійні (із заздальгідь обумовленою датою надання, за потребою, із стягненням комісії за зобов'язання);
- за видом кредитного рахунку.

Банківське кредитування здійснюється із застосуванням таких позичкових рахунків:

- простого кредитного;
- спеціального кредитного;
- контокорентного.

Простий позичковий рахунок є найпоширенішою формою банківського строкового кредитування. Кожна видача і погашення кредиту оформляється відповідними документами клієнта або банку (платіжне доручення, розпорядження кредитного відділу банку операційному відділу тощо). На ньому може бути тільки активне (дебетове) сальдо.

Спеціальний позичковий рахунок застосовується банком в окремих випадках, наприклад, при кредитуванні позичальника під заставу цінних паперів. Він є формою обліку позичок до запитання. Якщо на цьому рахунку виникає кредитове сальдо, воно в той самий день має бути зараховане на поточний рахунок позичальника. Погашення кредиту може здійснюватись як за платіжними дорученнями позичальника, так і шляхом зарахування коштів, які надходять на користь позичальника від боржників. Банк має право стягнути заборгованість за спеціальним позичковим рахунком у будь-який час без попередження клієнта, але це має бути передбачено кредитною угодою.

Контокорентний рахунок – активно-пасивний рахунок, на якому обліковуються всі операції банку з клієнтом. На ньому щоденно відбиваються всі платежі клієнта і надходження на його адресу коштів. Цей рахунок поєднує в собі позичковий рахунок з поточним і може мати дебетове або кредитове сальдо. Операції на ньому здійснюються за допомогою письмових доручень клієнта. За дебетом на ньому відображають заборгованість банку і всі платежі з рахунку за дорученням клієнта, а за кредитом – надходження коштів у банк від платників.

Контокорентний рахунок відкривається клієнтам, з якими банк має тривалі й міцні відносини і які відчувають регулярну потребу в банківському кредиті. Цей рахунок насамперед застосовується для підприємств з

високою кредитною репутацією. Відкриття контокорентного рахунку пов'язане з видачею контокорентного кредиту, який видається в національній або в іноземній валюті відповідно до потреб клієнта. Контокорентний кредит використовується тільки для фінансування поточного виробництва й обігу і не спрямовується на фінансування інвестицій.

Кожному клієнту банк встановлює ліміт кредитування за контокорентним рахунком. У випадках, коли встановленого банком ліміту недостатньо для покриття від'ємного сальдо між вимогами і зобов'язаннями клієнта, банк без укладання додаткової кредитної угоди може дозволити своїм клієнтам невелике короткострокове збільшення ліміту кредитування. Користування контокорентним кредитом не виключає можливості оформлення клієнтам у банку інших кредитів.

Погашення кредитів може відбуватись різними способами:

- водночас;
- з відстрочкою платежу;
- достроково;
- з регресією платежів;
- після закінчення обумовленого періоду (місяця, кварталу).

За метою надання виділяють кредит для задоволення виробничих потреб та споживчий, який допомагає задоволенню потреб в особистому споживанні.

Кредит для задоволення потреб виробничого характеру надається юридичним особам для здійснення процесу виробництва. Він може мати й ряд інших особливостей, пов'язаних з терміном та методами надання і повернення. Зокрема, можна виділити такі різновидності кредитів виробничого характеру як інвестиційний і поточний. Останній видається для покриття тимчасової нестачі грошових засобів для здійснення розрахунків або придбання матеріально-технічних засобів.

Споживчий кредит відображає відносини між кредиторами і позичальниками з приводу кредитування кінцевого споживання. Це засіб забезпечення споживчого попиту населення і прискорення реалізації товарних запасів. Споживчий кредит регулюється з боку держави більш ретельно порівняно з іншими формами кредиту. Регулювання охоплює процентні ставки, термін, доступність кредиту. Між банком і фізичною особою може бути посередник – підприємство, в тому числі торгове. Але суть відносин від цього не змінюється.

За предметом кредитної угоди виділяється грошовий, або фінансовий, товарний та змішані види кредитів. Банківський кредит носить, як правило, грошовий характер.

Товарний характер носить така форма як комерційний кредит або державний. При цій формі вартість товару і сам товар можуть передаватися як в тимчасове користування, так і у повне розпорядження позичальника. Повернення ж залежить від узгоджених умов між кредитором і позичальником.

Серед змішаних виділяють:

- лізинговий кредит, пов'язаний з орендою засобів виробництва;
- факторинговий – як переуступка банку, який кредитує;
- компенсаційний кредит, що видається в грошовій формі, а повертається у товарній за узгодженою наперед ціною.

Банківські кредити надаються суб'єктам підприємницької діяльності у безготівковій формі шляхом сплати платіжних документів з відповідного кредитного рахунку як у національній, так і в іноземній валюті, або шляхом перерахування на розрахунковий рахунок позичальника, а також у готівковій формі для розрахунку із здавачами сільськогосподарської продукції.

Погашення кредиту і нарахованих за ним відсотків здійснюється позичальником з поточного рахунку або у вигляді компенсаційних виплат товарного характеру.

Розмір відсоткових ставок та порядок їх сплати встановлюються банком і визначаються в кредитному договорі залежно від кредитного ризику, наданого забезпечення, попиту і пропозицій, які склалися на кредитному ринку, строку користування кредитом, облікової ставки та інших факторів. У разі зміни облікової ставки умови договору можуть переглядатися і змінюватися тільки на підставі взаємної згоди кредитора та позичальника.

Існують загальні правила визначення вартості кредиту. Вони зводяться до того, що основним видом плати за користування банківським кредитом є процентна ставка. Рівень її залежить від таких факторів:

- ціни сформованих ресурсів, яка визначає величину базової ставки;
- рівня інфляції;
- терміну кредиту;
- облікової ставки НБУ;
- рівня ризику неповернення кредитів;
- розміру позички;
- попиту на банківські позички;
- якості застави;
- змісту заходів, що кредитуються;
- витрат на оформлення кредиту та контроль за його цільовим використанням;
- ставки банка-конкурента;
- характеру відносин між банком і клієнтом;
- норми прибутку від інших активних операцій та середньої норми прибутку.

Вплив цих факторів на рівень процентної ставки за користування банківськими позичками є взаємопов'язаним, тому важко визначити кількісне значення кожного з них, але враховувати їх у сукупності доцільно.

Базовою процентною ставкою за кредитами комерційних банків є вартість кредитних ресурсів, що залучаються комерційним банком або облікова ставка центрального банку, за якою останній здійснює рефінансування банків. Базова процентна ставка може бути або вищою, або нижчою облікової ставки. Якщо комерційний банк має дешеві ресурси (порівняно з обліковою ставкою), він має право встановлювати проценти за своїми позичками, що нижчі від облікової ставки.

Поряд з процентом банки можуть встановлювати комісійні ставки, що застосовуються як додатковий елемент ціни банківського кредитування. Комісійні ставки встановлюються, як правило, у тих випадках, коли в процесі кредитування банк виконує додаткову роботу, пов'язану з оформленням позички і контролем або наглядом за здійсненням проекту, що кредитується. Комісійна ставка може сплачуватися окремо або додаватися до процента.

Кредитний договір – це угода, що укладається між кредитором і позичальником та регламентує взаємовідносини сторін. Він укладається тільки в письмовій формі, визначає умови та форму надання кредиту, форму повернення, умови повернення, розмір процентної ставки, графік сплати та ін. Кредитний договір може бути укладений як шляхом складання одного документа, підписаного кредитором та позичальником, так і шляхом обміну листами, телеграмами, телефонограмами, підписаними стороною, яка їх надсилає.

Комерційні банки зобов'язані у кожному випадку неповернення кредиту та нарахованих відсотків за користування кредитом вирішувати питання про стягнення заборгованості у встановленому чинним законодавством порядку, а у разі неможливості стягнення – порушувати справу про банкрутство. Для укладення кредитного договору необхідно подати до банку такі документи:

- заяву на видачу позики;
- баланс підприємства на перший день останнього місяця та останню квартальну дату;
- декларацію про доходи та видатки;
- графік (план) надходження грошей та здійснення платежів;
- техніко-економічне обґрунтування, бізнес-план чи копії договорів (контрактів) на підтвердження кредитної угоди;
- інформацію про кредити, одержані в банках;
- копії установчих документів та картку із зразками підписів (для банків, які не обслуговують поточні платежі підприємства);
- документи по забезпеченню позики;
- графік погашення боргу.

Графік погашення боргу складається позичальником і пропонується кредитору при подачі заявки на одержання кредиту. Він формується на основі проекту, що кредитується. Вибір варіанта повернення кредиту не

завжди визначається його ціною. Вибирають той варіант, який забезпечений надходженнями грошей від реалізації відповідного проекту у всі періоди, особливо в перші.

Іпотечний кредит – це особливий вид економічних відносин з приводу надання кредитів під заставу нерухомого майна. Кредиторами із іпотеки можуть бути іпотечні банки, а також комерційні банки.

Позичальниками можуть бути юридичні та фізичні особи, які мають у власності об'єкти іпотеки, або мають поручителів, які надають під заставу об'єкти іпотеки на користь позичальника. Як заставу, при наданні кредиту, використовуються виробничі будівлі, споруди, земельні ділянки, магазини, житлові будинки, квартири, що є власністю позичальника, і не є об'єктом застави за іншою угодою.

Забезпечення кредиту – це захист виконання своїх зобов'язань позичальником перед кредитором і можливість покриття боргів у випадку їх невиконання. Видами забезпечення кредиту є штрафи, пеня, застava, гарантія, поручительство.

За забезпеченням кредити поділяються на :

- забезпечені заставою (майном, майновими правами, цінними паперами), іпотечний кредит (земля), ломбардний (застava рухомого майна);
- гарантовані (банками, фінансами чи майном третьої особи);
- з іншим забезпеченням (поручительство, свідоцтво страхової організації);
- незабезпечені матеріально (гарантією повернення кредитів виступає імідж позичальника).

Комерційний банк може надавати кредит тільки в межах наявних власних коштів (без застави майна чи інших видів забезпечення – тільки під зобов'язання повернення кредиту), із застосуванням підвищеної процентної ставки, надійним позичальникам, які мають стабільні джерела погашення кредиту і перевірений авторитет у банківських колах.

Товарний кредит є формою, яка визначає відносини з питань перерозподілу матеріальних фондів і характеризує кредитну угоду між двома суб'єктами господарської діяльності. Учасники кредитних відносин при товарному кредиті регулюють свої взаємини за допомогою договорів або можуть створювати платіжні засоби у вигляді векселів, які є зобов'язаннями боржника сплатити кредитору зазначену суму у визначений термін. У разі оформлення товарного кредиту за допомогою векселя інші угоди про надання кредиту не укладаються.

Погашення товарного кредиту може здійснюватися шляхом:

- сплати боргу за векселем;
- передачі векселя відповідно до чинного законодавства іншій юридичній особі (крім банків та інших кредитних установ);
- переоформлення товарного кредиту на банківський.

У разі оформлення товарного кредиту не за допомогою векселя погашення такого кредиту здійснюється на умовах передбачених договором сторін.

Вексель – це цінний папір, який засвідчує безумовне грошове зобов'язання однієї особи (векседавця) перед іншою (простий вексель) або наказ однієї особи іншій (перевідний вексель) сплатити у визначений строк визначену суму грошей власнику векселя, який пред'явив його для оплати (векселедержателю). Вексель може виступати і як платіжний документ, який передається однією особою іншій із зобов'язанням або наказом їй оплатити певну суму грошей пред'явнику цього документа. Розрахунки із застосуванням векселів є складною системою, яка формує вексельний обіг.

5.5.1.3. Фінансовий лізинг як інвестиційний інструмент

Деякі переваги порівняно із традиційною формою фінансування інвестиційних проектів – кредитуванням – має фінансовий лізинг. Лізинг є гнучким економічним інструментом для залучення інвестицій у сільське господарство, яке традиційно вважається привабливою галуззю для лізингу. Враховуючи політику сприяння лізингу як інвестиційного інструменту, за останні роки сформована солідна нормативно-правова база щодо фінансового лізингу.

Основні норми, що регулюють відносини фінансового лізингу, вписані в Законі України "Про фінансовий лізинг" від 16.12.1997р., №723/97-ВР (ЗФЛ), який містить спеціальні норми, що визначають загальні правові та економічні засади фінансового лізингу. Цим Законом визначено, що фінансовий лізинг – це відносини, що випливають із договору. Згідно статті 2 ЗФЛ відносини, що виникають у зв'язку з договором фінансового лізингу, регулюються положеннями Цивільного кодексу України про лізинг, наймання (оренду), купівлю-продаж, поставки з урахуванням особливостей, установлених Законом України "Про фінансовий лізинг".

Відносини, що виникають у зв'язку з договором фінансового лізингу, регулюються також положеннями Господарського кодексу України, який містить норми, що регулюють відносини оренди майна та лізингу. Однак слід пам'ятати, що норми пункту 1 статті 2 ЗФЛ прямо вказують, що відносини, які виникають у зв'язку з договором фінансового лізингу, регулюються положеннями ЦКУ.

ЦКУ і ЗФЛ у першу чергу розглядають фінансовий лізинг з юридичного боку, підкреслюючи природу цивільно-правових відносин, а не фінансовий аспект операції. І в ЗФЛ використовується поняття "предмет лізингу". Предметом лізингу (предметом договору лізингу) може бути неспоживна річ, визначена індивідуальними ознаками та віднесена відповідно до законодавства до основних фондів. Лише один закон, який прямо визначає поняття основних фондів та оперує ними, – Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств".

Лізингодавцем може бути лише юридична особа. Основними потенційними лізингодавцями можна назвати банки (ст.ст. 339, 347, 351 ГКУ) та лізингові компанії. На сьогодні пайовий фінансовий лізинг не визначено, але у договорі фінансового лізингу визначаються й інші сторони – при багатосторонньому договорі.

Нововведенням ЗФЛ є сублізинг (ст. 5), який визначено як вид піднайму предмета лізингу. Отже, лізингоотримувач має можливість передавати предмет фінансового лізингу третім особам у фінансовий лізинг. Для здійснення можливості сублізингу лізингоотримувач зобов'язаний виконати обов'язкову умову договору сублізингу – одержати письмову згоду лізингодавця на сублізинг. До сублізингу застосовуються положення, встановлені для договору лізингу. Однак, таким договором може бути передбачено й інші умови сублізингу. При передачі предмета лізингу в сублізинг право вимоги до продавця переходить до лізингоотримувача за договором сублізингу. Строк сублізингу не може перевищувати строку лізингу, інакше лізингоотримувач не зможе виконати зобов'язання повернути предмет лізингу після закінчення строку лізингу (п. 2 ст. 11 ЗФЛ).

Лізингодавець не має прямої можливості втручатися у фінансові умови договору сублізингу. Очевидно, для того щоб сублізинг мав сенс із фінансової точки зору, лізингові платежі протягом строку сублізингу повинні бути не менше таких платежів протягом строку лізингу, інакше сублізинг стає не вигідним для лізингоотримувача.

Відповідно до Закону України "Про фінансовий лізинг" лізингодавцю прямо надано право інвестувати на придбання предмета лізингу як власні, так і залучені та позикові кошти. Також йому надано право вимагати повернення предмета лізингу, якщо прострочення лізингового платежу (у тому числі й часткове) становить понад 30 днів. Раніше лізингодавець міг реалізувати аналогічне право у випадку несплати лізингоотримувачем двох чергових платежів, які не прив'язувалися до встановлених законом строків, а залежали від узгодженого сторонами графіка платежів.

Лізингоотримувачу надано право відмовитися від договору лізингу в односторонньому порядку, письмово попередивши про це лізингодавця, у випадку, якщо прострочення передачі предмета лізингу становить понад 30 днів, за умови, що договором лізингу не передбачено інший строк. Також у лізингоотримувача виникає обов'язок письмово повідомляти не тільки лізингоотримувача, а і продавця предмета лізингу (протягом гарантійного терміну) про всі випадки виявлення несправностей предмета лізингу, його поломок і збоїв у роботі.

Згідно п. 3 ст. 11 ЗФЛ, умови ремонту і технічного обслуговування предмета лізингу можуть визначатися окремим договором.

Деякі слова про реєстрацію предмета лізингу, стосовно якої норми ЗФЛ вимагають урахувати норми чинних законів. Наприклад, якщо предметом лізингу є транспортний засіб, його має бути зареєстровано на

власника, тобто на лізингодавця, а якщо йдеться про предмет лізингу, що є стаціонарним джерелом забруднення, таке джерело реєструється у відповідних територіальних органах на особу, яка експлуатує таке джерело, тобто на лізингоотримувача.

У зв'язку з реєстрацією предмета лізингу доречно відзначити деякі моменти, пов'язані з обтяженням майна, наприклад, у разі іпотеки. По суті, Закон про ФЛ не містить прямих заборон на обтяження предмета лізингу іпотекою, встановлюючи, що предмет лізингу не може бути конфісковано, на нього не може бути накладено арешт у зв'язку з будь-якими діями чи бездіяльністю лізингоотримувача. Формально лізингодавець може, як власник, обтяжити предмет лізингу іпотекою, і, оскільки іпотека надійно захищає права кредиторів, у разі невиконання зобов'язань лізингодавця, забезпечених іпотекою, предмету лізингу може загрозувати вилучення його на користь кредиторів лізингодавця. У такому випадку права лізингоотримувача забезпечуються нормами нарівні із захистом прав власника (ст. 9 ЗФЛ). Лізингодавець зобов'язаний надати предмет лізингу лізингоотримувачу на весь строк фінансового лізингу (п. 2 ст. 10 ЗФЛ).

Можна передбачити заборону на обтяження предмета лізингу іпотекою в договорі лізингу. Такі умови будуть чинними і в тому випадку, якщо права власності на предмет лізингу буде передано лізингодавцем іншій особі (п. 1 ст. 8 ЗФЛ).

У випадку, якщо лізингодавець захоче забезпечити іпотекою виконання зобов'язань лізингоотримувачем, він має право обговорювати з лізингоотримувачем можливість забезпечення фінансового лізингу іпотекою, тобто іншим майном лізингоотримувача. Такі дії можна застерегти умовами договору фінансового лізингу.

ЗФЛ встановлює загальні правові засади фінансового лізингу і не містить тих кількісних обмежень, що встановлювалися для господарських відносин лізингодавця та лізингоотримувача раніше. Тепер для фінансового лізингу прямо встановлено тільки три критерії:

- предмет лізингу має відповідати специфікаціям лізингоотримувача;
- строк договору фінансового лізингу має бути не менше одного року;
- договір фінансового лізингу повинен передбачати розмір лізингових платежів.

І лізингодавець, і лізингоотримувач мають широкі можливості щодо складання умов договору фінансового лізингу, які обмежено істотними умовами (ст. 6 ЗФЛ): предмет лізингу; строк, на який лізингоотримувачу надається право користування предметом лізингу; розмір лізингових платежів; інші умови, щодо яких за заявою хоча б однієї зі сторін має бути досягнуто згоди. Після закінчення строку фінансового лізингу право власності на предмет лізингу не переходить до лізингоотримувача ні за яких умов, лізингоотримувач у будь-якому випадку зобов'язаний повернути предмет лізингу лізингодавцю (п. 2 ст. 11 ЗФЛ).

Якщо лізингоотримувач бажає набути права власності на предмет лізингу, то згідно з нормами пункту 2 статті 8 ЗФЛ він може досягти згоди з лізингодавцем про укладення договору купівлі-продажу предмета лізингу за застереженою договірною ціною. Лізингоотримувач може набути права власності на предмет лізингу тільки за договором його купівлі-продажу.

Йдеться про встановлення фінансових умов договору фінансового лізингу. Якщо спочатку, вступаючи у відносини фінансового лізингу, лізингоотримувач бажає придбати предмет лізингу у власність після закінчення терміну лізингу, він може погодитися на розмір суми, що відшкодовує частину вартості предмета лізингу, яка за величиною наближалася б до тієї, котра б відповідала платежу при купівлі в розстрочку. Якщо ж лізингоотримувач бажає тільки користуватися об'єктом лізингу протягом тривалого часу, він чинитиме опір встановленню високого розміру суми, що відшкодовує частину вартості предмета лізингу, бажаючи наблизити розмір такої суми до тієї, яка могла б справлятися при операційній оренді.

При цьому лізингоотримувачу, для того щоб гарантувати можливість викупу предмета лізингу після закінчення строку фінансового лізингу, можна порекомендувати обов'язково заявити про це і досягти згоди з лізингодавцем про включення до умов договору фінансового лізингу зобов'язань лізингодавця про продаж предмета лізингу після закінчення строку лізингу за застереженою ціною. Якщо договір фінансового лізингу укладено на тривалий строк (наприклад, 10 років), то наперед встановлювати тверду ціну викупу предмета лізингу дуже важко, тому можна застерегти критерії її визначення після закінчення строку лізингу.

Предмет лізингу та пов'язані з ним ризики підлягають страхуванню, якщо обов'язковість цього встановлено або законом, або договором. Тому відповідні страхові платежі прямо не зазначені у ЗФЛ як складову лізингових платежів. Отже, лізинговий платіж має такі складові частини:

- суму, що відшкодовує частину вартості предмета лізингу;
- платіж як винагороду лізингодавцю за отримане в лізинг майно;
- компенсацію процентів за кредитом;
- інші витрати лізингодавця, які безпосередньо пов'язані з виконанням договору лізингу.

5.5.1.4. Залучення інвесторів в процесі реструктуризації

Більшість неплатоспроможних сільгоспідприємств не мають резервів для самостійного розвитку, немає відповідних коштів і в державному бюджеті. Таким чином, фінансове оздоровлення більшості неплатоспроможних сільгоспідприємств неможливе без залучення приватних інвестицій.

Без участі приватного інвестора навіть позбавлення підприємства від боргів, наприклад, шляхом їх реструктуризації, як правило, не дозволяє перейти до прибуткової роботи. Слабкий менеджмент, зношеність техніки і устаткування, нестача власних обігових коштів знову приводять підприємство до стану неплатоспроможності. Тому проблема пошуку інвестора є важливою при будь-якому варіанті реформування підприємства.

Реструктуризація сільгоспідприємства на основі залучення інвестора передбачає погашення інвестором боргів підприємства. Однак, при пошуках інвестора слід брати до уваги, що метою залучення інвесторів є не стільки вирішення проблеми боргів, скільки технологічна модернізація господарства і впровадження сучасних методів менеджменту.

Для того щоб визначити коло потенційних інвесторів, необхідно проаналізувати сукупність передумов, що визначають привабливість і доцільність інвестування в сільське господарство. Такими передумовами для сільського господарства вважаються:

- залежність від природно-кліматичних умов;
- сезонні коливання цін і доходів сільгоспвиробників;
- високий ступінь монополізації в ресурсозабезпечувальних та переробних сферах і високий рівень конкуренції в самому сільському господарстві.

Навіть простий перелік передумов одразу окреслює потенційне коло інвесторів для сільськогосподарських підприємств. Ними, у першу чергу, є представники експортних торгових компаній, переробних підприємств, підприємства-постачальники енергії, техніки, устаткування, паливно-мастильних матеріалів, інших ресурсів, тобто представники агробізнесу, що зацікавлені у зниженні рівня своїх ризиків у відносинах з сільськогосподарськими підприємствами.

Щоб зробити процес пошуку інвестора найбільш ефективним, корисно розуміти мотиви інвестування у сільське господарство. Один із них – забезпечення інвестором сировинної бази для власної переробки і торгівлі. Недосконалість ринків, високі транзакційні витрати, відсутність гарантій виконання контрактів зробили вигідною заміну ринку вертикальною інтеграцією. Розповсюдженим мотивом інвестора є повернення у такий спосіб кредитів, наданих сільськогосподарським виробникам.

Сприяють залученню інвесторів низькі бар'єри для входу у галузь, зумовлені в основному недооцінкою сільськогосподарських земель і декапіталізацією у сільському господарстві. Іншим мотивом інвестування у сільськогосподарське виробництво є податкові пільги. Це зумовлено особливостями чинного законодавства, що дозволяє сплачувати фіксований сільськогосподарський податок підприємствам, які виробляють власними силами понад 75% реалізованої сільськогосподарської продукції, і дозволяє експортерам повертати ПДВ. Таким чином, сільське господарство використовується для "оптимізації" оподаткування інших видів діяльності. У цьому випадку зниження привабливості сільського господа-

рства як об'єкта інвестування (наприклад, відміна податкових пільг) можуть викликати різкий відтік інвестицій з галузі.

До основних критеріїв інвестиційної привабливості сільського господарства відносять:

- рівень прибутковості;
- рівень інвестиційних ризиків;
- рівень перспективності розвитку окремих галузей або підгалузей підприємства.

Вони формують трикутник "прибутковість-ризик-перспектива", що полегшує прийняття рішень для інвестора щодо інвестування.

Поряд із цінними чинниками рівень прибутковості у сільському господарстві визначається неціновими факторами – ефективністю організації агроринку, науково-технічним прогресом, організацією виробництва і рівнем менеджменту на конкретному підприємстві.

Інвестиційні ризики характеризують рівень невизначеності щодо одержання прибутку (доходу) від інвестицій. Сільське господарство вважається одним з найризикованіших видів діяльності.

Перспективність інвестування у сільське господарство визначається:

- високою ліквідністю продукції сільського господарства, яка є ресурсом життєзабезпечення людини;
- експортною орієнтацією певних видів сільськогосподарської продукції;
- перспективою формування земельного ринку в Україні, що дасть цілу низку переваг для інвесторів.

Таким чином, доцільно скласти перелік потенційних інвесторів для сільськогосподарського підприємства на основі інформації про агропромислові підприємства району і області, зерноторгові компанії і їх регіональні представництва, інші структури агробізнесу. Доцільно провести переговори із постачальниками матеріально-технічних ресурсів, що співпрацюють із даним підприємством і можуть бути зацікавлені в контролі над ним, особливо це стосується крупних кредиторів сільгоспідприємства. Значну допомогу в пошуках інвестора можуть надати районні адміністрації, керівники сільгоспідприємств району, що вже здійснили реструктуризацію за допомогою залучення інвесторів, консалтингові компанії.

З метою пошуку інвесторів необхідно сповістити про початок інвестиційного конкурсу у письмовій формі всі організації, включені до переліку потенційних інвесторів. Бажано, щоб лист-запрошення до участі в інвестиційному конкурсі підписали не тільки керівник неплатоспроможного підприємства, але й начальник управління сільського господарства районної державної адміністрації і керівник консалтингової компанії, що допомагає здійснити реструктуризацію.

До інформаційного листа бажано включити наступні відомості: місце розташування підприємства, історію розвитку, характеристику земельних

ресурсів, майна, основні показники діяльності підприємства, перспективні напрямки бізнесу. Необхідно також навести попередні результати інвестиційних досліджень. В кінці листа вказати строки для повідомлення в разі зацікавленості інвесторів, контактні телефони і адресу.

5.5.1.5. Підготовка господарства до інвестування

З огляду на значні ризики вкладання інвестицій у неплатоспроможне сільськогосподарське підприємство для залучення інвесторів необхідно провести попередню підготовчу роботу, що включає наступне:

1. Інвентаризація майна. Проводиться з метою перевірки реальної вартості зарахованих на баланс основних фондів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, цінних паперів і фінансових вкладень, сум грошей у касах, на розрахунковому, валютному та інших рахунках в установах банків, грошей у дорозі, дебіторської і кредиторської заборгованості, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів, резервів наступних витрат і платежів.

До проведення інвентаризації можна залучити головних спеціалістів господарства, а також спеціалістів консалтингової компанії, яка допомагає проводити реструктуризацію. Інвентаризація здійснюється згідно з "Інструкцією по інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків", затвердженої наказом від 11 серпня 1994 р. №69 Міністерства фінансів України.

За результатами інвентаризації готується не лише стандартна відомість результатів інвентаризації, але і перелік об'єктів, які не використовуються, або дуже рідко використовуються (без яких господарство може обійтися). Окремо слід виділити об'єкти, які орендуються або спільно використовуються, і проінвентаризувати всі пов'язані з ними договори.

Розповсюдженою помилкою при визначенні мінімальної ціни, з якої слід починати переговори з інвестором, є орієнтація на балансову вартість майна підприємства. Більш доцільно використовувати оцінки вартості майна, що розраховуються одним з трьох наступних методів:

- затрат;
- аналогів продаж;
- доходності.

В рамках методу затрат збирається інформація, необхідна для проведення оцінки об'єкта, здійснюється візуальне обстеження об'єкта оцінки, визначається фізичний знос об'єкта, визначається вартість об'єкта.

В рамках методу аналогів продаж визначаються об'єкти, найбільш придатні для порівняння, вивчаються ціни на ринку на аналогічні об'єкти, визначається вартість об'єкта.

В рамках методу аналогів доходності визначається дохід, який можна отримати в результаті експлуатації цього майна, визначається вартість майна методом капіталізації доходу.

Капіталізація доходу – це оціночна процедура, яка полягає у визначенні вартості об'єкта на підставі очікуваного доходу від його використання. Метод доходності є найбільш прийнятним для інвестора, оскільки для нього важлива не балансова вартість майна, яке він зможе контролювати, а співвідношення обсягу інвестицій і очікуваного доходу.

2. Уточнення списку власників. Уточнюються списки учасників, акціонерів, членів (в залежності від організаційно-правової форми сільгоспідприємства).

3. Інвентаризація земель. Проводиться інвентаризація земель, які знаходяться у користуванні сільгоспідприємства, і угод по землі, що були заключені після приватизації землі. Необхідно також скласти список відчужених земель з посиланням на договори і інші акти, що супроводжували передачу земельних ділянок іншим власникам або користувачам. Після цього здійснюється аналіз правостановлюючих документів. Результатом інвентаризації має бути визначення земельного масиву, яким користується підприємство, уточнення списку власників землі, в тому числі тих, хто не розпорядився земельними частками, невитребуваних земельних часток і списку тих, кому виділені земельні частки в натурі (на місцевості), упорядковуються документи, що стосуються взаємовідносин власників і користувачів землі.

4. Інвентаризація кредиторської заборгованості. При проведенні інвентаризації кредиторської заборгованості кредитори підприємства діляться на групи: кредитори-заставоутримувачі, працівники підприємства, бюджети всіх рівнів і позабюджетні фонди, природні монополії, інші кредитори. По кожній групі розраховується заборгованість, окремо виділяються пені і штрафи, наводяться найменування і адреси кредиторів, суми, причини, дати і підстави виникнення заборгованості. Складається відомість про майно підприємства-боржника, яке є предметом застави. Окремо додається перелік боргових зобов'язань, строк позовної давності яких минув. Аналізуються умови реструктуризації боргів.

5. Визначення стартової ціни підприємства. Продаж підприємства, як і будь-якого іншого товару, потребує встановлення продавцем мінімальної ціни, з якої можна розпочинати переговори з інвестором. У випадку неплатоспроможного підприємства цю стартову ціну (ЦС) слід розкласти на ціну придбання контролю над підприємством (ЦП) і ціну необхідних технологічних інвестицій (ЦТ):

$$ЦС = ЦП + ЦТ.$$

Для визначення стартової ціни по обох цінах визначається мінімально можливий рівень.

6. Визначення ціни придбання підприємства. Мінімально можливий рівень ціни придбання підприємства визначається з урахуванням необхідності погашення і реструктуризації кредиторської заборгованості і витрат інвестора на проведення робіт в рамках прийнятої моделі реструктуризації підприємства:

$$ЦП = С зар. + С заст. + С бюд. + С прир. + С реорг.,$$

де *С зар.* – сумарна заборгованість підприємства із заробітної плати своїм працівникам; *С заст.* – сумарна заборгованість по боргах, обтяжених заставою основних засобів, які потрібні підприємству для продовження роботи; *С бюд.* – витрати на реструктуризацію боргів бюджету і позабюджетних фондів; *С прир.* – витрати на реструктуризацію боргів природних монополій; *С реорг.* – сумарні витрати на проведення робіт, необхідних для реалізації обраної моделі реструктуризації, що може включати витрати на виготовлення технічних паспортів у БТІ, реєстрацію автомобілів і техніки, врегулювання земельних відносин, при необхідності – витрати на проведення процедури банкрутства підприємства і реєстрацію нового підприємства.

7. Здійснення попередньої оцінки вартості технологічної модернізації підприємства. Щоб визначити приблизно суму коштів, які необхідно вкласти у підприємство для проведення його модернізації, можна провести опитування спеціалістів підприємства. За результатами аналізу думок спеціалістів робиться приблизна оцінка мінімального розміру першочергових інвестицій, необхідних для беззбиткового функціонування основних видів бізнесу підприємства.

Конкретні пропозиції потенційним інвесторам надає інвестиційний проект.

5.5.1.6. Складання інвестиційного проекту

Наявність інвестиційного проекту вже на етапі залучення інвесторів дозволить більш реально оцінити ситуацію на підприємстві, більш ефективно провести переговори з потенційним інвестором, а крім того, є підтвердженням ділового і професійного рівня керівників і спеціалістів сільгоспідприємства, що важливо для побудови партнерських відносин при подальшій роботі. Попередня оцінка вартості технологічної модернізації підприємства може бути покладена в основу проектної ідеї для визначення можливостей інвестування. Для розробки інвестиційного проекту доцільно залучити спеціалістів консалтингової компанії.

Підготовка інвестиційного проекту складається з таких етапів:

- визначення можливостей інвестування (проектні ідеї);

- проведення попередньої техніко-економічної оцінки;
- підготовки інвестиційної пропозиції (інвестиційного меморандуму);
- проведення детального техніко-економічного дослідження;
- підготовки бізнес-плану інвестиційного проекту.

Інвестиційне рішення приймається з урахуванням багатьох чинників: політичних, соціальних, технологічних, екологічних, ринкових тощо. Їх необхідно врахувати при оцінці ризиків здійснення проекту. Доцільно виявити чинники найбільшого ризику для інвесторів і прокоментувати шляхи їх усунення. Таким чином, бізнес-план інвестиційного проекту, який готується для компанії-потенційного інвестора, є результатом детальної експертизи проектної ідеї і аналізу ризиків. Бізнес-план, або власне, інвестиційний проект, є саме тим робочим документом, що забезпечує потенційних інвесторів інформацією, необхідною для прийняття рішення щодо інвестування.

Методики розробки інвестиційних проектів детально описані у спеціальній літературі. Розробку інвестиційного проекту зручно виконувати за допомогою спеціального програмного забезпечення. Як правило, сільгоспідприємство не має можливостей самостійно розробити сучасний інвестиційний проект і звертається до послуг консультаційних фірм. Проте, керівникам і спеціалістам сільгоспідприємства необхідно мати загальне уявлення щодо структури проекту, змісту основних розділів і ключових понять.

Типовий інвестиційний проект складається з наступних розділів:

- стисла характеристика інвестиційного проекту (резюме);
- загальна характеристика підприємства;
- опис продукції;
- інвестиційний план (капітал);
- план маркетингу;
- виробничий план;
- фінансовий план;
- організаційний план;
- аналіз ризиків.

Стисла характеристика інвестиційного проекту (резюме) містить такі підрозділи:

- мета розробки і подання інвестиційного проекту;
- інвестиційна концепція, напрями і засоби її реалізації;
- необхідні інвестиції для реалізації інвестиційного проекту;
- життєвий цикл інвестиційного проекту;
- очікувані результати від реалізації інвестиційного проекту;
- посилання на конфіденційність.

Резюме повинно бути максимально стислим, чітким, а його мета – зацікавити потенційного інвестора і змусити прочитати увесь інвестиційний проект. Резюме складається вже після підготовки всього бізнес-плану.

Загальна характеристика підприємства містить загальну інформацію про підприємство (назву та інші формальні дані); основні напрями виробничої діяльності – номенклатуру і обсяги виробництва продукції; основні економічні і фінансові показники за останні 2-3 роки; основні канали реалізації продукції і канали постачання ресурсів; трудові ресурси, кадри.

У розділі "Опис продукції" міститься короткий змістовний опис споживчих властивостей продукції, що випускається підприємством і результати її порівняння з аналогами на ринку.

Інвестиційний план (капітал) у спрощеному розумінні є календарним планом виконання робіт інвестиційної фази (створення або зміна організаційно-правової форми підприємства, укладення договорів оренди землі, купівлі або оренди майна, придбання технологій і техніки, навчання працівників тощо). На етапі розробки інвестиційного проекту розрахунки мають приблизний, оціночний характер. Точний кошторис розмірів інвестицій для проекту можна визначити лише після визначення виробничої програми підприємства.

План маркетингу містить прогноз цін, цінову політику, канали збуту, прогноз зміни видів діяльності (відповідно, номенклатури продукції).

Виробничий план описує комплекс питань щодо організації виробництва (вибір технологій, придбання устаткування, потреби у виробничих приміщеннях, постачальники, кадри тощо).

В організаційному плані представлені організаційна структура підприємства, відомості про керівний склад, форма власності, учасники/власники підприємства.

Розділ "Ступінь ризику" містить основні види ризиків, оцінку їх рівня, форми страхування ризиків.

Фінансовий план містить звіт про прибутки і збитки, баланс, план руху грошових коштів, залучення кредитних ресурсів та обслуговування боргу, розрахунок точки беззбитковості.

Після отримання листа-запрошення до участі в інвестиційному конкурсі потенційний інвестор бажатиме зібрати інформацію про господарство. Він вступає у контакт з керівництвом підприємства, адміністрацією району, збирає інформацію з інших джерел. Інвестора, насамперед, цікавлять питання потенційних грошей, що можна заробити при реалізації проекту; можливі втрати і можливості повернення коштів тощо.

Потенційний інвестор ознайомиться із копіями статутних документів підприємства і звітними документами за попередні два-три роки. Детально ознайомившись із господарством, прорахувавши з керівництвом можливі схеми реформування і технологічної модернізації підприємства, формує інвестиційні пропозиції, які містять:

- короткі відомості про інвестора;
- основні напрями інвестування;

- пропозиції у формі коротких інвестиційних проектів по кожному напрямку;
- очікуваний ефект від інвестицій;
- пропонуване використання сільськогосподарських земель;
- обґрунтування потреби у робочій силі для виконання інвестиційної програми;
- умови щодо контролю підприємства і пропонувані схеми реорганізації;
- джерела інвестицій і пов'язані з ними зобов'язання господарства;
- очікуваний соціальний і економічний ефект для населених пунктів і працівників господарства;
- переведення частини боргів сільгоспідприємства до інвестора;
- календарний план погашення боргів сільгоспідприємства;
- перелік майна сільгоспідприємства, яке інвестор хоче придбавати в порядку розрахунків за погашення боргів сільгоспідприємства.

Керівництво підприємства за допомогою місцевої адміністрації збирає інформацію щодо всіх потенційних інвесторів. Необхідно упевнитися, що потенційні інвестори приймають соціальні інвестиційні умови, які закладені в інвестиційній пропозиції. Ці умови спрямовані на захист інтересів працівників господарства і мешканців населених пунктів. Якщо потенційний інвестор не згоджується пристати на ці умови, його кандидатура не розглядається, тому що в такому разі прихід інвестора в господарство може стати чинником соціальної напруги.

Інвесторам, що увійшли до списку потенційних інвесторів, пропонується викласти у письмовій формі свої інвестиційні наміри щодо технологічної і організаційної модернізації господарства і міркування щодо схеми реструктуризації. Доцільно разом з потенційними інвесторами розробити можливі для даного господарства схеми реструктуризації, виявити їх плюси і мінуси як для інвестора, так і для господарства і оцінити вартість впровадження кожної схеми. В ході цих обговорень інвестиційні наміри набувають більш чіткої і конкретної форми і оформлюються в розгорнуті інвестиційні програми. Міжвідомча комісія з проведення реструктуризації приймає рішення про вибір інвестора. З обраним інвестором узгоджується план реструктуризації господарства, готується програма його розвитку.

5.6. Маркетинг в сільськогосподарському підприємстві

В основі поняття "маркетинг" (англ. marketing) лежить термін "ринок" (англ. market). Це поняття в найбільш загальному виді припускає ринкову діяльність. Під маркетингом розуміється такий вид ринкової діяльності, при якому виробником використовується системний підхід і прог-

рамно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок, його вимоги і характер реакції є критерієм ефективності діяльності. Маркетинг в сільськогосподарському підприємстві – це виконання усіх напрямів роботи, що відносяться до потоку товарів і послуг від моменту первинного сільськогосподарського виробництва до моменту, коли їх отримує конкретний споживач.

Маркетингова діяльність в сільськогосподарському підприємстві має забезпечити:

- надійну, достовірну і своєчасну інформацію про ринок, структуру і динаміку конкретного попиту, смаки та переваги покупців, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування сільськогосподарського підприємства. Така інформація має дати відповіді сільськогосподарському підприємству, яку продукцію виробляти, в якій кількості, яку ціну можна отримати за вироблену продукцію та де і кому краще продавати вироблену продукцію;

- виробництво такого товару, набору товарів (асортименту), що в більшій мірі задовольняє вимоги ринку та попит покупців, ніж товари конкурентів – інших сільськогосподарських підприємств;

- інформування потенційних споживачів/покупців/клієнтів про продукцію свого підприємства, забезпечення необхідного впливу на споживача, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації;

- забезпечення наявності продукції саме в ті періоди, коли на неї існує попит і можна отримати максимально вигідні для сільськогосподарського підприємства ціни.

В основі діяльності сільськогосподарських виробників, що використовують принципи маркетингу в своїй діяльності, повинен бути закладений девіз: **робити тільки те, що вимагають ринок та покупець**. Вихідним моментом, що лежить в основі маркетингу, виступає ідея людських нестатків, потреб, запитів. Звідси сутність маркетингу гранично коротко перебуває в наступному: **варто робити тільки те, що безумовно знайде збут**, а не намагатися нав'язати покупцю "неузгоджену" попередньо з ринком продукцію.

Основні принципи маркетингу, якими мають керуватися сільськогосподарські підприємства в своїй діяльності, полягають у наступному:

- застосування в єдності і взаємозв'язку стратегії і тактики активного пристосування до вимог потенційних покупців з одночасним цілеспрямованим впливом на них;

- націленість на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності. Ефективна реалізація товару на ринку в намічених кількостях означає, по суті, оволодіння його часткою, яка має бути визначена сільськогосподарським підприємством як одна з довгострокових цілей;

■ спрямованість підприємства не на короткочасний, а на довгостроковий результат маркетингової роботи. Це вимагає особливої уваги до прогностичних досліджень, розробки на основі їхніх результатів товарів ринкової новизни, що забезпечують високоприбуткову господарську діяльність;

■ концентрація дослідницьких, виробничих і збутових зусиль на вирішальних напрямках маркетингової діяльності, закладених в маркетинговій стратегії сільськогосподарського підприємства;

Методи маркетингової діяльності, які має використовувати сільськогосподарське підприємство, полягають у тому, що проводяться:

■ керування маркетинговою діяльністю (маркетингом) як системою, тобто планування, виконання і контроль маркетингової програми й індивідуальних обов'язків кожного учасника роботи підприємства, оцінка ризиків і прибутків, ефективності маркетингових рішень;

■ аналіз зовнішнього (стосовно підприємства) середовища, в яке входить не тільки ринок, але і політичні, соціальні, культурні й інші умови. Аналіз дозволяє виявити чинники, що сприяють комерційному успіху або перешкоджають йому. У підсумку аналізу формується банк даних для оцінки навколишнього середовища і можливостей сільськогосподарського підприємства в ньому;

■ аналіз споживачів/покупців/клієнтів, як реальних, так і потенційних. Даний аналіз полягає в дослідженні демографічних, економічних, соціальних, географічних і інших характеристик людей, що приймають рішення про покупку, а також їхніх потреб у широкому змісті цього поняття і процесів придбання ними як нашого, так і конкуруючих товарів;

■ вивчення існуючих і планування майбутніх товарів, тобто розробка концепцій створення нових товарів і/або модернізації старих, включаючи їхній асортимент, зняття з виробництва застарілих товарів, що не дають розрахункового прибутку;

■ планування руху товарів збуту, включаючи створення, при необхідності, власних збутових мереж із складами і магазинами;

■ забезпечення формування попиту і стимулювання збуту шляхом комбінації реклами, особистого продажу, некомерційних престижних заходів ("паблік релейшнз") і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на покупців і конкретних продавців;

■ забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на товари, які поставляються, визначенні "технології" використання цін, кредитів, знижок тощо;

■ задоволення технічних і соціальних норм регіону, у якому збувається продукція, що означає обов'язок забезпечити належну безпеку використання товару і захист навколишнього середовища, відповідність морально-етичним правилам, належний рівень споживчої цінності товару.

В маркетинговій економіці головною умовою отримання вигідної угоди є створення таких обставин, при яких покупець має велике бажання

(або потребу) щось купити, а продавець може дозволити вибирати – продавати чи ні.

Створити такі обставини продавці можуть різними шляхами. Але у сільському господарстві існують об'єктивні труднощі:

■ більшість продуктів сільськогосподарського виробництва мають спільні характеристики, тобто, якщо певний продукт у дефіциті, то ціни на нього збільшуються і затримуються на високому рівні (оскільки споживачам потрібно харчуватися). І навпаки, якщо певна продукція у надлишку, то ціни різко падають і залишаються низькими;

■ багато сільськогосподарської продукції збирається раз на рік – хоча споживається вона протягом всього року. Внаслідок цього і виникають періоди, коли товару або забагато, або замало, що в свою чергу викликає сезонне коливання цін;

■ багато видів продукції в Україні можна продати лише обмеженій кількості покупців. В цій ситуації покупці мають багато джерел для придбання товару і тому знаходяться у кращому положенні ніж виробники, так як не зобов'язані мати справу тільки з одним виробником;

■ ціни на окремі види продукції обмежені законодавством, тому що такі продукти вважаються стратегічно важливими;

■ деякі види продуктів можна замінити дешевшими. Це можуть бути імпортовані товари, хоч, загалом, частка імпорту на ринку зменшилася. Масло, наприклад, можна замінити на маргарин;

■ на прикладі сільськогосподарських продуктів можна спостерігати цінову циклічність – коли ціни на зерно низькі, а ціни на тваринницьку продукцію водночас високі;

■ роздрібні ціни на перероблену сільськогосподарську продукцію не такі мінливі, як ціни на сировину. Тобто ціна на ковбаси змінюється не так часто, як ціна на свинину.

Традиційно уряди багатьох західних країн вживали політичних заходів, що були спрямовані на обмеження поставок, і таким чином – на підвищення цін. Такі обмеження включали квоти та інтервенційну закупівлю (коли урядові структури закупають продукцію в період низьких цін, тобто, великої кількості товарів на ринку, а продають її, коли ціни стабілізуються, тобто пропозиція падає).

Найпростіша стратегія, яку рекомендовано використовувати окремим виробникам – це будівництво власних сховищ. В даному випадку сільськогосподарське підприємство отримує можливість зберігати продукцію і не продавати її, поки не закінчиться період низьких цін через надмірну пропозицію продукції на ринку, наприклад, під час збору врожаю. Для окремих виробників такі капіталовкладення можуть бути надто великими, тому виробники можуть об'єднуватися у виробничі групи. З іншого боку, частина наявних сховищ не використовується на повну потужність і їх, напевно, можна було б орендувати за невелику плату.

Інша стратегія – це триматися гнучкого підходу до поєднання галузей у господарстві. Коли ціна на зерно падає, господарство може закупити свиней і годувати їх зерном низької вартості. Це практичний приклад того, як отримати додаткову вартість, причому не обов'язково шляхом переробки.

Переробка – це кінцевий етап додавання вартості. В результаті переробки товар отримує якості, які найбільше цінуються покупцями. У окремих галузях ідея інтегрованого господарства (виробництво + переробка), працює досить успішно. Господарство з виробництвом і переробкою працює краще, коли ціни на певну сировину є циклічними, а роздрібні ціни на продукцію – стабільними. У такому випадку все господарство має стабільну маржу, хоч у загальному прибутку переробка і виробництво займають досить різні частки. Таким чином, обидва варіанти мають свої переваги.

Посилити позиції на ринку закупівлі матеріально-технічних ресурсів та збуту виробленої продукції сільгосппідприємства можуть шляхом об'єднання в маркетингові групи або кооперативи. В такому випадку вони можуть отримати нижчі ціни на матеріально-технічні ресурси за рахунок оптових закупівель та більш вигідні умови збуту виробленої продукції за рахунок формування великих партій.

Господарства можуть впливати на рівень своїх прибутків завдяки правильній маркетинговій стратегії, яка має бути чітко виписана в бізнес-плані підприємства.

Цей розділ бізнес плану вважається одним із найважливіших. Для його написання с/г підприємство має обов'язково провести маркетингове дослідження, яке можна розбити на 4 основні блоки : 1) аналіз ринку, 2) потреби клієнтів, 3) конкуренти, 4) SWOT - аналіз (де S - сильні сторони, переваги с/г підприємства, W - слабкі сторони, недоліки, O - можливості, T - загрози, ризики).

1) Аналіз ринку

1. Які товари/послуги буде пропонувати ваше підприємство?
2. Визначте потенційний географічний ринок для продукції вашого підприємства.
3. Які ринкові тенденції для даних товарів / послуг?
4. Який грос марджин (відсоток рентабельності) є звичайним для даних товарів/послуг на ринку?
5. Чи поділяється ринок, на якому буде працювати підприємство, на ринкові сегменти (напр., гуртовий/роздрібний сегменти чи географічні сегменти)? Якщо так, охарактеризуйте.
6. Чи існують якісь обмеження щодо збуту запропонованих товарів/послуг? Якщо так, як підприємство збирається подолати їх?
7. Визначте існуючі підприємства, які вже займаються постачанням даних товарів/послуг на ринок (конкуренти). Визначте їх кількість, місцезосташування та розмір.

8. Чи очікується поява нових конкуруючих підприємств? Якщо так, дайте їм визначення.

2) Потреби клієнтів

1. Хто є потенційними клієнтами? Чи однакові у них потреби? Якщо різні, чи відрізняються вони у відповідності з різними сегментами ринку?
2. Як часто вони купують та в якій кількості (дайте визначення для кожного основного товару чи послуги)?
3. Як сильно вони реагують на зміну ціни (підвищення та зниження ціни)?
4. Наскільки сильною буде їх реакція стосовно зміни якості?
5. Чи потребують вони доставки товарів, спеціальної упаковки, особливих умов оплати? Опишіть інші специфічні вимоги потенційних клієнтів.
6. Чи перевіряють клієнти пропозиції інших конкуруючих підприємств перед здійсненням покупки?
7. Яка промоція буде необхідна для цих товарів чи послуг?

3) Конкуренти

Вивчіть кожного існуючого конкурента та дізнайтесь про можливість появи нових конкурентів в найближчий час. При написанні цього підрозділу дайте відповіді на наступні запитання:

1. Який розмір бізнесу конкурентів? Наскільки важливими вони є на ринку даних товарів/послуг?
2. Яку репутацію по якості, ціні, надійності та іншим важливим факторам вони мають серед клієнтів?
3. Чи є їх клієнти відданими їм (чи можна переконати їх клієнтів купувати в іншому місці)?
4. Визначте, наскільки професійно поставлений у ваших конкурентів менеджмент, їх фінансовий стан та інші важливі фактори діяльності їх бізнесу.

4) SWOT-аналіз

Зробіть аналіз вашого підприємства у порівнянні з бізнесом конкурентів:

1. Які переваги вашого підприємства у порівнянні з конкурентами?
2. Які недоліки/слабкі сторони вашого підприємства у порівнянні з конкурентами?
3. Які можливості має ваше підприємство на ринку?
4. Які перешкоди можуть виникнути у вашого підприємства при досягненні цілей/завдань?

Маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія розробляється на основі інформації, отриманої при проведенні маркетингового дослідження. Цей підрозділ складається з 4 пунктів, які в англійській мові називаються "four P" - чотири "П" (Product (товар), Place (місце), Promotion (промоція), Price (ціна)). Хоча зараз вже говорять про більшу кількість "П", наприклад, People - люди, персонал, Planning - планування, т.д.

1) Товари та послуги

Які товари/послуги будуть пропонуватись у відповідності з визначеними потребами. Охарактеризуйте:

1. Види та асортимент.

2. Якість/специфікація.

3. Об'єми, часові рамки.

4. Яким чином усе вищезгадане буде відрізняти пропозицію вашого підприємства від пропозицій конкурентів?

2) Місце та дистрибуція

1. Де знаходиться ринок для продукції вашого підприємства?

2. Де буде розташоване саме підприємство? Як підприємство буде контактувати з очікуваними клієнтами (якщо місцерозташування підприємства та ринку збуту відрізняються)?

3. Чи будуть залучатися посередники? Якщо так, опишіть.

4. Чи буде доставка? Якщо так, яким чином та як часто?

5. Чи буде зберігання? Якщо так, яких товарів та на який період?

6. Якщо буде необхідність у зберіганні товарів, що буде зроблено для того, щоб зменшити витрати на зберігання, зберегти якість товарів, задовольнити будь-які регуляторні вимоги по зберіганню певних товарів, т.п.?

7. Як будуть закупатися необхідні товари/продукція – у кого, де, як та за чий рахунок будуть доставлятися до місця розташування підприємства?

3) Промоція

1. Хто буде продавати товари/послуги?

2. Як будуть проінформовані існуючі клієнти (у випадку розширення бізнесу) про нові пропозиції?

3. Як дізнаються потенційні (нові) клієнти про товари/послуги вашого підприємства?

4. Чи будуть зроблені візити потенційним (новим) клієнтам з метою промоції товарів/послуг?

4. Чи буде використана реклама? Якщо так, опишіть.

5. Чи буде необхідність у спеціальних промоційних пропозиціях? Якщо так, яким чином це буде зроблено?

4)Ціна

1. Як буде розраховуватись ціна на ваш товар/послугу (чи буде вона прив'язана до ціни ваших конкурентів, чи певна маржа буде додаватись до собівартості товару/послуги, чи ціна буде визначитись у відповідності з сумою, яку клієнти готові заплатити за товар/послугу)?

2. Чи буде змінюватись ціна в залежності від форми оплати (готівка, бартер, т.п.), часу здійснення оплати (до чи після покупки), сезону, кількості купленого товару чи інших факторів?

3. Чи буде ціна іншою для посередників? Який відсоток продажів планується здійснювати через посередників?

4. Якими будуть звичайні умови оплати? Які інші умови оплати можливі? Визначте відсоток бізнесу у відповідності до різних умов оплати.



6

**ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНИЙ
ТА СОЦІАЛЬНИЙ МОНІТОРИНГ
ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА
ФІНАНСОВОМУ
ОЗДОРОВЛЕННЮ ПІДПРИЄМСТВ**

6. Виробничо-економічний та соціальний моніторинг при реструктуризації та фінансовому оздоровленню підприємств

Невід'ємною частиною фінансового оздоровлення підприємств є моніторинг соціально-економічних наслідків. Моніторинг здійснюється за допомогою аналізу фінансово-економічних та соціальних об'єктивно-контрольованих показників, що характеризують ступінь досягнення цілей проекту. Вплив механізмів фінансового оздоровлення на неплатоспроможні сільгоспідприємства може бути виявлений в результаті перевірки наступних гіпотез:

1. Процедури фінансового оздоровлення неплатоспроможних сільгоспідприємств, включаючи перехід землі і майна до нових власників чи користувачів, здійснюються в рамках діючого законодавства України з дотриманням прав власників землі і майна.

2. Фінансове оздоровлення сприяє зменшенню частки працівників неплатоспроможних сільгоспідприємств (чи створених при їхньому реформуванні нових юридичних осіб), доходи яких нижче прожиткового мінімуму; зростанню доходів, одержуваних працівниками в підприємстві. Звільнені працівники одержують інформаційно-консультативну підтримку, що дозволяє підвищити їхню економічну активність.

3. Фінансове оздоровлення забезпечує можливість ведення легального бізнесу, сприяє поступовому переходу сільгоспідприємств від збиткової до прибуткової діяльності, перевищенню приросту надходжень коштів над приростом зобов'язань, стабілізації і росту обсягів виробництва і реалізації, поліпшенню платіжної дисципліни, включаючи погашення реструктуризованих боргів і скорочення суми простроченого боргу.

Аналіз соціально-економічних наслідків фінансового оздоровлення включає наступні методи:

1. Вивчення динаміки соціальних і фінансово-економічних показників пілотних господарств до початку і на різних етапах реалізації проекту та об'єктивно-контрольованих показників по кожному господарству.

2. Порівняння основних економічних показників господарств, в яких реалізовувались заходи реструктуризації та фінансового оздоровлення, з господарствами-аналогами, де подібні заходи не проводилися. У деяких випадках може бути проведений порівняльний аналіз показників пілотних господарств з аналогічними показниками в середньому по району, в якому вони розташовані.

3. Опис перетворень у досліджуваних підприємствах, що дозволяє обґрунтувати висновки про соціальну ефективність процедур, що застосовувались на пілотних господарствах.

Поліпшення фінансового стану пілотних сільськогосподарських підприємств є результатом підвищення ефективності бізнесу. Ефективний бізнес підтримує фінансову систему підприємства в стійкому стані.

Виробничо-економічний моніторинг

Оцінка виробничо-економічної діяльності підприємства дає представлення про рівень рентабельності бізнесу в цілому й окремих його напрямків, обсягах виробництва і реалізації продукції, ефективності використання трудових, земельних, матеріальних, фінансових ресурсів. Виробничо-економічна діяльність сільськогосподарського підприємства оцінюється з використанням групи показників – "Е".

Е1 – виручка від реалізації продукції. Динаміка цього показника свідчить про зміну обсягу товарної продукції, її якості, а також показує, наскільки ефективно вибудована комерційна стратегія сільгоспідприємства.

Е2 – собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг. Динаміка собівартості дозволяє визначити її вплив на величину прибутку чи збитку від реалізації.

Е3 – прибуток (збиток) від реалізації. Один з найважливіших показників оцінки ефективності бізнесу.

Е4 – дотації і компенсації витрат з бюджету. Цей показник дозволяє оцінити ступінь підтримки бюджетами всіх рівнів виробництва, визначених видів сільськогосподарської продукції або впровадження передових технологічних прийомів.

Е5 – витрати на покупку ресурсів і оплату праці.

Е6 – рентабельність продукції всього по підприємству.

Е7 – рентабельність рослинництва.

Е8 – рентабельність тваринництва.

Е9 – рентабельність інших видів діяльності.

Е10 – виробництво основних видів продукції.

Е11 – площа сільськогосподарських угідь.

Е12 – площа ріллі.

Е13 – виручка від реалізації на 1 працівника.

Е14 – виручка від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь.

Фінансовий стан сільськогосподарських підприємств оцінюється з використанням групи таких показників:

1. Коефіцієнт власного капіталу. За допомогою цього показника оцінюється частка власного капіталу у формуванні основних і оборотних засобів підприємства. Коефіцієнт показує ступінь залежності підприємства від кредиторів.

2. Коефіцієнт неліквідних активів. Показує співвідношення між позаоборотними активами і вартістю всіх активів підприємства.

3. Коефіцієнт боргу – характеризує співвідношення між позиковими і власними засобами підприємства. Він використовується при оцінці кре-

дитоспроможності підприємства. Значення даного коефіцієнта не повинне перевищувати 1,0, тобто на 1 гривню власних засобів підприємство може залучати не більш 1 гривні позикових.

4. Коефіцієнт поточної ліквідності. Цей коефіцієнт є одним з основних критеріїв оцінки фінансового стану сільськогосподарського підприємства. При значенні коефіцієнта менше 2 з'являється підстава для визнання структури балансу незадовільною.

5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити за рахунок швидко реалізованих активів (кошти і короткострокові фінансові вкладення).

6. Вартість чистих активів – характеризує ступінь ліквідності сільськогосподарського підприємства.

7. Довгострокові кредити і позики. Довгострокові зобов'язання підприємства з терміном погашення більше 12 місяців після звітної дати.

8. Довгострокові зобов'язання сільськогосподарського підприємства не погашені в строк.

9. Короткострокові кредити і позики. Короткострокові зобов'язання сільгоспідприємства, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

10. Короткострокові зобов'язання сільгоспідприємства, не погашені в строк.

11. Загальна сума кредиторської заборгованості – всього. Зобов'язання по розрахунках, що поєднують групу статей, у тому числі:

11.1. Сума заборгованості постачальникам і підрядчикам за матеріальні цінності, що надійшли на підприємство, виконані роботи і зроблені послуги.

11.2. Нараховані, але ще не виплачені суми оплати праці.

11.3. Сума заборгованості по відрахуваннях на державне соціальне страхування, пенсійне забезпечення, Фонд зайнятості й інші фонди.

11.4. Заборгованість сільгоспідприємства по усіх видах платежів у бюджет, включаючи податок на доходи фізичних осіб.

11.5. Заборгованість підприємства по розрахунках, не відображених в інших статтях групи статей "кредиторська заборгованість".

11.6. Прострочена кредиторська заборгованість – відображається заборгованість, по якій минули передбачені в договорах терміни погашення.

11.7. Відношення суми простроченої заборгованості до виручки від реалізації. Показник, що характеризує потенційну можливість підприємства погасити прострочену заборгованість за рахунок суми виручки від реалізації.

Соціальний моніторинг

Досягнення соціальних цілей фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств відслідковує соціальний моніторинг.

Основними задачами соціального моніторингу є:

■ відстеження об'єктивно-контрольованих показників;

■ зворотний зв'язок із сільськими жителями, насамперед, підтримка працівників, що звільняються із сільськогосподарських підприємств.

Об'єктивно-контрольовані показники пов'язані з головними соціальними функціями сільгоспідприємства:

■ рівнем виплат працівникам, що забезпечують прожитковий мінімум;

■ забезпеченням сільських жителів робочими місцями;

■ підтримкою особистих селянських господарств жителів (у рахунок орендної плати за земельні частки і виплат за майно).

У досліджувану сукупність включаються працівники підприємства, що відпрацювали в ньому практично весь рік, що безпосередньо передували здійсненню реструктуризації та фінансового оздоровлення. Практично всі показники соціального моніторингу співвідносяться з календарним роком.

Перелік соціальних об'єктивно-контрольованих показників

1. Величина прожиткового мінімуму. Вона являє собою вартісну оцінку натурального набору продуктів харчування, що забезпечує мінімально необхідну кількість калорій, а також витрат на непродовольчі товари, послуги, податки й обов'язкові платежі. ($S0$). [Розрахунковий показник].

2. Середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб ($S1$).

3. Середньомісячні виплати на середньорічного працівника підприємства, грн. ($S2$).

4. Відношення середньомісячних виплат до прожиткового мінімуму. ($S3$) [$S3 = S2/S0$].

5. Середньомісячний приріст (скорочення) заборгованості по оплаті праці на кінець року, грн. ($S4$) [$S4 = (Зк - Зн)/S1/12$, де $Зк$ - заборгованість по оплаті праці на кінець року грн., $Зн$ - заборгованість по оплаті праці на початок року].

6. Вартість продукції, проданої і виданої як натуроплата працівникам у рік, грн. ($S5$).

7. Відношення виданого натурою до нарахованих виплат, % ($S6$) [$S6 = S5 / (\Phi + Y) * 100\%$; де Φ - фонд заробітної плати; Y - виплати соціального характеру].

8. Середня виплачена орендна плата за земельну частку; середня виплата за оренду і викуп майна в рік, грн. ($S7$).

9. Співвідношення середніх нарахованих виплат за місяць і прожиткового мінімуму (ПМ). ($S8$) [$S8 = HB / (N * 12 * S0)$, де HB - нараховані виплати робітникам за рік, грн.; N - число працівників].

10. Відсоток працівників досліджуваної сукупності, середньомісячні нараховані виплати яким менше прожиткового мінімуму. ($S9$) [$S9 = K1 / N * 100\%$, де $K1$ - число працівників, середньомісячні нараховані виплати яким менше ПМ].

11. Відсоток працівників, середньомісячні нараховані виплати яким менше половини прожиткового мінімуму. $S10 [10 = K2/N * 100\%$, де $K2$ – число працівників, середньомісячні виплати яким менше половини ПМ].

12. Відсоток працівників, середньомісячні нараховані виплати яким у 2 рази і більш перевищують ПМ. $S11$.

13. Число працівників, що розширили свої особисті селянські господарства за рахунок земельних часток протягом визначеного року. $S12$.

14. Відсоток працевлаштованих від числа звільнених. $S13$.

15. Відсоток зареєстрованих у службі зайнятості від числа звільнених. $S14$.

Для більш об'єктивного аналізу рекомендується по кожному працівнику вести облік наступних даних:

- скільки коштів нараховано на його особовий рахунок за рік, грн.
- чи має земельну частку чи ділянку (якщо "так" – площа земельної частки чи ділянки, га);
- виплачена орендна плата за земельну частку, грн.;
- виплачено за оренду і викуп майна, грн.;
- у випадку звільнення – дата і причина звільнення.

Під час особистих зустрічей або за допомогою наглядної інформації працівники, які звільняються з сільськогосподарських підприємств, мають змогу отримати наступну інформацію:

1. Як вони можуть захистити свої права?
2. Де розташований відповідний відділ зайнятості населення?
3. До кого в цій службі й у який час можна звернутися?
4. Які документи підготувати, щоб стати на облік у службі зайнятості?
5. Які можливості навчання і перекваліфікації існують?
6. Як організувати фермерське господарство?
7. Як можна реалізувати товарну продукцію, вироблену в особистому селянському господарстві?

7

МОДЕЛІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ, РОЗРОБЛЕНІ ТА АПРОБОВАНІ В РАМКАХ ПРОЕКТУ DFID "ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЖИТТЯ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ"

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

На основі проведеної протягом 2003-2005 років роботи з фінансового оздоровлення і реструктуризації сільськогосподарських підприємств спеціалісти Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні розробили моделі фінансового оздоровлення та реструктуризації сільськогосподарських підприємств. У цьому розділі представлені моделі, які пройшли успішну апробацію у Донецькій, Київській, Луганській і Одеській областях України. Матеріал викладено на умовних прикладах, що полегшує сприйняття і дозволяє читачеві порівняти проблеми власного підприємства із типовими проблемами умовних підприємств, оцінити запропоновані механізми їх вирішення, а також соціальні і економічні наслідки застосування цих механізмів.

Моделі структуровані за певною схемою, а саме:

- I. Базові умови або характеристика господарства: історія створення, майнові і земельні відносини, землекористування, спеціалізація тощо;
- II. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства до реструктуризації;
- III. Основні проблеми підприємства;
- IV. Кроки моделі: послідовність дій і їх схематичне представлення;
- V. Соціально-економічні і фінансові результати реструктуризації.

Звертаємо увагу читача, що хоча всі моделі передбачають комплексний характер реструктуризації, що включає реструктуризацію власності, боргу і бізнесу, у назвах моделей відображені тільки ключові механізми, які застосовувалися у залежності від проблем конкретних господарств.

А для початку пропонуємо класичну модель фінансового оздоровлення (санації).

Класична модель фінансового оздоровлення (санації)

Економічно розвинуті країни по-різному вирішують проблеми фінансового оздоровлення та банкрутства підприємств. Відмінності пояснюються особливостями економічного й соціального розвитку, принципами побудови національних фінансових систем та їх складових – фінансів підприємств. Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства являє собою так звана "класична модель санації", яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації суб'єктів господарювання у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Згідно з класичною моделлю санації, функціональна схема якої зображена на рис. 7.1, процес фінансового оздоровлення підприємства почи-

нається з ідентифікації фінансового стану підприємства. Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі поданої інформації (реєстрів бухгалтерського обліку, рішення зборів учасників, фінансових планів тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану підприємства.

У рамках аналізу здійснюється експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони. На підставі результатів причинно-наслідкового аналізу, згідно з класичною моделлю санації, робиться висновок про фінансову спроможність підприємства, доцільність чи недоцільність санації відповідної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринок збуту продукції втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію чи ліквідацію суб'єкта господарювання. В іншому випадку санація означатиме лише відстрочку в часі ліквідації підприємства і нічого окрім додаткових збитків для власників та кредиторів не принесе. Ліквідація може здійснюватись на добровільній основі та у примусовому порядку.

Добровільна ліквідація підприємства-боржника – це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється без судових органів на підставі рішення власників або угоди, укладеними між власниками даного підприємства та кредиторами і під контролем кредиторів.

Примусова ліквідація підприємства – це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється за рішенням господарського суду (як правило, у процесі провадження справи про банкрутство).

У разі, якщо підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, володіє добре підготовленим управлінським персоналом, ринками збуту товарів, виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямкам економіки країни, то приймається рішення про розробку концепції фінансового оздоровлення з одночасним визначенням цільових орієнтирів. Чим раніше на санаційно спроможному підприємстві розпочнеться процедура фінансового оздоровлення, тим більші шанси на її кінцевий успіх.

У разі прийняття рішення на користь санації слід здійснити невідкладні заходи щодо поліпшення ліквідності, платоспроможності підприємств та оптимізації структури капіталу в бік зменшення питомої ваги кредиторської заборгованості.

Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей і тактики проведення фінансового оздоровлення. При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси, обмежені можливості збуту продукції та має здійснювати свою діяльність у рамках правового поля держави, в якій воно розташоване. Цілі мають бути реальними та піддаватись кількісному (чи якісному)

вимірюванню. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності підприємства в довгостроковому періоді. Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі, а саме:

- сферу діяльності, асортимент продукції та її споживачів;
- основні вартісні цільові показники (виручка, прибуток, ліквідність тощо);
- соціальні цілі.

Лише за умови досягнення консенсусу щодо таких цілей між сторонами, відповідальними за прийняття рішень, можна досягти головної стратегічної мети фінансового оздоровлення.

Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Конкретні оперативні заходи в санаційній стратегії не відображаються. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкретних вигод, які б забезпечили підприємству високу рентабельність. Сутність стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку підприємства та в оптимізації політики капіталовкладень.

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

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

Важливим компонентом санаційного процесу є координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Менеджмент підприємства має своєчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення для подолання можливих перешкод при здійсненні оздоровчих заходів. Відчутну допомогу тут може надати оперативний санаційний контролінг, який синтезує в собі інформаційну, планову, консалтингову, координаційну та контрольну функції. Завданням санаційного контролінгу є ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод.

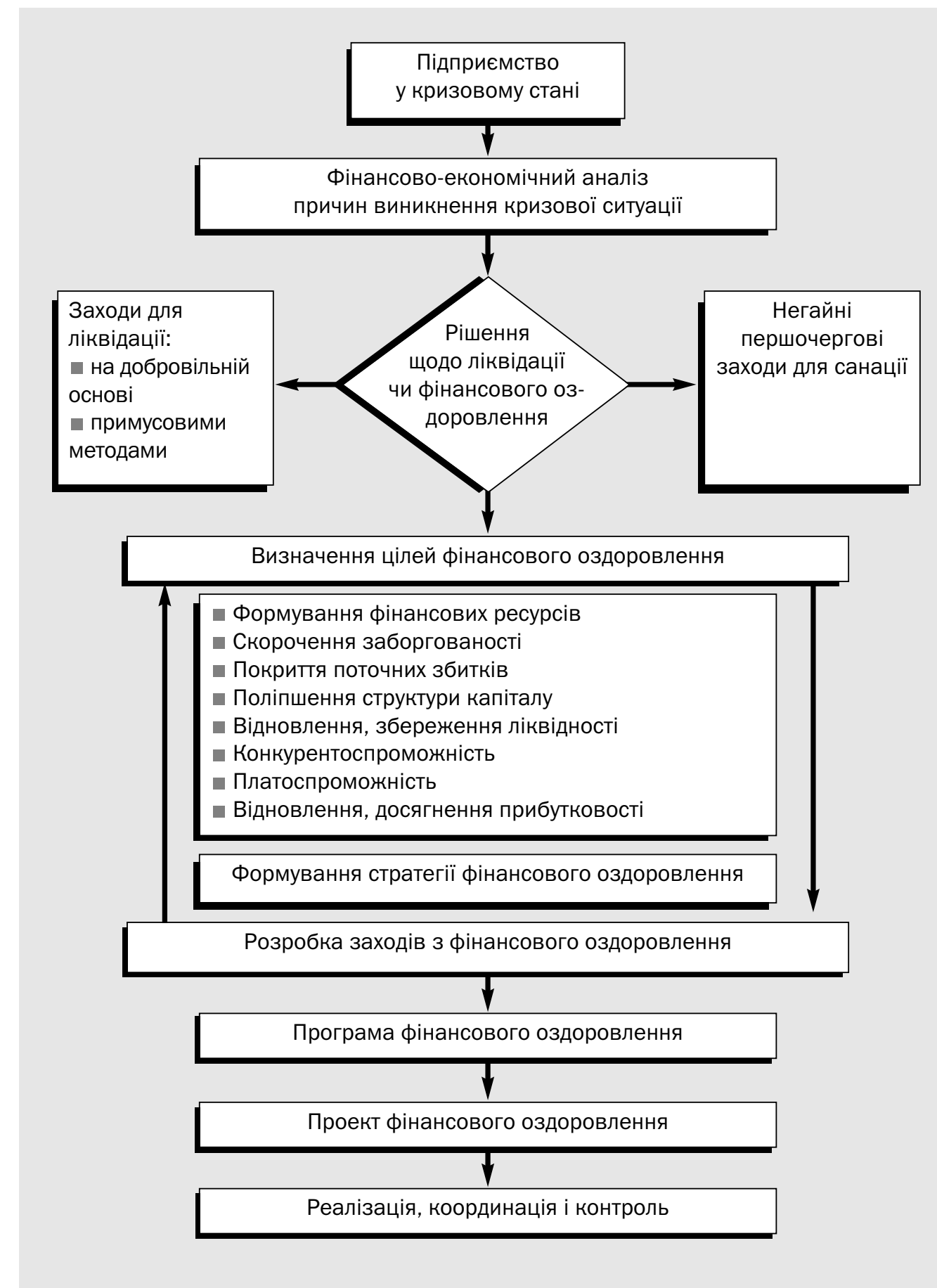


Рис. 7.1. Класична модель фінансового оздоровлення

Модель 1. Фінансове оздоровлення шляхом реструктуризації власності із залученням інвестора

Базові умови, характеристика господарства

Створення. СТОВ "###" створено у 2000 році у результаті реформування КСП "****". Господарство розташоване у 5 км від районного центру і у 100 км від обласного центру.

Майнові відносини. Підприємство є правонаступником боргів КСП у розмірі 2 млн. 300 тис. грн., що у значній мірі вплинуло на економічний стан підприємства і підвело підприємство до банкрутства. Колишні члени КСП в результаті розпаювання одержали майно в рахунок своїх майнових паїв і об'єднали його в спільну часткову власність та передали в оренду підприємству.

Землекористування і земельні відносини. Землекористування СТОВ являє собою масив загальною площею 2841 га сільськогосподарських угідь, у тому числі 1874 га ріллі, яка орендується у власників паїв.

Виробничий напрямок і спеціалізація. Напрямок господарства – зерно-молочний із значною питомою вагою соняшника. Основним ресурсним потенціалом є земля.

Кількість працівників – 78 осіб.

Фінансово-економічний стан підприємства до реструктуризації

Фінансово-економічний стан підприємства визначається наявністю, структурою та динамікою активів на підприємстві. (табл. 7.1).

7.1. Показники фінансово-економічного стану підприємства

Показники	На 1.01.2003 р.	На 1.01.2004 р.	Зміни (+, -)
Необоротні активи, тис. грн. % у майні	408 32,1	100 15,2	-308 -16,9
Оборотні активи, тис. грн. % у майні оборотних активів	865 67,9	560 84,8	-160 16,9
матеріальні оборотні активи, тис. грн. % у майні оборотних активів	565 65,3	360 64,3	-205 -1
кошти, тис. грн. % у майні оборотних активів	2,3 0,003	0,2 0,0004	-2,1 -0,0026
дебіторська заборгованість, тис. грн. % у майні оборотних активів	3,5 0,004	2,8 0,005	-0,7 -0,001
Всього майна	1273	660	-922

Модель 1. Фінансове оздоровлення шляхом реструктуризації власності із залученням інвестора

З наведених даних випливає, що у складі активів підприємства відбулися значні зміни: необоротні активи (будівлі, споруди, автотранспорт, сільськогосподарський транспорт) зменшилися на 308 тис. грн., оборотні активи зменшилися на 160 тис. грн. Зменшення кількості оборотних активів (виробничих запасів) негативно позначилося на виконанні виробничої програми. Аналіз робочого капіталу підприємства представлено у таблиці 7.2.

7.2. Структура капіталу підприємства

Показники	На 1.01.2003 р.	На 1.01.2004 р.	Зміни (+, -)
Поточні активи всього, тис. грн.	865	560	-305
Виробничі запаси, тис. грн.	172,8	61,8	111
Незавершене виробництво, тис. грн.	366,6	236,7	-129,9
Тварини на вирощуванні і відгодівлі, тис. грн.	298	236,7	-51
Готова продукція, тис. грн.	21,8	21,8	-
Кошти, тис. грн.	2,3	0,2	-2,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3,5	2,8	-0,7
Поточні пасиви, тис. грн.	935,7	570,1	-365,6

Урожайність зернових у середньому за останні три роки у господарстві склала 14 ц/га, соняшника – 7 ц/га. Одним із важливих факторів виробництва продукції рослинництва є внесення органічних та мінеральних добрив. За останні роки господарство забезпечено добривами лише на 50%. Незадовільними були й результати тваринницької галузі. Різке скорочення поголів'я корів та молодняку ВРХ, а також його продуктивності спричинило скорочення виробництва продукції у два рази. Удій на одну фуражну корову за останні три роки склав менше 1000 кг. Собівартість центнера привісу молодняку ВРХ склала 900 грн. при середній ціні реалізації м'яса 370 грн.

У результаті виробничо-фінансової діяльності господарство у 2003 році отримало 220,1 тис. грн. збитків. Станом на 1 січня 2004 р. підприємство має лише 408,7 грн. основних фондів, процент зносу яких становить понад 40%.

Розраховані показники платоспроможності вказують на неможливість подальшого функціонування підприємства, так як власний капітал підприємства відсутній. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 600 разів менший від нормативного значення. Коефіцієнт поточної ліквідності при нормативному значенні не менше 2 складає 1,29, що свідчить про

відсутність ресурсів для погашення кредиторської заборгованості. Таким чином, підприємство має ознаки **критичної неплатоспроможності**, що відповідає стану **потенційного банкрутства**.

Розраховані показники ефективності дозволили зробити висновок про необхідність застосування термінових заходів для виходу із ситуації, що склалася, таких як реструктуризація та фінансове оздоровлення.

Основні проблеми

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства виявив такі основні проблеми:

- підприємство переобтяжене боргами, що залишилися у спадок від реорганізованого КСП, в результаті чого фактично працювало в погашення боргу;

- основні засоби виробництва в значній мірі зношені, непридатні для використання і не оновлювалися в ході виробничої діяльності;

- нестача готівкових коштів, збільшення заборгованості по заробітній платі та інших боргів;

- збитковість тваринництва;

- недотримання технологій у рослинництві через відсутність обігових коштів, а в результаті – низькі врожаї;

- підприємство працює на орендованому майні, в результаті нестачі власного капіталу обмежені можливості розвитку виробництва і отримання кредитів;

- через арешт майна підприємства податковою адміністрацією фактично зупинено виробничу діяльність.

Наявні проблеми зумовлюють застосування моделі фінансового оздоровлення підприємства, що передбачає реструктуризацію власності, заборгованості та залучення інвестора з подальшою реструктуризацією бізнесу.

Модель фінансового оздоровлення підприємства через реструктуризацію власності з залученням інвестора

Модель передбачає наступні кроки:

- створення і реєстрація нового підприємства інвестором;

- погашення податкової заборгованості шляхом укладання договорів купівлі-продажу активів старого підприємства;

- проведення зборів власників землі і майна з приводу переукладання договорів на оренду землі і купівлі-продажу майна з інвестором;

- виготовлення інвестором за його кошти документації на отримання державних актів на землю і укладання договорів оренди землі з новим підприємством;

- передача заборгованості по заробітній платі і земельних паях шляхом отримання працівниками старого СТОВ обігових коштів в рахунок

Модель 1. Фінансове оздоровлення шляхом реструктуризації власності із залученням інвестора

заборгованості по заробітній платі і орендних платежах, укладання договорів купівлі-продажу отриманих обігових коштів у їх власників з новим підприємством;

- передача частини боргу новому підприємству шляхом укладання договорів переводу боргу;

- розірвання договору оренди співвласників майна із старим підприємством, оформлення довіреності співвласників майна на уповноважену особу для укладання договорів купівлі-продажу;

- укладання договорів купівлі-продажу рухомого і нерухомого майна новим підприємством із співвласниками через уповноважену особу

При укладанні договорів купівлі-продажу рухомого і нерухомого майна до договорів додаються:

- висновок незалежного експерта-оцінювача про вартість майна;

- перелік майна, що продається, із зазначенням ціни майна;

- перелік співвласників майна із зазначенням розміру і вартості їх частки у майні, яке продається (рухомого і нерухомого);

- протокол погодження ціни.

Договір купівлі-продажу нерухомого майна у відповідності зі статтею 657 Цивільного кодексу України підлягає нотаріальному посвідченню і державній реєстрації. Право власності на дане майно виникає у покупця тільки з моменту такого посвідчення або з моменту вступу в силу рішення суду про визнання договору. Договір на рухоме майно не потребує нотаріального посвідчення.

- підтвердження права власності на майно, придбане у співвласників, рішенням третейського суду, що дасть можливість виготовлення технічної документації і оформлення правовстановлюючих документів і проведення реєстрації нерухомого майна згідно з Тимчасовим положенням про порядок реєстрації прав власності на нерухоме майно, затвердженим наказом Міністерства юстиції України від 7 лютого 2002 р. №7/5;

- вибір найбільш ефективних напрямків діяльності нового підприємства;

- розробка технологічних карт для виробництва продукції рослинництва;

- впровадження комп'ютерної програми по організації бухгалтерського обліку на новому підприємстві.

У схематичному вигляді модель фінансового оздоровлення через реструктуризацію власності шляхом залучення інвестора представлено на рис. 7.2.



Соціально-економічні результати

В результаті реструктуризації і фінансового оздоровлення:

- збільшена вартість власного капіталу підприємства;
- понад 30 осіб працевлаштовані на новому підприємстві в результаті розширення галузі тваринництва;
- ліквідована поточна заборгованість із заробітної плати;
- заборгованість по орендній платі, переведена із старого підприємства, частково погашена;
- дохід від продажу майна отримують 333 особи;
- покращилися показники платоспроможності підприємства;
- на балансі підприємства наявні основні засоби, отримані шляхом купівлі-продажу у співвласників, що уможливило отримання банківських кредитів;
- придбана техніка за рахунок коштів інвестора (комбайн "Джон Дір", трактор, сівалки і плуги).

Модель 2. Фінансове оздоровлення шляхом зміни організаційно-правової форми і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

Базові умови, характеристика господарства

Створення. Сільськогосподарський виробничий кооператив "&&&" (СВК) створений шляхом перетворення КСП згідно рішення зборів уповноважених. Він є правонаступником прав і обов'язків колективного сільськогосподарського підприємства у повному обсязі.

Майнові відносини. Пайовий капітал підприємства становить 4860 тис. грн., фонд паювання майна на момент реструктуризації підприємства визначився в розмірі 5642,5 тис. грн. Кількість засновників складає 177 осіб.

Землекористування і земельні відносини. На сільськогосподарському підприємстві була проведена земельна реформа. Площа орендованої землі складає 1752 га, кількість виділених земельних паїв становить – 734 одиниці, середній розмір земельного паю – 2,38 га, грошова оцінка одного кадастрового гектара – 12470 грн.

Виробничий напрямок і спеціалізація. СВК "&&&" є багатогалузевим господарством зерно-плодово-ягідно-свинарського типу з розвинутим виробництвом насіння соняшнику. За питомою вагою у структурі товарної продукції ці провідні галузі в середньому за 2001 – 2003 роки відповідно займали: зерно – 37,9%, плоди і ягоди – 24,5%, свинарство – 17,9%, продукція технічних культур – 5,1%. За розмірами виробництва і концентрацією галузей підприємство можна віднести до невеликого.

Середньорічна кількість працівників у 2003 р. склала 94 осіб.

Рис.7.2. Фінансове оздоровлення через реструктуризацію власності шляхом залучення інвестора

Фінансово-економічний стан підприємства до фінансового оздоровлення

Основні показники фінансово-господарської діяльності СВК "&&&" представлені у табл. 7.3.

7.3. Аналіз показників фінансово – господарської діяльності СВК "&&&"

Показники	2001	2002	2003	В середньому за 2001–2003 рр.	2003 р. у % до 2001 р.
Виручка від реалізації продукції – всього, тис. грн.	1841	1488	1313	15747,3	71,3
у тому числі: рослинництва	1331	1104	772	1069,0	58,0
тваринництва	378	220	391	329,7	103,4
Продукція переробки, тис. грн.	54	85	90	76,3	166,7
Інші, тис. грн.	78	79	60	72,3	76,9
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	1457	1651	1477	1528,3	101,4
у тому числі: рослинництва	806	1006	640	817,3	79,4
тваринництва	516	472	472	486,7	124,0
Прибуток (+), збиток (–) за балансом, тис. грн.	510	15	–215	226,3	–42,2
у тому числі: рослинництва	525	98	132	251,7	25,1
тваринництва	–138	–252	–249	–213,0	180,4
Рівень рентабельності за балансом – всього, %	13,2	0,9	–14,6	–0,2	відх. –27,8
у тому числі: рослинництва	65,1	9,7	20,6	31,8	відх. –44,5
тваринництва	–26,7	–53,4	–38,9	–39,7	відх. –12,2
Наявність грошових коштів на розрахунковому рахунку, тис. грн.	35	13	3	17,0	8,6
Вартість валової продукції у порівнянних цінах 2000 р., тис. грн.	1130	2387	1645	1720,7	145,6
у тому числі: рослинництва	928	1835	1307	1356,7	140,8
тваринництва	202	552	338	364,0	167,3
Приходиться валової продукції на:					
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	61,7	134,78	92,89	96,5	150,5
1000 грн. основних засобів, грн.	246,4	539,1	403,6	396,3	163,8
1 працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві, грн.	6277,8	13410,1	17500	12396	278,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	180	178	94	150,7	52,2
у тому числі: зайнятих у сільськогосподарському виробництві	180	178	94	150,7	52,2
Вартість основних засобів, тис. грн.	6485	6420	6136	6347,0	94,6
у тому числі: сільськогосподарського призначення	4587	4428	4076	4363,6	88,9
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	217	579	478	424,7	220,3

Аналіз динаміки показників економічного розвитку СВК свідчить про тенденції їх спаду за період 2001 – 2003 років. Провідними галузями економіки підприємства є виробництво зерна, садівництво і свинарство. Так склалося, що в аналізованому періоді особливо сприятливим за кліматичними умовами для виробництва кісточкових плодів був 2001 р., для виробництва зерна – 2002 р., особливо не сприятливим для галузі рослинництва виявився 2003 р. Це призвело до різкого зниження прибутків господарства. Так у 2003 р. в порівнянні з 2001 р. господарство з рентабельного перетворилося в збиткове, хоча має місце деякий ріст обсягів виробництва валової продукції в оцінці за порівняльними цінами.

Майже в двічі скоротилась чисельність працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві, за рахунок чого виросла продуктивність праці на 178,8 %.

Основні проблеми:

- велика кількість засновників, що ускладнює механізм управління підприємством;
- невирішені питання з врегулювання майнових і земельних відносин;
- відсутність мотивацій у керівництва кооперативом в фінансових результатах;
- значна кредиторська заборгованість;
- низький рівень заробітної плати;
- відсутність власних грошових коштів;
- неефективний менеджмент та маркетинг;
- застарілі основні засоби сільськогосподарського виробництва;
- відсутність необхідної матеріально-технічної бази для ефективного використання меліоративної системи зрошувального землеробства;
- неповне використання потужностей переробного виробництва;
- низька родючість землі із-за недостатньої забезпеченості мінеральними і органічними добривами;
- низький рівень продуктивності тварин;
- збитковість галузі свинарства.

Модель фінансового оздоровлення шляхом зміни організаційно-правової форми і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

Виявлені в результаті аналізу фінансово – економічного стану проблеми зумовлюють застосування моделі фінансового оздоровлення, що передбачає зміну організаційно-економічного механізму господарювання підприємства, впорядкування майнових і земельних відносин, підвищення ефективності галузей тваринництва, вирішення питань з погашення кредиторської заборгованості та реструктуризацію бізнесу (рис. 7.3).

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

Модель передбачає наступні кроки:

- зміна організаційно-правової форми підприємства шляхом перетворення в приватне підприємство;
- врегулювання земельних відносин (підготовка і укладання договорів оренди земельних паїв);
- відновлення системи зрошувального землеробства та його інтенсифікація за рахунок крапельного зрошення;
- залучення інвестицій для відновлення та розширення переробки сільськогосподарської продукції та переведення переробних потужностей на використання газу;
- вдосконалення системи управління виробництвом;
- вдосконалення організаційно-господарської структури підприємства;
- комп'ютеризація обліково-фінансового процесу підприємства;
- реструктуризація кредиторської заборгованості та стягнення дебіторської заборгованості;
- моніторинг за виконанням програми фінансового оздоровлення.

Модель 2. Фінансове оздоровлення шляхом зміни організаційно-правової форми і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

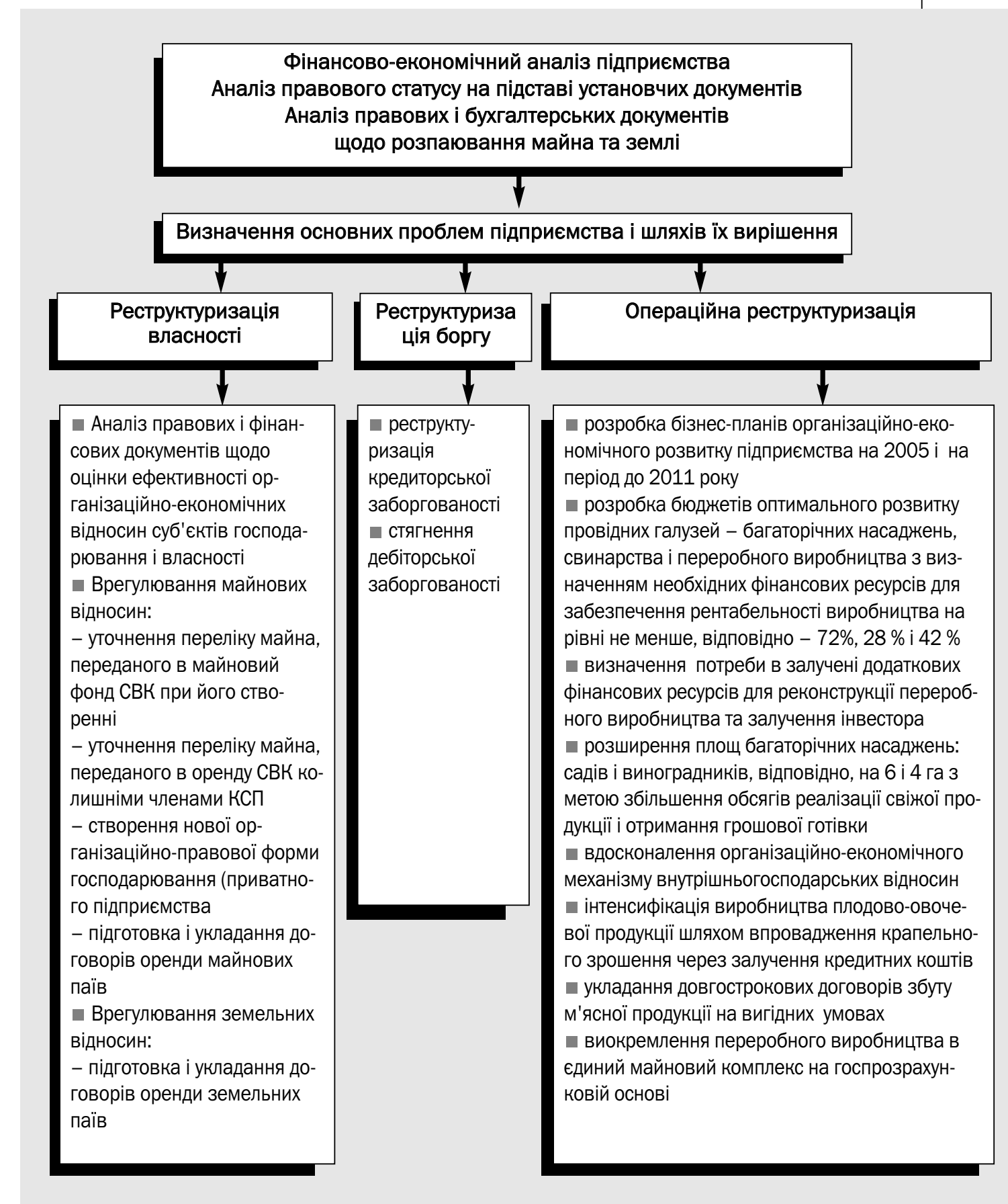


Рис.7.3. Фінансове оздоровлення шляхом зміни організаційно – правової форми і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

Результати, досягнуті від впровадження заходів з фінансового оздоровлення

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності і надійності підприємства. Він визначається наявним у розпорядженні підприємства майном і джерелами його фінансування, а також фінансовими результатами діяльності підприємства.

У структурі активу балансу на кінець аналізованого періоду довгострокові активи склали 70,80%, а поточні активи – 29,20%

Валюта балансу підприємства за аналізований період збільшилася на 476 тис. грн. або на 8,28%, що побічно може свідчити про розширення господарського обороту. На зміну структури активу балансу вплинуло скорочення суми довгострокових активів на 95 тис. грн. або на 2,11%, а також зростання суми поточних активів на 571 тис. грн. або на 45,79%. З фінансової точки зору це свідчить про позитивні результати, тому що майно стає більш мобільним. На зміну структури активу балансу вплинула, головним чином, зміна суми поточних активів.

На кінець аналізованого періоду частка власного капіталу, основного джерела формування майна підприємства, у структурі пасивів зменшилася і склала 95,65%. При цьому коефіцієнт співвідношення сумарних зобов'язань і власного капіталу протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання і склав 0,04.

Це свідчить про зниження падіння фінансової незалежності підприємства і про підвищення фінансових ризиків, тому що основним джерелом формування майна є залучені кошти. В абсолютному вираженні величина власного капіталу збільшилася на 447 тис. грн., тобто на 8,12%. Величина поточних зобов'язань в аналізованому періоді склала 145 тис. грн. і зменшилася на 40,08%.

Аналіз структури фінансових зобов'язань говорить про перевагу короткострокових джерел у структурі позикових коштів, що є негативним чинником, а також характеризує неефективну структуру балансу і високий ризик втрати фінансової стійкості.

Зіставлення сум дебіторської і кредиторської заборгованості показує, що на початок аналізованого періоду кредиторська заборгованість перевищує дебіторську на 15 тис. грн., тобто відстрочка платежів боржників фінансувалась за рахунок неплатежів кредиторам.

На кінець аналізованого періоду підприємство мало активне сальдо заборгованості, тобто мало можливість надавати дебіторам кредит, що перевищує кошти, отримані у вигляді відстрочок платежів кредиторам.

Чиста виручка від реалізації за аналізований період збільшилася з 1290 тис. грн. і до 1917 тис. грн. або зросла на 48,60%. Величина собівартості змінилася з 1477 тис. грн. до 1422 тис. грн. або на –3,72%

Питома вага собівартості в загальному розмірі виручки зменшилась з 114,50% до 74,18%. Порівняння темпів зміни абсолютних величин виручки

і собівартості свідчить про зростання ефективності основної діяльності.

Операційний прибуток збільшився в аналізованому періоді з 106 і до 593 тис. грн. або на 659,43%. Це свідчить про підвищення результативності операційної діяльності підприємства.

На кінець аналізованого періоду підприємство мало чистий прибуток у розмірі 452 тис. грн., тобто спостерігається тенденція до зростання, що говорить про розширення джерел власних коштів, отриманих у результаті фінансово-господарської діяльності.

У структурі доходів підприємства найбільшу частку складає прибуток від основної діяльності, що свідчить про нормальну комерційну діяльність підприємства.

В цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати і проаналізувати за допомогою ряду показників ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності і рентабельності (табл. 7.4).

Таблиця 7.4. Фінансові показники діяльності СВК "ІІІІ" (2003 – 2004 рр.)

Показники	2003	2004	Абсолютний приріст	Приріст, %
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0124	0,0568	0,0445	358,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7810	1,0026	0,2216	28,37
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,1529	7,9199	2,7670	53,70
Чистий оборотний капітал	187,04	250,46	63,42	33,91
Показники структури капіталу				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,9579	0,9572	-0,0007	-0,08
Загальні зобов'язання до активів	0,0421	0,0428	0,0007	1,78
Загальні зобов'язання до власного капіталу	0,0439	0,0448	0,0008	1,86
Довгострокові зобов'язання до активів	0,0000	0,0105	0,0105	
Довгострокові зобов'язання до необоротних активів	0,0000	0,0141	0,0141	
Коефіцієнт покриття процентів, разів	-4,8182	19,129		497,02
Показники рентабельності				
Рентабельність продаж, %	-16,6667	23,5785	40,2452	241,47
Рентабельність власного капіталу, %	-3,9041	7,8876	11,7917	302,03
Рентабельність поточних активів, %	-17,2414	29,4943	46,7357	271,07
Рентабельність необоротних активів, %	-4,7757	10,1470	14,9227	312,47
Рентабельність інвестицій, %	-3,9041	7,8018	11,7060	299,84
Показники ділової активності				
Оборотність робочого капіталу, разів	1,2836	1,4317		11,54
Оборотність основних засобів (фондовіддача), разів	0,2865	0,4304	0,1438	50,19
Оборотність активів, разів	0,2244	0,3202	0,0958	42,70
Оборотність запасів, разів	1,4480	1,0955	-0,3525	-24,34
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	63,3798	42,5548	-20,825	-32,86

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

Аналіз представлених коефіцієнтів показує, що підприємство до проведення заходів з фінансового оздоровлення в 2003 році знаходилося у стані поточної неплатоспроможності. В кінці звітного періоду підприємство отримало прибуток – основне джерело поповнення оборотних засобів.

Зменшується термін погашення дебіторської заборгованості, тобто покращується ділова активність підприємства. В той же час зростають товарно-матеріальні запаси, зменшується їх оборотність, а це свідчить про несприятливу тенденцію фінансово-економічної політики підприємства.

Нестача власного капіталу підвищує ризик неплатоспроможності підприємства, розмір залученого капіталу знаходиться на прийнятному рівні. Результати економічної ефективності реструктуризації і фінансового оздоровлення господарства наведені в табл. 7.5.

7.5. Показники економічної ефективності реструктуризації і фінансового оздоровлення СВК "ІІІІ"

Показники	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2004	2004 р. в % до	
				2003 р.	середнього за 2001 – 2003 рр.
Виручка від реалізації продукції – всього, тис. грн.	1313	1547,3	1917	146,0	123,9
у тому числі: рослинництва	772	1069	1396	180,0	130,6
тваринництва	391	329,7	406	103,8	123,2
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн..	1477	1528,3	1546	104,7	101,2
у тому числі: рослинництва	640	817,3	1007	157,3	123,2
тваринництва	472	486,7	416	65,0	85,5
Прибуток (+), збиток (–) за балансом, тис. грн.	–215	226,3	452	83,5	199,7
у тому числі: рослинництва	132	251,7	389	294,7	154,6
тваринництва	–249	–213,0	–10,0	4,0	4,7
Рівень рентабельності за балансом – всього, %	–14,6	–0,2	31,8	відх. 46,4	відх. 32,0
у тому числі: рослинництва	20,6	31,8	38,6	відх. 18,0	відх. 6,8
тваринництва	–38,9	–39,7	–2,4	відх. 36,5	відх. 37,3
Вартість валової продукції у порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	1645,0	1720,0	3007,0	182,8	174,8
у тому числі: рослинництва	1307,0	1356,7	2637,0	201,8	194,4
тваринництва	338,0	364,0	370,0	109,5	101,6

Модель 2. Фінансове оздоровлення шляхом зміни організаційно-правової форми і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

Продовження. 7.5. Показники економічної ефективності реструктуризації і фінансового оздоровлення СВК "ІІІІ"

Показники	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2004	2004 р. в % до	
				2003 р.	середнього за 2001 – 2003 рр.
Приходиться валової продукції на:					
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	92,9	96,5	169,8	182,8	176,0
1000 грн. основних засобів, грн.	403,6	396,3	182,6	45,2	46,1
1 працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві, грн.	17500	12396	29772,0	170,1	240,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	94,0	150,7	101,0	107,4	67,0
у тому числі: зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	94,0	150,7	101,0	107,4	67,0
Вартість основних засобів, тис. грн.	6136,0	6347,0	4445,0	72,4	70,0
у тому числі: сільськогосподарського призначення, тис. грн.	4076,2	4363,6	3786,0	92,9	86,8
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	478,0	424,7	615,0	128,7	144,8

В результаті реструктуризації та фінансового оздоровлення підприємство покращило свій фінансовий стан, сплачує поточні платежі по комерційних зобов'язаннях та до бюджету:

- валова продукція зросла на 82,8%;
- чистий прибуток збільшився на 99,7%;
- продуктивність праці зросла на 70,1%;
- кредиторська заборгованість зменшилася на 39,3%;
- середньодобові прирости живої маси свиней збільшилися на 110 г і становлять 450 г;
- урожайність плодівих культур підвищилася на 28% і становить 84ц/га;
- створено 3 госпрозрахункових виробничих підрозділи;
- створено 7 постійних додаткових робочих місць;
- зросла оплата праці на 28,7%;
- збільшився розмір орендної плати за користування земельними і майновими паями на 5,8%.

Господарство організувало виділення продуктів (молоко, крупи, м'ясо, овочі) для шкільної їдальні. Малозабезпеченим сім'ям надається матеріальна і грошова допомога за рахунок створеного резерву.

Модель 3. Фінансове оздоровлення підприємства через реструктуризацію власності з передачею майна новому підприємству на умовах оренди та викупу з метою його збереження та ефективного використання

Базові умови, характеристика господарства

Створення. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "ХХХ" (СТЗОВ) створено у 1998 році в результаті реорганізації КСП і стало його правонаступником. Отримавши велику заборгованість, підприємство було вимушене направляти вільні кошти не на розвиток виробництва та оновлення виробничого потенціалу, а на погашення боргів. На баланс СТЗОВ передано майна на 7533452 грн., у тому числі:

- необоротні активи – 6450 тис. грн.;
- оборотні активи (запаси і витрати) – 1017 тис. грн.;
- дебіторська заборгованість – 66 тис. грн.

З них, під погашення зобов'язань передано 1362616 грн.

Майнові відносини. Підприємство створене 619 засновниками, що об'єдналися Договором спільної часткової власності. У статутний фонд засновники внесли майно, отримане в рахунок майнового паю з КСП.

Землекористування і земельні відносини. Виробництво сільськогосподарських культур СТЗОВ "ХХХ" здійснює на орендованій у 538 орендодавців землі, загальною земельною площею 2626 га, з них рілля складає 2272 га, сінокоси – 51 га, пасовища – 385 га. За оренду землі СТЗОВ "ХХХ" розраховується з орендодавцями сільськогосподарською продукцією на загальну суму 500 грн. за один земельний пай на рік.

Виробничий напрямок і спеціалізація. Напрямок господарства – рослинництво. Спеціалізація – вирощування пшениці, жита, ячменю, вівса і соняшника.

Кількість працівників – 102 осіб.

Фінансово-економічний стан підприємства до застосування моделі фінансового оздоровлення

Фінансово-економічний стан підприємства визначається наявністю, структурою та динамікою активів на підприємстві (табл. 7.6).

7.6. Фінансово-економічний стан підприємства

Показники	На 1.01.2003	На 1.01.2004	Зміни
Необоротні активи, тис. грн.	4935	4173	-762
% у майні	84	85	-1
Оборотні активи, тис. грн.	919	759	-160
% у майні оборотних активів	16	15	-1
матеріальні оборотні активи, тис. грн.	881	754	-127
% у майні оборотних активів	96	99	+3
кошти, тис. грн.	3	1	-2
% у майні оборотних активів	0,3	0,1	-0,2
дебіторська заборгованість, тис. грн.	35	4	-31
% у майні оборотних активів	3,7	0,9	-2,8
Всього майна	5854	4932	-922

Дані свідчать, що у складі активів підприємства відбулися значні зменшення, а саме:

■ необоротні активи (будівлі, споруди, автотранспорт, сільськогосподарський транспорт) зменшилися на 762 тис. грн.;

■ оборотні активи зменшилися на 160 тис. грн.

Аналіз робочого капіталу СТЗОВ "ХХХ" представлено у табл. 7.7.

7.7. Показники робочого капіталу СТЗОВ "ХХХ", тис. грн.

Показники	На 1.01.2003	На 1.01.2004	Зміни (+, -)
Поточні активи, всього	919	758	-161
Виробничі запаси	674	318	-356
Незавершене виробництво	100	435	+335
Тварини на вирощуванні і відгодівлі	51	-	-51
Готова продукція	57	-	-57
Кошти	2	1	-1
Дебіторська заборгованість	35	4	-31
Поточні пасиви	419	936	+517
Робочий капітал	500	-178	-678

На зменшення суми робочого капіталу (678 тис. грн.) вплинули два фактори:

■ зниження поточних активів на 161 тис. грн.;

■ збільшення поточних зобов'язань на 517 тис. грн.

На 1 січня 2004 р. поточні пасиви підприємства перевищують поточні активи у 1,23 рази. Це означає, що підприємство не має у своєму розпорядженні власного капіталу для погашення зобов'язань. Фінансовий стан підприємства у значній мірі залежить також від наявності виробничого потенціалу.

Залишкова вартість основних засобів СТЗОВ "XXX" на 1 квітня 2004 р. становила 4173 тис. грн., коефіцієнт зносу основних засобів – 0,6, коефіцієнт придатності основних засобів – 0,5, коефіцієнт відновлення – 0,0006. Близько 54% основних засобів не беруть участі у виробництві через зруйнування і розкомплектованість, а саме:

- стаціонарна зрошувальна система, вартість якої складає 33% від загальної вартості основних засобів;
- насосна станція, вартість якої складає 7% від вартості основних засобів;
- водопровід, вартість якого складає 14% від вартості основних засобів.

Для аналізу власного капіталу наведено абсолютні дані за два роки (табл. 7.8).

7.8. Показники власного капіталу СТЗОВ "XXX", тис. грн.

Показники	На 1.01.2003	На 1.01.2004	Зміни (+, -)
Статутний капітал	6961	6731	-230
Додатковий капітал	454	-	-454
Нерозподілений – прибуток – збиток	- - 1852	- - 2667	- - +815
Власний капітал	5563	4064	-1499

За 2003 р. власний капітал скоротився на 1499 тис. грн. за рахунок виведення зі складу статутного капіталу суми майна, переданого підприємству як незатребувані майнові паї та збільшення суми отриманих збитків на 815 тис. грн. На 1 квітня 2004 р. підприємство мало заборгованість по зобов'язаннях на суму 935,9 тис. грн., у тому числі:

- отриманий кредит у 2003р. – 300 тис. грн.;
- заборгованість по зарплаті – 58 тис. грн.;
- заборгованість по бюджету – 52 тис. грн.

З 1998 р. засновники не одержували дивіденди, а розмір майна, внесеного ними в статутний фонд, зменшився на 57%.

Для виявлення ознак неплатоспроможності проаналізовано коефіцієнти абсолютної ліквідності, покриття і забезпечення власними засобами підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) склав 0,005, тоді як для забезпечення нормальної платоспроможності підприємства значення цього коефіцієнта є достатнім у межах (0,2-0,35). Якщо ж він менше 0,2, то це вважається зовнішньою ознакою неплатоспроможності.

Поточна платоспроможність підприємства характеризувалася за 2003 р. від'ємною величиною.

Коефіцієнт покриття (Кп) склав -0,22. Значення коефіцієнта покриття, при якому підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, повинно перевищувати 1.

Коефіцієнт забезпечення власними засобами рівнявся -1,1 при нормативному значенні більше 1,5

Коефіцієнт зносу основних засобів складає 0,6.

Таким чином, підприємство має ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідає стану потенційного банкрутства.

Основні проблеми підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства дозволив виявити такі основні проблеми:

- підприємство має значну кількість засновників, що ускладнює, а в деяких випадках унеможлиблює процес управління підприємством;
- підприємство переобтяжене боргами, що залишилися у спадок від реорганізованого КСП, в результаті чого фактично працювало на погашення боргів;
- основні засоби виробництва в значній мірі зношені, непридатні для використання і не оновлювалися в ході виробничої діяльності;
- нестабільність фінансово-економічного стану привела до знецінення внесків учасників у статутний фонд та зменшення власного капіталу на 41%;
- нестача готівкових коштів. Збільшення заборгованості по заробітній платі та інших боргів;
- неефективний менеджмент та маркетинг;
- низька ефективність виробництва, зумовлена високою собівартістю продукції;
- недотримання технологій вирощування сільськогосподарських культур;
- неефективне використання майна і землі підприємства.

Модель фінансового оздоровлення підприємства через реструктуризацію власності з передачею майна новому підприємству на умовах оренди та викупу з метою його збереження та ефективного використання (запроваджувалась протягом 2004 року)

Враховуючи знецінення внесків учасників у статутний фонд підприємства в результаті переобтяження підприємства боргами ко-

лишнього КСП і неефективного господарювання, для фінансового оздоровлення підприємства запропонована модель, що передбачає збереження за колишніми засновниками майна і передачу його новому підприємству для більш ефективного використання.

Модель містить наступні кроки:

1. Створення нового підприємства СТзОВ "ОХ".
2. Уточнення фактичної наявності майна СТзОВ "ХХХ". Перевірка кредиторської заборгованості. На підставі вивічених даних проведено розрахунок чистих активів підприємства.
3. Оформлення заяв 619 учасників на вихід з СТзОВ "ХХХ". Підготовка довіреностей на довірену особу для витребування майна на групу фізичних осіб (619 колишніх учасників). Складання договору спільної часткової власності на групу фізичних осіб (колишніх засновників СТзОВ "ХХХ", що побажали виділити свій внесок у статутний фонд СТзОВ). Підготовка заяви на виділення майна цілісним майновим комплексом для 619 учасників. Передача майна по акту приймання – передачі на 619 колишніх учасників СТзОВ "ХХХ", через довірену особу.
4. Передача майна від групи фізичних осіб, об'єднаних договором спільної часткової власності, на підставі договорів оренди і купівлі продажу новому підприємству, тобто ефективному власнику, який завдяки ефективному використанню майна зможе забезпечити збільшення доходів власників майна у вигляді орендних платежів.

Разом з договорами передано:

- додаток до договорів "Перелік майна", разом з технічною документацією;
 - список співвласників майна із зазначенням розміру і вартості їх частини у майні, яке передається;
 - протокол погодження ціни на передане майно;
 - графік розрахунків нового підприємства із співвласниками.
5. Реструктуризація заборгованості, передача частини боргу новому підприємству через укладання договору купівлі-продажу.
 6. Ліквідація СТзОВ "ХХХ".
 7. Розробка бізнес-плану нового підприємства.
 8. Вдосконалення системи управління та маркетингу на підприємстві.
 9. Впровадження прогресивних технологій у сільськогосподарському виробництві (рис. 7.4).

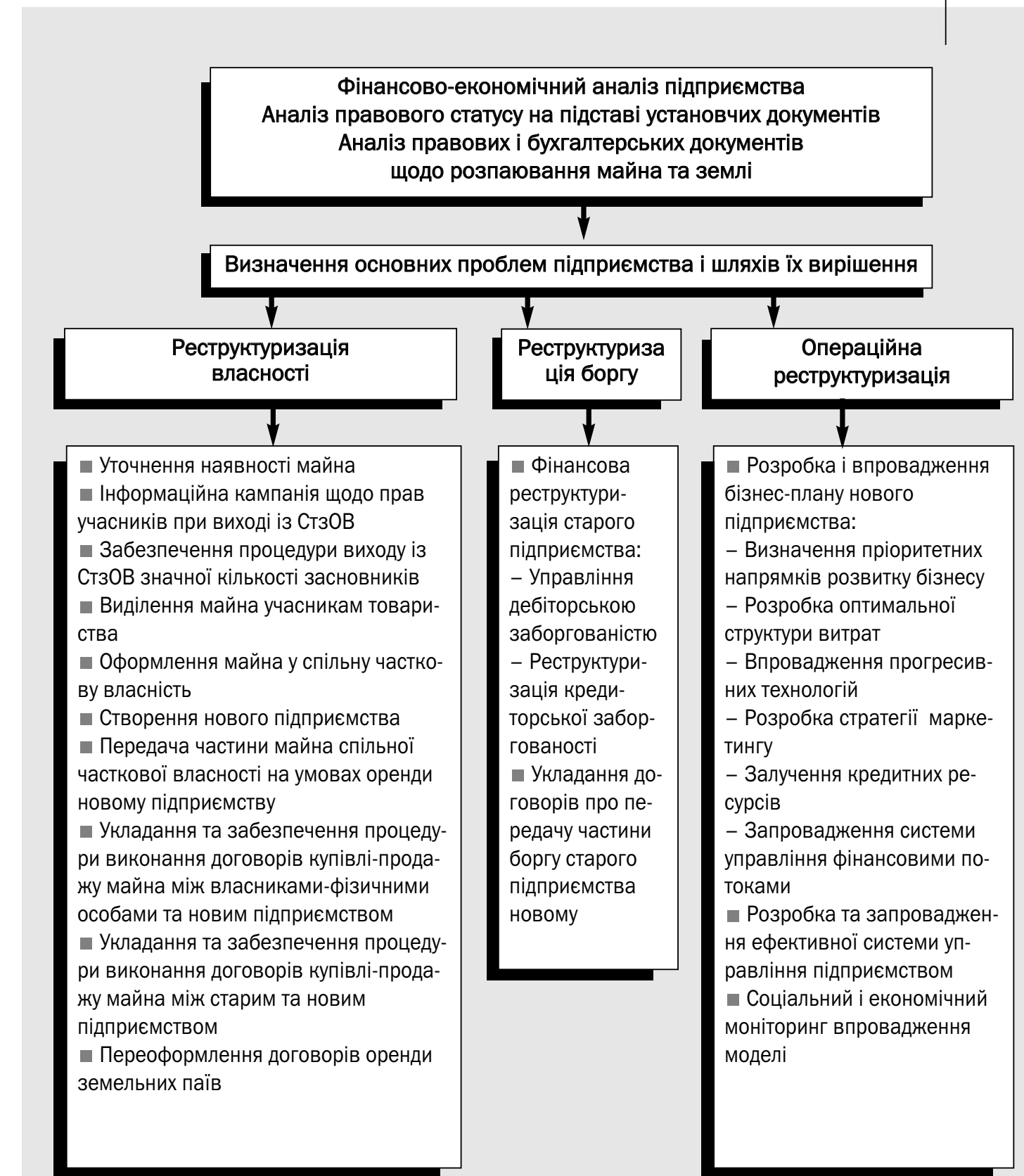


Рис. 7.4. Фінансове оздоровлення через реструктуризацію власності з передачею майна новому підприємству на умовах оренди та викупу

Фінансово-економічні і соціальні результати, отримані внаслідок запровадження моделі

В результаті моніторингу фінансових, економічних і соціальних наслідків впровадження запропонованої моделі реструктуризації і фінансового оздоровлення підприємства у 2004 р. отримані такі результати:

1. Фінансово-економічні:

- збільшено розмір власного капіталу нового підприємства;
- за рахунок підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання ресурсів відбулося:

- збільшення виробництва валової продукції на 25,3%;
- зростання рівня рентабельності до 12%;
- зростання чистого прибутку до 83 тис. грн.
- зниження собівартості продукції рослинництва на 126,2 тис. грн.

Зміну фінансового стану підприємства характеризує трансформація показників:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2004 р. становить 0,024, що значно більше показника 2003 р., але ще нормативному значенню не відповідає;

- коефіцієнт покриття за 2004 р. становить 1,96, що більше нормативного значення і більше проти 2003 р. Це вказує на те, що підприємство має достатньо оборотних засобів для погашення боргів;

- коефіцієнт забезпечення власними засобами за 2004 р. становить 0,2, порівняно з 2003 р. зріс, але ще не відповідає нормативному значенню.

2. Соціальні:

- закріплено права власності на майно для 468 осіб на суму 2964 тис. грн.;

- збережено 102 робочих місця;
- створено 5 нових робочих місць;
- 468 власників майна отримали додатковий дохід (по 96 грн.) у вигляді орендної плати за майно.

Відповідно до бізнес-плану у 2005 р. за рахунок підвищення врожайності, зниження собівартості, більш ефективного використання ресурсів очікується:

- приріст виробництва валової продукції ще на 7%;
- зростання рівня рентабельності до 22%;
- отримання чистого прибутку у розмірі 200 тис. грн.

Модель 4. Фінансове оздоровлення за рахунок збільшення власного капіталу підприємства шляхом викупу майнових прав, упорядкування майнових відносин, реструктуризації заборгованості і бізнесу

Базові умови, характеристика господарства

Створення. Приватне сільськогосподарське підприємство "+++++" (ПСП) створене в березні 2000 року в процесі реформування колективного сільськогосподарського підприємства і є правонаступником КСП.

Майнові відносини. Розпаювання майна відбулося в 2002 р. Колишні члени КСП (450 осіб) в результаті розпаювання одержали свідоцтва на право власності на майновий пай (майновий сертифікат) загальною сумою пайового фонду 1800 тис. грн. Виділення майна пайовикам в натурі не здійснено. Майно пайового фонду та соціальної сфери знаходиться на балансі ПСП "+++++".

Землекористування і земельні відносини. Розпаювання землі здійснено в 2000 р. В оренді знаходиться 2002 га земель сільськогосподарського призначення. Кількість власників земельних паїв 327 осіб. Державні акти на право власності на землю виготовлені не повністю. По договорах оренди землі підприємство виплачує орендну плату в розмірі 2,07 % від вартості землі. Розрахунок по орендній платі проводиться сільськогосподарською продукцією, послугами. Строк дії договорів оренди земельних паїв закінчується в 2006 році.

Виробничий напрямок і спеціалізація. Основний напрямок господарства – вирощування зернових культур та цукрового буряка, виробництво молока та м'яса.

Кількість працівників – 130 осіб.

Фінансово-економічний стан підприємства

В результаті фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства виявлено, що в 2003 р. відбулося зростання економічних показників. Підприємство отримало прибутку 41 тис. грн., рівень рентабельності становив 3,4% (в 2000 р. -1,4%). Однак рівень рентабельності залишається низьким через збитковість вирощування цукрових буряків (рентабельність в 2003 р. – -32,7%), м'яса ВРХ (-64,1%), м'яса свиней (-42,1%).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить, що підприємство неефективно використовує власні активи. Позитивна тенденція зміни цього показника збільшила ймовірність погашення поточних зобов'язань за рахунок виробничих запасів, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів.

Низьке значення коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про високий фінансовий ризик і низькі можливості для залучення додаткових

коштів із зовні. Зменшення коефіцієнта фінансової автономії свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства. За звітний період зросла частка запозиченого капіталу на 47,19%.

Рентабельність продаж з 2000 р. по 2003 р. збільшилась і склала 2,67%, покращилась ефективність використання вкладених у підприємство коштів. Рентабельність поточних активів зросла, що свідчить про позитивний результат діяльності підприємства. Ефективність використання необоротних активів підприємства також покращилась і склала 1,99%. Основні економічні показники діяльності ПСП "+++++" за 2000-2003 рр. наведені в табл. 7.9.

7.9. Основні економічні показники діяльності підприємства (2000-2003 рр.)

Показники	2000	2001	2002	2003
Валова продукція с.-г., тис. грн.	938	1956	1764	1613
в т.ч. в розрахунку на 1 с.-г. працівника, грн.	5755	13779	14112	13115
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	216	268	283	310
Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн.	1309	1775	2096	2459
Реалізовано продукції, тис. грн.	1987	1535	1336	1559
в т.ч. рослинництва	953	753	725	1115
тваринництва	533	201	175	242
Валовий дохід, тис. грн.	240	312	249	351
Чистий дохід (прибуток), тис. грн.	24	44	-34	41
в т.ч. рослинництва	333	267	239	578
тваринництва	-38	-44	-69	-42
Рівень рентабельності – всього, %	1,4	3,4	-2,9	3,4
рослинництво	53,7	54,9	49,2	107,6
зерно	209,3	96,1	87,1	180,3
цукрові буряки	-12,4	-8,4	-23,4	-32,7
тваринництво	-6,7	-16,9	-28,3	-14,7
м'ясо ВРХ	-4,3	-41,2	-56,6	-64,1
м'ясо свиней	-51,4	-26,2	-62,8	-42,1
молоко	33,1	-8,4	-9,4	64,9

У 2003 р. підприємство отримало прибуток, що є джерелом поповнення оборотних засобів. Зменшились строки погашення дебіторської заборгованості, тобто покращилась ділова активність підприємства. Зростання товарно-матеріальних запасів та зниження їх оборотності свідчить про неефективну фінансово-економічну політику підприємства. Дефіцит власного капіталу збільшує ризик неплатоспроможності підприємства. Рівень запозиченого капіталу високий, підприємство перебуває в борговій залежності, це підвищує ризик неплатоспроможності (табл. 7.10).

7.10. Показники фінансового аналізу ПСП "+++++" (2000, 2003 рр.)

Показники	2003	2004	Абсолютний приріст	Приріст, %
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2595	0,0590	-0,2005	-77,27
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,6095	2,8834	1,2739	79,15
Чистий оборотний капітал	82000,00	62934,17	-19065,83	-23,25
Показники структури капіталу				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,4936	0,2546	-0,2390	-48,42
Загальні зобов'язання до активів	0,5064	0,7454	0,2390	47,19
Загальні зобов'язання до власного капіталу	1,0261	2,9278	1,9018	185,35
Довгострокові зобов'язання до активів	0,3644	0,6245	0,2601	71,37
Довгострокові зобов'язання до необоротних активів	0,4724	0,9587	0,4863	102,94
Коефіцієнт покриття процентів, разів		12,6250		
Показники рентабельності				
Рентабельність продаж, %	1,2079	2,6728	1,4649	121,28
Рентабельність власного капіталу, %	0,9331	5,1027	4,1696	446,84
Рентабельність поточних активів, %	2,0151	3,7273	1,7122	84,97
Рентабельність необоротних активів, %	0,5970	1,9942	1,3971	234,02
Рентабельність інвестицій, %	0,5368	1,4777	0,9410	175,29
Показники ділової активності				
Оборотність робочого капіталу, разів	4,4058	2,1350		-51,54
Оборотність основних засобів (фондовіддача), разів	0,4943	0,7461	0,2518	50,95
Оборотність активів, разів	0,3813	0,4861	0,1047	27,47
Оборотність запасів, разів	1,7144	0,9841	-0,7304	-42,60
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	35,4529	6,5434	-28,9096	-81,54

Основні проблеми підприємства

■ Статутний фонд підприємства становить 7 тис. грн., в результаті нестачі власного капіталу обмежені можливості стратегічного планування розвитку виробництва, отримання кредитів.

■ Підприємство обтяжене боргами, що залишилися у спадок від реорганізованого КСП в розмірі 411 тис. грн., в результаті чого фактично працювало в погашення боргу.

■ Отримане в процесі реорганізації КСП під борги майно необхідне підприємству для збереження виробничої діяльності, і, як наслідок, борги КСП можуть бути погашені лише за рахунок зовнішніх джерел фінансування.

■ Високий рівень запозиченого капіталу

■ Зростання товарно-матеріальних запасів та зниження їх оборотності

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

- Частина майна не задіяна у виробничому циклі та обтяжує підприємство витратами на його утримання.
- Майнові відносини на підприємстві не впорядковані.
- Менеджмент та маркетинг підприємства неефективні.
- Високою є собівартість та збитковість окремих видів продукції.
- Відчувається нестача кваліфікованих кадрів.

Модель фінансового оздоровлення підприємства за рахунок збільшення власного капіталу підприємства шляхом викупу майнових прав, упорядкування майнових відносин, реструктуризації заборгованості і бізнесу

Проведений аналіз показав, що підприємство потребує реструктуризації власності (впорядкування майнових відносин), заборгованості та бізнесу.

Програма фінансового оздоровлення передбачає наступні кроки:

1. Упорядкування майнових відносин:

- інвентаризація та уточнення списку майна пайового фонду колишніх членів КСП;
- створення фонду капіталізованих платежів з майна пайового фонду;
- підготовка та оформлення договору про спільне володіння, користування та розпорядження майном пайового фонду;
- організація та проведення загальних зборів співвласників з питань врегулювання майнових та земельних питань;
- розробка та впровадження механізму викупу майна у співвласників майна колишнього КСП з розстрочкою розрахунків з пайовиками на протязі 10 років та перереєстрацією права власності на викуплене майно.

2. Реструктуризація боргів:

- управління дебіторською заборгованістю;
- реструктуризація кредиторської заборгованості.

3. Реструктуризація бізнесу:

- визначення пріоритетних напрямків розвитку бізнесу ПСП "+++++";
- розробка технологічних карт для виробництва продукції рослинництва;
- оцінка використання машинно-тракторного парку та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання;
- розробка бізнес-плану та заходів по оптимізації витрат підприємства;
- оптимізація чисельності працівників та запровадження системи мотивації працівників;
- вдосконалення системи управління та маркетингу;
- консервація об'єктів основних засобів, що не використовуються з метою зниження собівартості продукції.

4. Моніторинг впровадження програми реструктуризації та фінансового оздоровлення ПСП "+++++".

Модель фінансового оздоровлення ПСП "+++++" зображена на схемі (рис. 7.5).

Модель 4. Фінансове оздоровлення за рахунок збільшення власного капіталу підприємства шляхом викупу майнових прав, упорядкування майнових відносин, реструктуризації заборгованості і бізнесу



Рис. 7.5. Фінансове оздоровлення за рахунок збільшення власного капіталу підприємства шляхом викупу майнових прав, упорядкування майнових відносин, реструктуризації заборгованості і бізнесу

Фінансово-економічні і соціальні результати, отримані внаслідок запровадження моделі

Моніторинг фінансових, економічних і соціальних наслідків впровадження запропонованої моделі фінансового оздоровлення підприємства ПСП "+++++" показав, що підприємством у 2004 р. отримані такі результати:

1. Фінансово-економічні:

- збільшено вартість активів на 140,00 тис. грн., або на 4,44%, що опосередковано може свідчити про розширення господарського обороту;
- зросло виробництво валової продукції на 15,6%;
- підвищився рівень рентабельності до 11%;
- чистий прибуток становив 176 тис. грн.

В цілому фінансовий стан підприємства характеризують показники представлені в таблиці 7.11.

7.11. Фінансові показники діяльності ПСП "+++++" (2003-2004 рр.)

Показники	2003	2004	Абсолютний приріст	Приріст, %
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,0590	0,0682	0,0093	15,69
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,8834	2,3468	-0,5366	-18,61
Чистий оборотний капітал	62934,17	112,73	-21,76	-16,18
Показники структури капіталу				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,2546	0,2277	-0,0269	-10,58
Загальні зобов'язання до активів	0,7454	0,7723	0,0269	3,61
Загальні зобов'язання до власного капіталу	2,9278	3,3924	0,4646	15,87
Довгострокові зобов'язання до активів	0,6245	0,6337	0,0092	1,47
Довгострокові зобов'язання до необоротних активів	0,9587	0,9393	-0,0193	-2,02
Коефіцієнт покриття процентів, разів	12,6250	5,3732		-57,44
Показники рентабельності				
Рентабельність продаж, %	2,6728	10,7831	8,1104	303,45
Рентабельність власного капіталу, %	5,1027	24,3869	19,2842	377,92
Рентабельність поточних активів, %	3,7273	17,0639	13,3366	357,81
Рентабельність необоротних активів, %	1,9942	8,2299	6,2357	312,70
Рентабельність інвестицій, %	1,4777	6,4458	4,9681	336,19
Показники ділової активності				
Оборотність робочого капіталу, разів	2,1350	2,7575		29,16
Оборотність основних засобів (фондовіддача), разів	0,7461	0,7632	0,0171	2,29
Оборотність активів, разів	0,4861	0,5149	0,0288	5,93
Оборотність запасів, разів	0,9841	1,3750	0,3909	39,73
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	6,5434	7,0361	0,4928	7,53

В кінці звітного періоду підприємство отримало прибуток, що свідчить про наявність основного джерела поповнення оборотних засобів. Розмір чистого прибутку має тенденцію до збільшення.

Збільшуються всі показники рентабельності, що свідчить про позитивний результат діяльності підприємства.

Зменшуються товарно-матеріальні запаси, збільшується їх оборотність, а це свідчить про раціональну фінансово-економічну політику керівництва підприємства.

Підприємство має вжити заходів з метою підвищення рентабельності власного капіталу, оскільки цей показник знаходиться на рівні нижче нормативного. Недостатній розмір власного капіталу збільшує ризик неплатоспроможності підприємства.

Соціальними наслідками запровадження моделі є:

- підвищено розмір заробітної плати на 20%;
- збережено робочі місця;
- 655 пайовиків отримали майно в натурі та уклали договори купівлі-продажу майна з ПСП на суму 2043 тис. грн. з розстрочкою платежу на 10 років.

Основне завдання, що стоїть перед керівництвом підприємства на 2005 рік, – розпочати розрахунок з пайовиками за договорами купівлі-продажу майна, що дасть змогу збільшити власний капітал та зменшити ризик неплатоспроможності підприємства.

Модель 5. Фінансове оздоровлення через виділення приватного підприємства та реорганізацію СТОВ шляхом поділу на два підприємства

Базові умови, характеристика господарства

Створення. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "####" (СТОВ) створено в результаті реструктуризації КСП "***" в 2000 році. До складу засновників товариства увійшло п'ять осіб – головних спеціалістів підприємства.

Майнові відносини. Колишні члени КСП (453 осіб) в результаті розпаювання одержали майно в рахунок своїх майнових паїв та підписали договір про спільну часткову власність на суму 2549 тис. грн. Як власники майна, вони передали СТОВ "####" на умовах оренди основні засоби на суму 1525 тис. грн., на умовах купівлі-продажу обігові кошти на суму 1024 тис. грн.

Землекористування і земельні відносини. Господарство розташовано в центральній частині області, в першій агрокліматичній зоні з помірно-континентальним кліматом. Рельєф досить складний, серед різноманітності ґрунтів переважає чорнозем звичайний. Загальна земельна площа господарства складає 3538 га, в т.ч. орендована-3505 га, з неї 3186 га – рілля.

Виробничий напрямок і спеціалізація – зерно-молочний

Фінансово-економічний стан до фінансового оздоровлення

Реформування господарства в 2000 році не дала очікуваного результату. Підприємство, що утворилося, отримало кредиторську заборгованість, під забезпечення якої були виділені матеріальні кошти, вартість яких не відповідала ринковій. Протягом останніх років в результаті збільшення вартості енергоносіїв, зниження технологічної та виробничої дисципліни відбувся спад виробництва та зростання кредиторської заборгованості. За наслідками 2002 р. господарство одержало всього 3 тис. грн. прибутку, кредиторська заборгованість склала 1762 тис. грн., що на 785 тис. грн. більше ніж в 2000 р.

Баланс підприємства свідчить, що господарство володіє недостатньою виробничою базою, більша частина основних засобів, які орендує підприємство, знаходиться у пайовиків. Балансова вартість власних основних засобів складає 1086 тис. грн., які на 50 % зношені.

Оборотні кошти підприємство одержало за договором купівлі-продажу в 2000 р., і розрахунок із співвласниками ще не проводився. Виникли проблеми з виплатою орендної платні за землю та майно, внаслідок чого почався процес виходу пайовиків. Підприємство не має змоги продовжувати нормальну виробничу діяльність (табл. 7.12).

7.12. Розрахунок базової групи балансових коефіцієнтів

Назва показників	На початок періоду	На кінець періоду	Нормативні значення
Коефіцієнт капіталу	-0,25	-0,19	0,6...0,8
Коефіцієнт забезпеченості ВОЗ	-1,04	-0,76	0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	>0,2
Коефіцієнт проміжного покриття (Кпп)	0,03	0,03	0,8...1,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1,18	1,09	≥2,0
Коефіцієнт боргу (Кб)	4,85	5,64	≤ 1,0
Співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю	0,02	0,02	1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-3,07	-2,88	0,1
Коефіцієнт власного капіталу	0,14	0,13	>0,5
Коефіцієнт неліквідних активів	0,58	0,51	нема

Розраховані балансові пропорції платоспроможності показують неможливість подальшого функціонування підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 0,01, що в 20 разів менше нормативного значення, коефіцієнт поточної ліквідності при нормативі більше 2, складає 1. Отже, підприємство не має ресурсів для погашення кредиторської заборгованості.

Розраховані показники ефективності дозволяють зробити висновок про необхідність термінової реструктуризації та фінансового оздоровлення підприємства.

Основні проблеми:

- підприємство переобтяжене боргами, що залишилися у спадок від реорганізованого КСП, в результаті чого фактично працює на погашення боргу;
- основні засоби виробництва в значній мірі зношені, непридатні для використання і не оновлювалися в ході виробничої діяльності;
- підприємство працює на орендованому майні. В результаті нестачі власного капіталу обмежені можливості стратегічного планування розвитку виробництва і отримання кредитів;
- наявність майна, що безпосередньо не задіяне у виробничому циклі та обтяжує підприємство витратами на його утримання;
- поточна неплатоспроможність підприємства, нестача готівкових коштів;
- збільшення заборгованості по заробітній платі та інших боргів;
- неефективний менеджмент та маркетинг;
- низька ефективність виробництва, зумовлена високою собівартістю продукції;
- недотримання технологій вирощування сільськогосподарських культур;
- нестача кваліфікованих кадрів.

Модель фінансового оздоровлення через виділення приватного підприємства та реорганізацію СТОВ шляхом поділу на два підприємства

Виявлені в результаті аналізу фінансового стану проблеми зумовлюють застосування моделі фінансового оздоровлення підприємства, що передбачає реструктуризацію власності з виділенням приватного підприємства та реорганізацію СТОВ шляхом поділу на два підприємства.

Модель передбачає наступні кроки:

- створення нового сільськогосподарського приватного підприємства;
- виділення в натурі майна групі співвласників, які побажали працювати індивідуально;
- розірвання договорів оренди майна та землі співвласників з СТОВ;
- реорганізація СТОВ "####" шляхом поділу на два підприємства (А та Б);
- передача у власність новому приватному підприємству за договором купівлі-продажу частини активів підприємства, необхідних для збереження господарської діяльності;
- укладання договорів купівлі-продажу групи співвласників з приватним підприємством;
- передача в оренду майна другої групи співвласників новому підприємству (А), створеному в результаті реорганізації;
- ліквідація підприємства (Б).

Модель фінансового оздоровлення та реструктуризації СТОВ зображена на схемі (рис. 7.6).

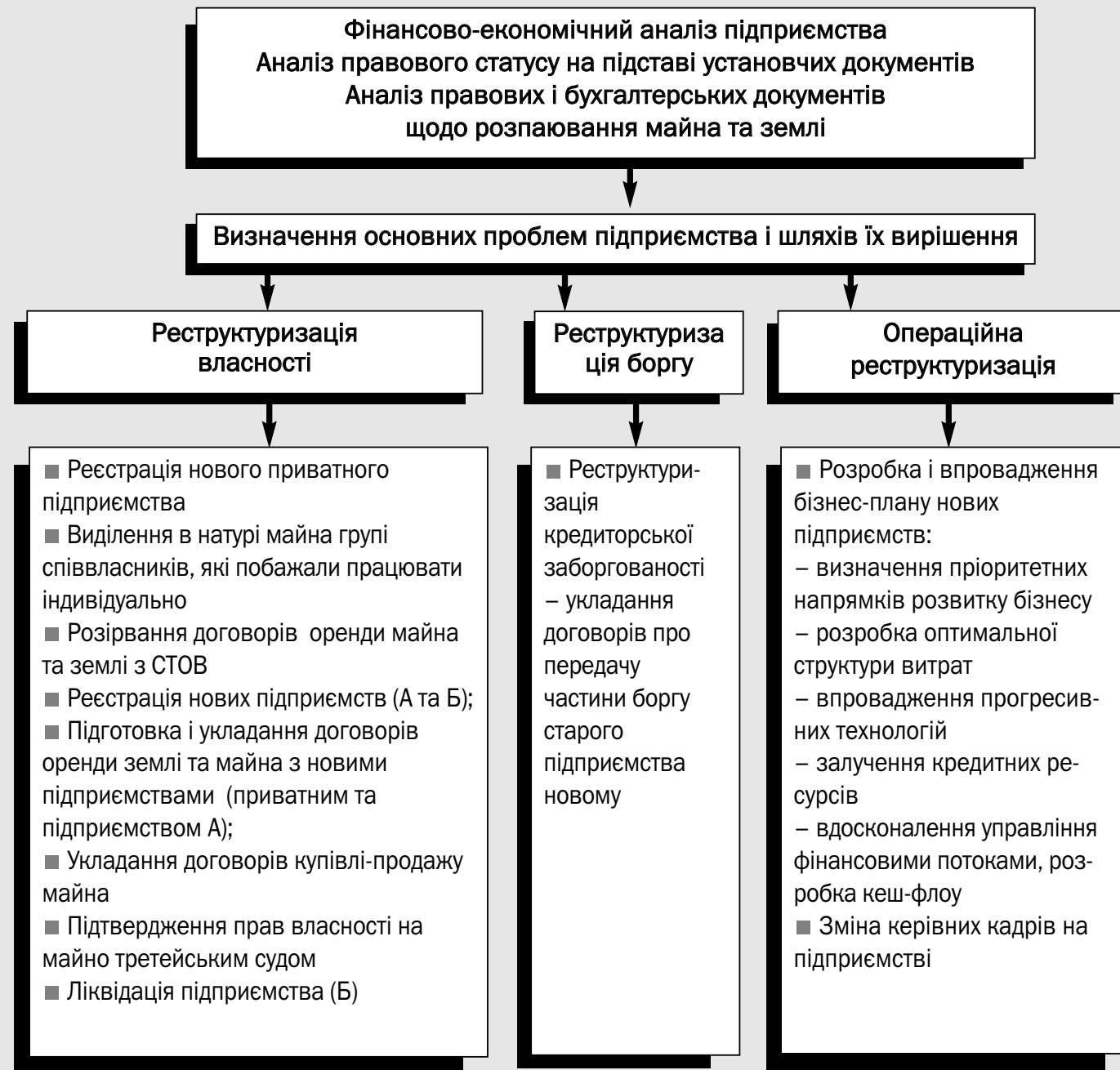


Рис. 7.6. Фінансове оздоровлення з виділенням приватного підприємства та реорганізації СТОВ шляхом поділу на два підприємства

Очікувані фінансово-економічні і соціальні результати:

В результаті реструктуризації і фінансового оздоровлення очікується :

- ліквідація заборгованості по заробітній платі, орендних платежах;
- 453 власникам майнових паїв буде забезпечено одержання додаткового доходу за договорами купівлі-продажу;
- збільшення кількості сезонних робочих місць на 20%;
- за рахунок покращення фінансового стану підприємство матиме змогу спрямовувати певні кошти на утримання об'єктів соціальної сфери та збільшити відрахування в місцевій бюджет у вигляді податків, що сприятиме розвитку громади.

Бізнес-план на 2005 рік за рахунок підвищення урожайності, зменшення собівартості, більш ефективного використання ресурсів та покращення фінансового стану передбачає:

- збільшити виробництво валової продукції сільського господарства на 25%;
- одержати у 2005 році урожайність за рахунок впровадження високорожайних сортів сільськогосподарських культур: пшениці – 40 ц/га, ячменю – 30ц/га, соняшника – 25 ц/га;
- підвищення середньорічної заробітної плати на 20%;
- збільшення власного капіталу.

**Модель 6.
Фінансове оздоровлення шляхом операційної реструктуризації**

Базові умови, характеристика господарства

Створення. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю ім. ХХХХ (СТзОВ) створене в лютому 2000 року шляхом реформування колективного сільськогосподарського підприємства. Підприємство не є правонаступником КСП.

Майнові відносини. Колишні члени КСП (453 осіб) в результаті розпаювання одержали майно в рахунок майнових паїв і прийняли рішення об'єднати його в спільну часткову власність. Як власники майна вони передали на умовах оренди та викупу в СТзОВ ім. ХХХХ майно на суму 1526655 грн., про що укладені відповідні договори. Щорічні виплати власникам майна становлять 74925 грн., що на одного учасника спільної часткової власності становить в середньому 165,4 грн. в рік. Фізичні особи в кількості 13 осіб одержали майно і працюють самостійно в особистому господарстві. Майнові паї 79 колишніх членів КСП залишились невитребуваними. Сума невитребуваного майна становить 117232 грн. і знаходиться на балансі КСП. Загальними зборами членів КСП прийнято рішення про ліквідацію КСП.

Засновниками СТзОВ ім. ХХХХ є шість фізичних та три юридичні особи. Статутний капітал СТзОВ ім. ХХХХ складає всього 7 тисяч гривень.

Підприємство працює на орендованому майні на суму 863,8 тис. грн.

Землекористування і земельні відносини. Всього товариство орендує 2467,2 га. землі. Площа ріллі складає 2218 га, пасовищ – 228,5 га (табл. 7.13). За оренду землі орендодавці одержують по 538 грн. в рік.

Виробничий напрямок і спеціалізація – зерно-молочний.

Кількість працівників – 120 осіб.

7.13. Основні економічні показники діяльності СТзОВ ім. ХХХХ (2002-2003 рр.)

Показники	2002	2003	Відхилення (+, -)
Всього ріллі, га	2236,8	2218,15	-18,65
Пасовища, га	230,4	228,48	-1,92
Вартість активів, тис. грн.	2955,7	3197,3	+241,6
в т.ч. основні фонди	897,1	1007,8	+110,7
Виробництво валової продукції у порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	2100	1789,9	-310,1
Обсяг реалізації продукції сільського господарства, тис. грн.	2725	2301	-424
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2116	1824,1	-291,9
Прибуток(+), збиток (-) від реалізації, тис. грн.	609	476,9	-132,1
Рентабельність, %	28,8	26,1	-2,7
Чисельність працюючих, осіб	185	120	-65
Середньомісячна заробітна плата, грн.	274,32	430,76	+156,44
Власний капітал підприємства, тис. грн.	564,1	1075,3	+511,2
Робочий капітал, тис. грн.	303,4	565,3	+261,9
Наявність готівкових коштів на рахунку, тис. грн.	24,2	3,3	-20,9
Всього зобов'язань, тис. грн.	2391,6	2122	-269,5
в тому числі довгострокові	636,4	563,5	-72,9
поточні зобов'язання	1755,2	1558,5	-196,7
Прибуток (чистий дохід), тис. грн.	366,8	511,2	+144,4

Фінансово-економічний стан підприємства до фінансового оздоровлення

У 2002 р. СТзОВ ім. ХХХХ:

■ одержано чистого прибутку 366,8 тис. грн.;

■ збиток від реалізації м'яса становить 60,7 тис. грн.;

■ знизилась продуктивність праці порівняно з минулим роком та менше сільськогосподарської продукції на 1111 тис. грн.

У 2003 р. одержано валової продукції сільського господарства в порівняльних цінах на загальну суму 1789,9 тис. грн., що менше 2002 р. на 310,1 тис. грн. Зменшився прибуток від реалізації продукції на 132,1 тис. грн. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) складає 0,34 при нормі > 0,5, коефіцієнт фінансової стабільності – 0,51 при нормі > 1 (табл. 7.14). Таке положення говорить про те, що підприємство не має достатньої кількості власного капіталу, щоб бути фінансово-незалежним та фінансово стіким. Коефіцієнт Бівера не перевищує показник 0,2. Це говорить про те, що підприємство працює в борг.

7.14. Аналіз фінансового стану СТзОВ ім. ХХХХ (2002 – 2003 рр.)

Показники	Норматив значення	По господарству	
		2002	2003
1. Показники ліквідності			
Коефіцієнт покриття (показує скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань)/ Критичне значення Кп = 1	>1	1,22	1,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість), якщо менше 0,2 то підприємство неплатоспроможне	0,2 – 0,35	0,0138	0,002
Коефіцієнт швидкої ліквідності (відношення дебіторської заборгованості до поточних зобов'язань)	0,6 – 0,8	0,27	0,32
Чистий оборотний капітал (різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями), тис. грн.	> 0 збільшення	303,4	565,3
2. Показники фінансової стійкості підприємства			
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (відношення власного капіталу до підсумку балансу), чим більше значення, тим кращий фінансовий стан та менша залежність від зовнішніх джерел	> 0,5	0,19	0,34
Коефіцієнт фінансової стійкості (характеризує співвідношення власних та позикових коштів)	>1	0,24	0,51
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,54	0,53
Коефіцієнт поточної платоспроможності (від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства)	Позитивний результат	-1731	-1555,2
Коефіцієнт Бівера (відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми зобов'язань)	Від 0,2	0,15	0,23

Аналіз свідчить, що СТЗОВ ім. ХХХХ з позиції оцінки ступеня ризику його діяльності відноситься до таких, що знаходиться в стадії фінансової нестійкості та поточної неплатоспроможності.

Основні проблеми:

■ підприємство працює на орендованому майні. В результаті нестачі власного капіталу обмежені можливості стратегічного планування розвитку виробництва і отримання кредитів;

■ поточна неплатоспроможність підприємства, нестача готівкових коштів;

- накопичення заборгованості із заробітної плати та інших боргів;
- підприємство несе витрати на утримання залишкового КСП;
- невпорядкованість земельних і майнових відносин на підприємстві;
- неефективний менеджмент і маркетинг;
- недотримання технологій у рослинництві і тваринництві;
- збитковість окремих видів продукції тваринництва;
- висока собівартість продукції;
- плінність кадрів у тваринництві;
- потреба у підвищенні кваліфікації спеціалістів.

Модель фінансового оздоровлення шляхом операційної реструктуризації

Виявлені в результаті аналізу фінансово-економічного стану проблеми зумовлюють застосування моделі фінансового оздоровлення підприємства, яка передбачає реструктуризацію власності (ліквідацію залишкового КСП, впорядкування майнових відносин і впорядкування земельних відносин) та реструктуризацію заборгованості як основу для подальшого проведення операційної реструктуризації (реструктуризації бізнесу), що і є пріоритетним напрямком фінансового оздоровлення даного підприємства.

Програма фінансового оздоровлення передбачає наступні кроки:

■ упорядкування земельних відносин:

- одержання державних актів на приватну власність на землю;
- проведення зборів власників землі з приводу переукладання договорів оренди землі з підприємством у зв'язку з одержанням державних актів на приватну власність та розрахунок орендної плати за землю цим власником.

■ Упорядкування майнових відносин, розпорядження майном:

■ розробка та підписання власниками майнових паїв договору про спільну часткову власність, складання акту приймання-передачі майна в спільну часткову власність та укладання договору оренди та викупу майна з СТЗОВ ім. ХХХХ через уповноважену особу;

■ розрахунок орендної плати за майно кожному співвласнику згідно їх часток у спільному майні;

■ виділення майна фізичним особам-підприємцям в рахунок їх майнових паїв.

■ Ліквідація КСП з метою зменшення витрат СТЗОВ на його утримання:

■ укладання договору купівлі-продажу майна між КСП та СТЗОВ ім. ХХХХ. Підтвердження права власності на майно, викуплене у КСП, рішенням третейського суду, що дасть можливість на виготовлення технічної документації і оформлення правовстановлюючих документів та проведення реєстрації нерухомого майна;

■ прийняття рішення загальними зборами про ліквідацію КСП, призначення ліквідаційної комісії;

■ ліквідаційна комісія з дня її призначення виконує функції керуючого органу та виконує комплекс робіт по ліквідації КСП згідно із законодавством.

■ Реструктуризація боргів.

Управління дебіторською заборгованістю припускає кілька видів контролю:

■ контроль за оборотністю засобів у розрахунках. Прискорення оборотності в динаміці розглядається як позитивна тенденція. Це означає, що господарство надає менший термін своїм покупцям користуватися грошима за продану продукцію, не погіршуючи відносин з покупцями;

■ контроль за рівнем дебіторської заборгованості. Цей вид контролю повинен здійснюватися шляхом аналізу і систематичного відстеження обсягу простроченої заборгованості;

■ контроль за вибором потенційних покупців. Вибір повинен здійснюватися за допомогою неформальних критеріїв: дотримання платіжної дисципліни, прогнозування фінансових можливостей покупця по оплаті товарів, аналізу рівня поточної платоспроможності і фінансової стійкості, інших фінансово-економічних умов;

■ контроль за погашенням дебіторської заборгованості. Пропонується проведення наступних заходів: аналізу форми погашення (у грошовому вираженні, бартерні угоди, взаємозалік, векселі, інші способи; розрахунку коефіцієнта погашення дебіторської заборгованості (відношення середньої дебіторської заборгованості до виручки від реалізації). Значення цього показника залежить від виду договорів, що переважають на сільськогосподарському підприємстві, зокрема, від термінів розрахунків за реалізовану продукцію. (Наприклад, максимальний термін розрахунків за реалізоване молоко на молокозавод за договором складає 10 днів. Отже, критичне значення коефіцієнта погашення повинне бути $10:365 = 0,027$. При середньоденній виручці в 24 тис. грн. середній залишок дебіторської заборгованості 1,9 тис. грн. значення коефіцієнта буде дорівнює 0,079, що значно перевищує розрахований поріг).

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

- активізація дебетового документообігу;
- проведення переговорів із представниками боржника (направлення листів, телефонні переговори, персональні зустрічі);
- звертання в суд;
- участь у процедурі банкрутства дебітора;
- передача прав кредитора іншому підприємству на підставі договору.
- Реструктуризація бізнесу передбачає:
 - визначення пріоритетних заходів для розвитку бізнесу СТзОВ ім. ХХХХ;
 - розробку технологічних карт для виробництва продукції рослинництва та довгострокової програми розвитку тваринництва;
 - розробку бізнес-плану фінансового оздоровлення, плану руху грошових коштів та заходів по зменшенню витрат підприємства;
 - консервацію об'єктів основних засобів, що не використовуються у виробничому процесі з метою зниження собівартості продукції;
 - розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності використання машинно-тракторного парку;
 - запровадження системи мотивації праці та оптимізація чисельності працівників підприємства.

Схематично модель представлена на рис. 7.7.

Модель 6. Фінансове оздоровлення шляхом операційної реструктуризації

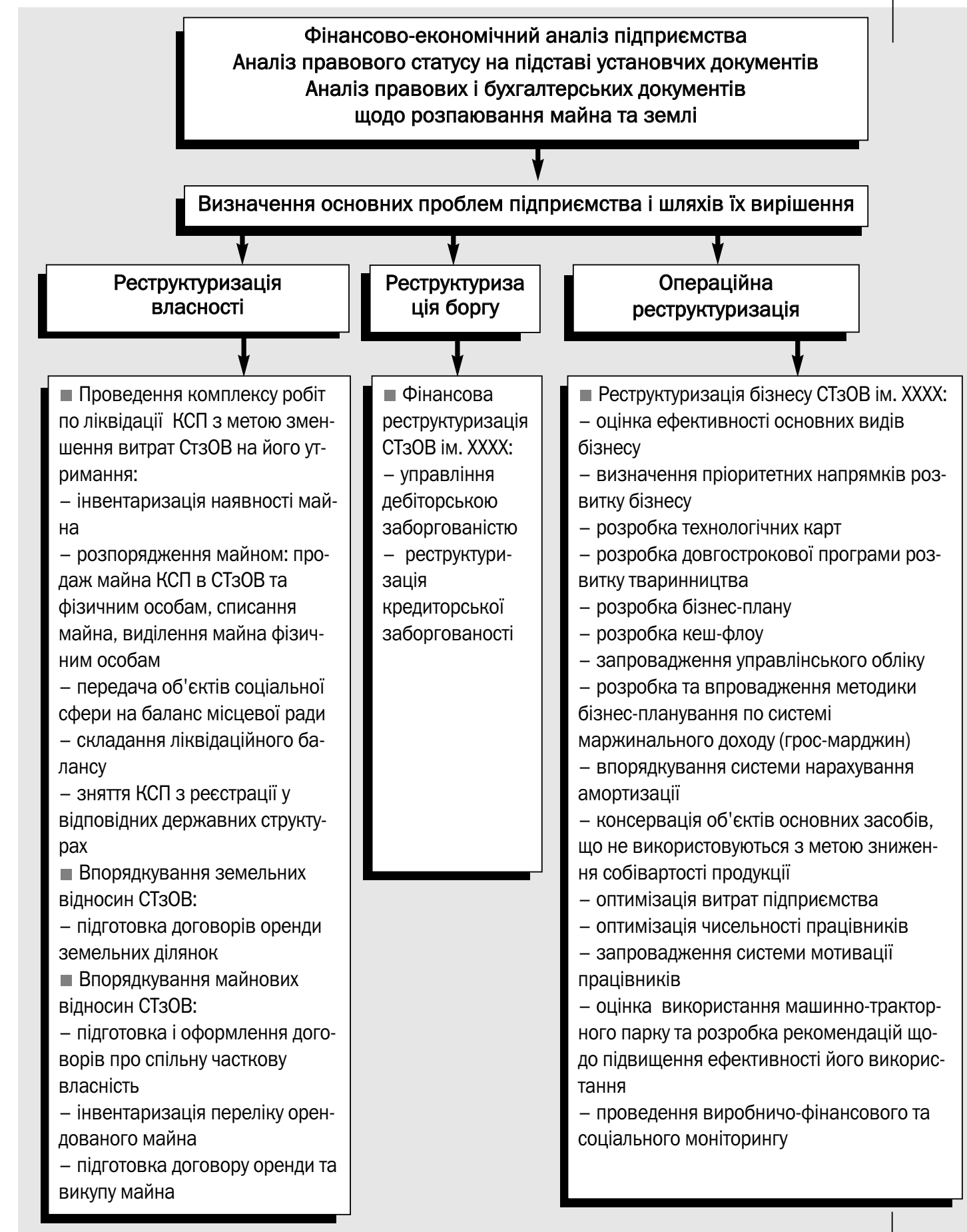


Рис. 7.7. Фінансове оздоровлення шляхом операційної реструктуризації

Фінансово-економічні і соціальні результати

Завдяки застосуванню моделі фінансового оздоровлення за період проведення фінансового оздоровлення на підприємстві у 2004 р. досягнуті такі показники:

- розмір власного капіталу підприємства порівняно з попереднім роком зріс на 142%,
- виробництво валової продукції сільського господарства у порівняльних цінах 2000 р. – на 65,5%,
- надій на одну корову – на 28%, урожайність зернових – на 130%, сояшника – на 19%, рентабельність – на 33%,
- чистий прибуток – на 199%;
- дебіторська заборгованість підприємства зменшилась на 174 тис. грн., або на 85%.
- зменшились витрати на 5% та собівартість продукції сільського господарства – на 18% (табл. 7.15).

7.15. Основні економічні показники роботи СТзОВ ім. "XXXX" (2002–2004 рр.)

Показники	2002	2003	2004	2004 р. до 2003 р. (+, -)
Всього ріллі, га	2236,8	2218,15	2050,4	-167,75
Пасовища, га	230,4	228,48	211,2	-17,28
Вартість активів, тис. грн.	2955,7	3197,3	3748,2	+550,9
Виробництво валової продукції в порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	2100	1789,9	2818	+1028,1
Виручка від реалізації продукції сільського господарства, тис. грн.	2725	2301	4259,3	+1958,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2116	1824,1	2509,6	+685,5
Чисельність працюючих, осіб	185	120	137	+17
Середньомісячна заробітна плата, грн.	274,32	430,76	431	
Власний капітал підприємства, тис. грн.	564,1	1075,3	2605,6	+1530,3
Робочий капітал, тис. грн.	303,4	565,3	2015,9	+1450,6
Наявність готівкових коштів на рахунку, тис. грн.	24,2	3,3	4,1	+0,8
Всього зобов'язань, тис. грн.	2391,6	2122	1142,6	-979,4
в тому числі довгострокові	636,4	563,5	462,9	-100,6
поточні зобов'язання	1755,2	1558,5	679,7	-878,8
Прибуток (чистий дохід), тис. грн.	366,8	511,2	1530,3	+1019,1
Рентабельність, %	17	28	61	+33

В результаті проведеної роботи по фінансовому оздоровленню вартість активів підприємства порівняно з 2003 р збільшилась на 550,9 тис. грн., виробництво валової продукції – на 1028,1 тис. грн., сума прибутку – на 1019,1 тис. грн., рентабельність – на 33%, зменшились зобов'язання на 979,4 тис. грн. Основні фінансові показники СТзОВ ім. XXXX наведені в табл. 7.16

7.16. Основні фінансово-економічні показники СТзОВ ім. XXXX (2002-2004 рр.)

Показники	Норматив значенні	2002	2003	2004
Аналіз ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття (критичне значення $K_p=1$)	$N > 1$	1,17	1,36	3,97
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$N 0,6- 0,8$	0,27	0,32	0,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$N 0,2-0,35$	0,013	0,002	0,006
Чистий оборотний капітал	$N >0$ збільшення	303,4	565,3	2015,9
Аналіз фінансової стійкості підприємства				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$N > 0,5$	0,19	0,34	0,7
Коефіцієнт фінансування	$N < 1$ зменшення	4,24	1,97	0,44
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$N > 0$	0,15	0,27	0,75
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$N 0$ збільшення	0,54	0,53	0,77
Поточна платоспроможність	Позитивне значення	-1731	-1555,2	-675,6
Коефіцієнт Бівера	Від 0,2	0,15	0,18	1,23
Аналіз ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,7		
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	1,4	1,44	4,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	8,16	6,45	5,42
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	45	57	67
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменшення	260	253	91
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	1,3	1,14	1,67
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільшення	2,3	2,32	3,97
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	4,5	2,81	2,31
Аналіз рентабельності підприємства				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	12,4	16,6	44,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	65	62	83
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	17,3	28	61

Отже, фінансовий стан підприємства значно покращився, але зберігається поточна неплатоспроможність, підприємство не здатне негайно сплатити частину боргів.

Соціальними результатами фінансового оздоровлення є:

- збільшення кількості сезонних робочих місць на 30%;
- виплачені борги по заробітній платі;
- середньомісячна заробітна плата на підприємстві більше прожиткового мінімуму на 12%;
- 50% працівників підприємства отримали винагороди (в середньому по 500 грн.) за результатами роботи за рік;
- 453 власникам майнових паїв забезпечено додатковий дохід в розмірі 165 грн. у вигляді орендної плати за майно;
- колишні члени КСП отримали змогу викупити частину майна КСП при його ліквідації, що зміцнило матеріальну базу особистих селянських господарств і забезпечило додаткове джерело доходу;
- за рахунок покращення фінансового стану підприємство отримало змогу спрямувати певні кошти на утримання об'єктів соціальної сфери та збільшило відрахування в місцевий бюджет у вигляді податків, що сприяє розвитку громади.

Бізнес-планом на 2005 р. передбачено:

- вивести підприємство на рівень рентабельності 50%;
- збільшити виробництво валової продукції сільського господарства на 24%;
- одержати урожайність за рахунок впровадження високоврожайних сортів сільськогосподарських культур: пшениці – 35 ц/га, ячменю – 27 ц/га, соняшнику – 23 ц/га;
- надій молока на корову 3500 кг;
- середньодобовий приріст молодняка великої рогатої худоби 450 гр.;
- підвищити заробітну плату;
- скоротити дебіторську заборгованість на суму 174 тис. грн.

Модель 7. Фінансове оздоровлення шляхом відновлення цілісності майнового комплексу і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

Базові умови, характеристика господарства

Створення. Товариство з обмеженою відповідальністю "&&" (ТОВ) створено у 2000 р. в результаті реформування КСП і є одним із чотирьох його правонаступників.

Майнові відносини. Статутний капітал підприємства становить 7 тис. грн., кількість засновників – 6 осіб.

Землекористування і земельні відносини. Площа орендованої землі складає 2230 га, кількість виділених земельних паїв становить – 332 одиниці, середній розмір земельного паю – 7,1 га, грошова оцінка одного кадастрового гектара – 8700 грн.

Виробничий напрямок і спеціалізація. ТОВ є багатогалузевим господарством зерно – скотарського типу з розвинутим виробництвом продукції технічних культур – насіння соняшнику і цукрових буряків. За питомою вагою у структурі товарної продукції в середньому за 2001 – 2003 р. ці провідні галузі відповідно займали: зерно – 40,1%, продукція технічних культур – 22,3%, скотарство – 13,8%, свинарство – 9,2%.

Середньорічна кількість працівників у 2003 р. склала 101 осіб.

Фінансово-економічний стан підприємства до фінансового оздоровлення

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "&&" представлені у табл. 7.17.

7.17. Аналіз показників фінансово – господарської діяльності ТОВ "&&" (2001-2003 рр.)

Показники	2001	2002	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2003 р. у % до 2001 р.
Виручка від реалізації продукції – всього, тис. грн.	1313	1503	1281	1365,5	97,6
у тому числі: рослинництва	915	917	890	907,3	97,3
тваринництва	233	409	364	335,3	156,2
Продукція переробки, тис. грн.	106	156	9	90,3	8,5
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	1023	1287	1097	1135,7	107,2
у тому числі: рослинництва	455	539	474	489,3	104,2
тваринництва	391	545	593	509,7	151,7
Прибуток (+), збиток (-) за балансом, тис. грн.	290	216	184	230,0	63,4
У тому числі: рослинництва	460	378	416	418,0	90,4
тваринництва	-158	-136	-229	-174,3	144,9
Рівень рентабельності за балансом – всього, %	7,8	17,4	13,7	13,0	відх. 5,9
у тому числі: рослинництва	101,1	70,1	87,8	86,3	відх. -3,3
тваринництва	-40,4	-25,0	-38,6	-34,7	відх. 1,8
Наявність грошових коштів на розрахунковому рахунку, тис. грн.	49	14	34	32,3	69,4
Вартість валової продукції у порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	923	2164	1684	1590,3	182,4
у тому числі: рослинництва	797	1431	1168	1132	146,5
тваринництва	126	433	516	358,3	409,5

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

Продовження. 7.17. Аналіз показників фінансово – господарської діяльності ТОВ "&&" (2001-2003 рр.)

Показники	2001	2002	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2003 р. у % до 2001 р.
Приходиться валової продукції на:					
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	35,0	86,0	66,9	32,6	191,0
1000 грн. основних засобів, грн.	298,0	669,3	830,8	599,4	278,8
1 працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві, грн.	6688,4	16519	16673,3	13293,6	249,3
Середньорічна чисельність працівників, осіб	138	131	101	123,3	73,2
у тому числі: зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	138	131	101	123,3	73,2
Вартість основних засобів, тис. грн.	3825	3552	2027	3134,7	53,0
у тому числі: сільськогосподарського призначення, тис. грн.	3097	3233	2027	2785,7	65,5
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	219	310	282	270,3	128,8

Дані таблиці свідчать про незначне зменшення виручки від реалізації продукції в 2003 р. порівняно з 2001 р. (2,6%). При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 7,2%. Сума прибутку у звітному періоді зменшилася на 36,6% порівняно з базовим, що привело до зниження рівня рентабельності на 5,9%.

Зниження фінансових результатів спричинило скорочення в 2003 р. наявних грошових коштів на розрахунковому рахунку на 36,6%. Середньорічна чисельність працівників зменшилася на 37 осіб, річний фонд оплати праці зріс на 28,8%. Тобто, зріс розмір заробітної плати працівників підприємства.

Слід відзначити, що на підприємстві різко скоротилася вартість основних засобів – на 47 %, або на 690,3 тис. грн.

Основні проблеми:

- при розподілі майна був порушений принцип цілості майнових комплексів, що призвело до диспропорцій у структурі основних засобів;
- відсутність впевненості засновників підприємства в збереженні існуючих земельних відносин, у випадку зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення. З фінансової точки зору засновники ТОВ не готові конкурувати з іншими можливими учасниками ринку землі. Це стримує процес викупу майнових паїв;

Модель 7. Фінансове оздоровлення шляхом відновлення цілісності майнового комплексу і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

- значна зношеність основних засобів;
- зростання кредиторської заборгованості;
- поточна неплатоспроможність підприємства;
- низька ефективність виробництва;
- збитковість тваринництва;
- низький рівень заробітної плати;
- часткова невідповідність чинному законодавству в оформленні договорів оренди землі;
- неврегульованість майнових відносин;
- невеликий розмір власного капіталу;
- нестача обігових коштів;
- неефективний менеджмент та маркетинг;
- нестача кваліфікованих спеціалістів.

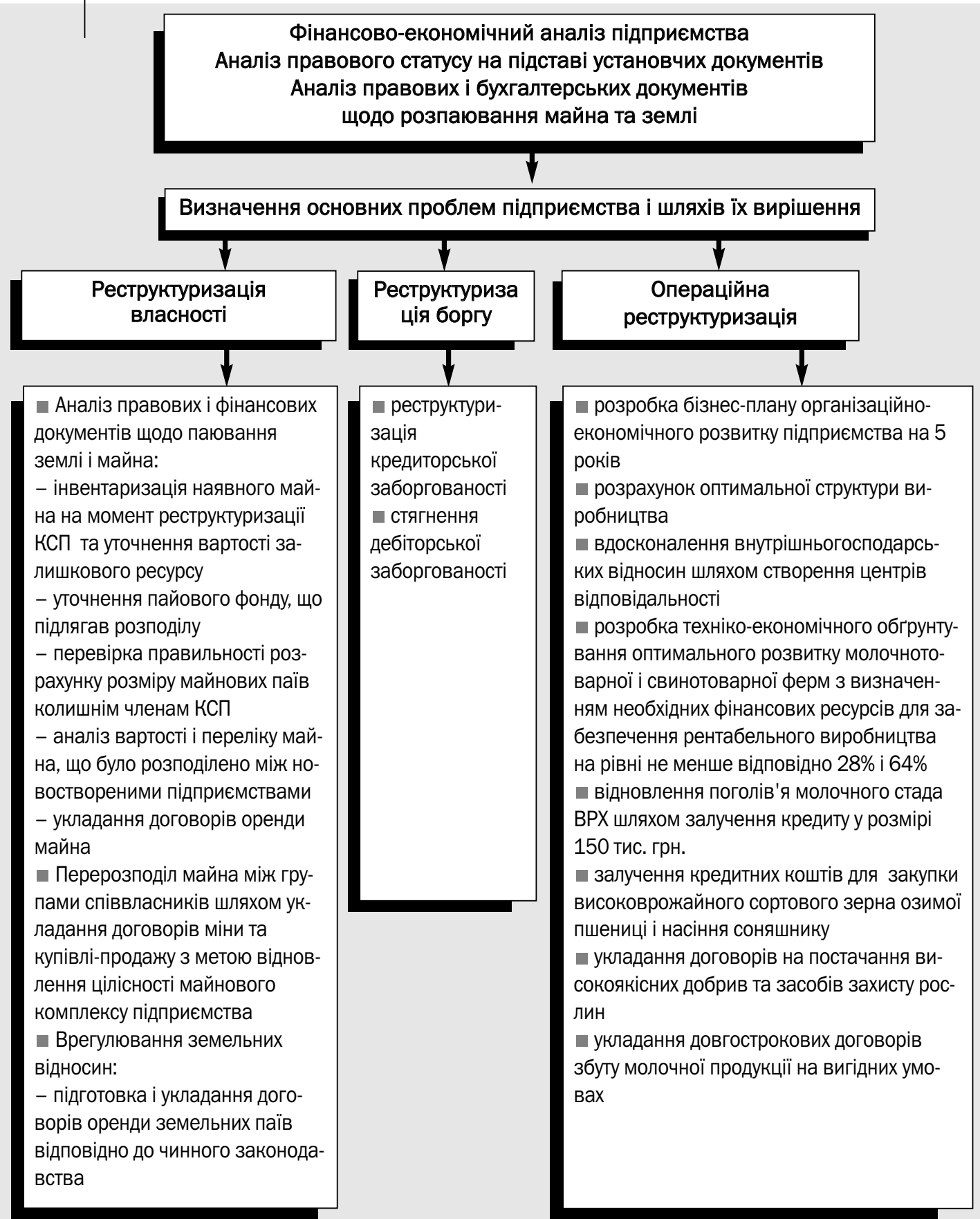
Модель фінансового оздоровлення шляхом відновлення цілісності майнового комплексу і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

Аналіз показав, що підприємство потребує врегулювання майнових відносин через процедуру викупу майнових паїв засновниками і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин на основі створення госпрозрахункових підрозділів підприємства.

Проблема відновлення цілісності майнових комплексів вирішується шляхом обміну основними засобами між підприємствами, створеними на базі колишнього КСП, або їх викупу.

Модель передбачає наступні кроки:

- аналіз правової і фінансової документації щодо паювання землі і майна;
- приведення у відповідність чинному законодавству договорів оренди землі та майна;
- укладання договорів купівлі-продажу та договорів міни нерухомого майна між підприємствами- правонаступниками та новоствореними суб'єктами господарювання;
- викуп майна підприємством у співвласників шляхом укладання договорів купівлі-продажу майна;
- вдосконалення організаційної та економічної структури підприємства;
- залучення кредитних коштів для розвитку підприємства;
- реструктуризація кредиторської заборгованості та стягнення дебіторської заборгованості, в тому числі в судовому порядку;
- координація та контроль за виконанням програми фінансового оздоровлення (рис. 7.8).



Результати, досягнуті від впровадження заходів з фінансового оздоровлення

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності і надійності підприємства. Він визначається наявним у розпорядженні підприємства майном і джерелами його фінансування, а також фінансовими результатами діяльності підприємства.

Валюта балансу підприємства в 2004 р. порівняно з 2003 р. збільшилась на 717,0 тис. грн., або на 18,71%, що побічно може свідчити про розширення господарського обороту. У структурі активу балансу на кінець аналізованого періоду довгострокові активи склали 54,79%, поточні – 45,21%

На кінець 2004 р. частка власного капіталу, основного джерела формування майна підприємства, у структурі пасивів збільшилася і склала 83,21%. При цьому коефіцієнт співвідношення сумарних зобов'язань і власного капіталу протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зниження і склав 0,26. Це може свідчити про відносне підвищення фінансової незалежності підприємства і зниження фінансових ризиків.

За рахунок нерозподіленого прибутку, який збільшився за цей період на 911,0 тис. грн. зросла абсолютна величина власного капіталу на 911,0 тис. грн. Величина поточних зобов'язань склала 735,0 тис. грн., або зменшилася на 23,28%.

Якщо на початок аналізованого періоду кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську на 421,0 тис. грн., то на його кінець – на 455,0 тис. грн., тобто відстрочки платежів боржників фінансуються за рахунок неплатежів кредиторам.

Виручка від реалізації за аналізований період збільшилася з 1281,0 тис. грн. до 2501,0 тис. грн., або – на 95,24%, собівартість – з 1097,0 тис. грн. до 1683,0 тис. грн., або на 53,42%. Питома вага собівартості в загальному розмірі виручки знизилася з 85,64% і до 67,29%, що свідчить про зростання ефективності основної діяльності.

Операційний прибуток збільшився в аналізованому періоді майже у 8 разів (з 99,0 до 890,0 тис. грн.). Намітилася тенденція до зростання прибутку, що свідчить про розширення джерел власних засобів, отриманих в результаті фінансово-господарської діяльності. В структурі доходів найбільшу питому вагу складає прибуток від основної діяльності, що свідчить про нормальну комерційну діяльність підприємства (табл. 7.18).

Рис. 7.8. Фінансове оздоровлення шляхом відновлення цілісності майнового комплексу і вдосконалення внутрішньогосподарських відносин

7.18. Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ (2003–2004 рр.)

Показники	2003	2004	Абсолютний приріст	Приріст, %
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0355	0,1429	0,1075	302,76
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,3194	0,4176	0,0982	30,74
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5553	2,0951	0,5398	34,70
Чистий оборотний капітал	105,35	183,56	78,22	74,25
Показники структури капіталу				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,7501	0,7946	0,0445	5,94
Загальні зобов'язання до активів	0,2499	0,2054	-0,0445	-17,81
Загальні зобов'язання до власного капіталу	0,3332	0,2585	-0,0747	-22,42
Довгострокові зобов'язання до активів	0,0000	0,0035	0,0035	
Довгострокові зобов'язання до необоротних активів	0,0000	0,0060	0,0060	
Коефіцієнт покриття процентів, разів	3,6667	32,9630	-	798,99
Показники рентабельності				
Рентабельність продаж, %	1,7174	36,4254	34,7080	2020,95
Рентабельність власного капіталу, %	0,7652	27,3533	26,5880	3474,57
Рентабельність поточних активів, %	1,4765	51,3674	49,8908	3378,97
Рентабельність необоротних активів, %	0,9390	37,6758	36,7368	3912,47
Рентабельність інвестицій, %	0,7652	27,2347	26,95	3459,08
Показники ділової активності				
Оборотність робочого капіталу, разів	2,4079	2,6980		12,05
Оборотність основних засобів (фондовіддача), разів	0,5467	1,0343	0,4876	89,18
Оборотність активів, разів	0,3342	0,5967	0,2625	78,54
Оборотність запасів, разів	0,9973	1,2583	0,2610	26,18
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	101,4364	45,9716	-55,464	-54,68

Аналіз показує, що підприємство до проведення заходів з фінансового оздоровлення знаходилося у стані поточної неплатоспроможності. У 2004 р. зменшився термін погашення дебіторської заборгованості, тобто зросла ділова активність підприємства, зросли товарно-матеріальні запаси, підвищилась їх оборотність, а це свідчить про сприятливі тенденції фінансово-економічної політики підприємства.

Рентабельність власного капіталу підприємства за 2004 р. є високою. Розмір залученого капіталу має прийнятний рівень, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. Результати економічної ефективності реструктуризації і фінансового оздоровлення господарства представлені в табл. 7.19.

7.19. Показники економічної ефективності реструктуризації і фінансового оздоровлення ТОВ (2003-2004 рр.)

Показники	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2004	2004 р. в % до	
				2003	середнього за 2001 – 2003 рр.
Виручка від реалізації продукції – всього, тис. грн.	1281	1365,5	2501	195,2	183,1
у тому числі: рослинництва	890	907,3	1329	149,3	146,5
тваринництва	364	335,3	506	139,0	150,9
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	1097	1135,7	1742	158,8	153,4
у тому числі: рослинництва	474	489,3	994	209,7	203,1
тваринництва	593	509,7	409	69,0	80,2
Прибуток (+), збиток (-) за балансом, тис. грн.	184	230,0	911	495,1	396,1
у тому числі: рослинництва	416	418,0	635	152,6	151,9
тваринництва	-229	-174,3	97	-42,4	-55,6
Рівень рентабельності за балансом – всього, %	13,7	13,0	53,6	відх. 39,9	відх. 40,6
у тому числі: рослинництва	87,8	86,3	63,9	відх. - 23,9	відх. - 22,4
тваринництва	-38,6	-34,7	23,7	відх. 62,3	відх. 58,4
Вартість валової продукції у порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	1684	1590,3	3198	189,9	201,1
у тому числі: рослинництва	1168	1132	2512	215,1	221,9
тваринництва	516	358,3	686	132,9	191,4

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

Продовження. 7.27. Показники економічної ефективності реструктуризації і фінансового оздоровлення ТОВ (2003-2004 рр.)

Показники	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2004	2004 р. в % до	
				2003	середнього за 2001 – 2003рр.
Приходиться валової продукції на:					
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	66,9	32,6	138,7	207,3	221,4
1000 грн. основних засобів, грн.	830,8	599,4	1553,9	187,0	259,3
1 працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві, грн.	16673,3	13293,6	29339,4	176,0	220,7
Середньорічна чисельність працівників, осіб	101	123,3	109	107,9	88,4
у тому числі: зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	101	123,3	109	107,9	88,4
Вартість основних засобів, тис. грн.	2027	3134,7	2058	101,5	65,7
у тому числі: сільськогосподарського призначення, тис. грн.	2027	2785,7	2058	101,5	73,9
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	282	270,3	332	117,7	122,8

В результаті застосування моделі фінансового оздоровлення:

- підприємство покращило фінансовий стан, сплачує поточні платежі по комерційних зобов'язаннях та до бюджету;
- валова продукція зросла на 89,9%;
- чистий прибуток збільшився майже в п'ять разів;
- продуктивність праці зросла на 76%;
- кредиторська заборгованість зменшилася на 60%;
- продуктивність дійного стада корів зросла на 700 кг і склала 3100 кг;
- середньодобові прирости живої ваги свиней збільшилися на 85 г і становлять 360 г;
- урожайність зернових культур підвищилася на 35% і становить 28 ц/га;
- урожайність соняшника підвищилася на 20% і склала 19 ц/га;
- створено 5 госпрозрахункових виробничих підрозділів;

Модель 8. Фінансове оздоровлення підприємства шляхом створення нового підприємства для більш ефективного використання майна та землі

- створено 4 постійних і 18 сезонних робочих місць;
- зросла оплата праці на 13,5%;
- збільшився розмір орендної плати за користування земельними і майновими паями на 3,6%;
- за рахунок отриманих прибутків господарство виділило кошти на завершення газифікації села.

Модель 8. Фінансове оздоровлення підприємства шляхом створення нового підприємства для більш ефективного використання майна та землі

Базові умови, характеристика господарства

Створення. Товариство з обмеженою відповідальністю "+++" (ТОВ) створене в січні 2000 року в процесі реформування колективного сільськогосподарського підприємства і є його правонаступником.

Майнові відносини. Члени реформованого КСП (499 осіб) в результаті розпаювання одержали свідоцтва на право власності на майновий пай (майновий сертифікат) загальною сумою пайового фонду 1900 тис. грн. Виділення майна в натурі не здійснено. До 2005 р. укладено договори оренди майнових паїв з 400 пайовиками. Орендна плата не виплачується в зв'язку з складним фінансовим становищем господарства. Майно пайового фонду та соціальної сфери знаходиться на балансі ТОВ "+++".

Землекористування і земельні відносини. Розпаювання землі відбулося в 2000 р. Загальна земельна площа 1200 га, в т.ч. сільськогосподарського призначення 1100 га. Кількість власників земельних паїв 295 осіб. Державні акти на право власності на землю не видані. По договорах оренди за землю підприємство виплачує орендну плату в розмірі 1% від вартості землі. Розрахунок по орендній платі проводиться сільськогосподарською продукцією, послугами. Строк дії договорів оренди земельних паїв закінчується в 2005 році.

Виробничий напрямок і спеціалізація. Напрямок господарства – вирощування зернових культур та цукрового буряка, виробництво молока та м'яса.

Кількість працівників – 115 осіб

Фінансово-економічний стан підприємства до фінансового оздоровлення

За період з 2000 по 2003 рік економічні показники господарства погіршилися. Зменшилась рентабельність з 24,6% в 2000 р. до -33,5% в 2003 р. Загальна сума збитків зросла з 49,0 тис. грн. до 636,0 тис. грн.

З 2000 р. зменшилась валюта балансу на 81,0 тис. грн., що вказує на скорочення господарського обороту. У структурі активів балансу змен-

шилася частка оборотних активів на 32,86%, що робить підприємство менш мобільним.

Частка власного капіталу в структурі пасиву балансу зменшилась і намітилась тенденція до росту коефіцієнта співвідношення сумарних зобов'язань і власного капіталу, що свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства і, відповідно, збільшення фінансового ризику. Аналіз структури фінансових зобов'язань свідчить про домінування короткострокових джерел в структурі запозичень, що характеризує неефективну структуру балансу і високий ризик втрати фінансової стійкості. На кінець 2003 р. кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську на 348,0 грн.

У 2003 р. дохід підприємства скоротився з 2338,0 тис. грн. до 1215,0 тис. грн. (на 48,03%). Собівартість продукції зросла з 1767,0 тис. грн. до 1958,0 тис. грн. (на 10,81%). Порівняння темпів зміни абсолютних величин доходу і собівартості свідчить про зниження ефективності основної діяльності. На кінець 2003 р. підприємство мало збитки в розмірі 288,0 тис. грн. Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ за 2000 – 2003 рр. наведений в табл. 7.20.

7.20. Фінансові показники діяльності ТОВ (2000 – 2003 рр.)

Показники	2003	2004	Абсолютний приріст	Приріст, %
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0100	0,0199	0,0099	99,64
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5581	0,2848	-0,2733	-48,97
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,1894	1,9354	-1,2539	-39,32
Чистий оборотний капітал	242430,93	125582,70	-116848,23	-48,20
Показники структури капіталу				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,7858	0,7373	-0,0484	-6,16
Загальні зобов'язання до активів	0,2142	0,2627	0,0484	22,60
Загальні зобов'язання до власного капіталу	0,2726	0,3562	0,0836	30,65
Довгострокові зобов'язання до активів	0,0000	0,0000	0,0000	
Довгострокові зобов'язання до необоротних активів	0,0000	0,0000	0,0000	

Продовження. 7.20. Фінансові показники діяльності ТОВ (2000 – 2003 рр.)

Показники	2003	2004	Абсолютний приріст	Приріст, %
Показники рентабельності				
Рентабельність продаж, %	18,9050	-23,7037	-42,6088	-225,38
Рентабельність власного капіталу, %	20,0181	-14,2422	-34,2603	-171,15
Рентабельність поточних активів, %	23,0208	-20,6575	-43,6783	-189,73
Рентабельність необоротних активів, %	49,6629	-21,3597	-71,0226	-143,01
Рентабельність інвестицій, %	20,0181	-14,2422	-34,2603	-171,15
Показники ділової активності				
Оборотність робочого капіталу, разів	1,7739	1,8031		1,65
Оборотність основних засобів (фондовіддача), разів	2,6270	0,9011	-1,7259	-65,70
Оборотність активів, разів	0,8320	0,4430	-0,3890	-46,75
Оборотність запасів, разів	1,1320	1,6556	0,5236	46,26
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	55,1091	59,2311	4,1221	7,48

Наявні збитки свідчать про відсутність основних джерел поповнення оборотних засобів. Зростання термінів погашення дебіторської заборгованості вказує на погіршення ділової активності підприємства. Збільшується обсяг товарно-матеріальних запасів, уповільнюється їх оборотність як результат нераціональної фінансово-економічної політики підприємства.

Основні проблеми:

- підприємство переобтяжене боргами, що залишилися у спадок від реорганізованого КСП, в результаті чого фактично працювало в погашення боргу;

- судова тяжба по стягненню штрафних санкцій на значну суму кредиторської заборгованості, що створює кризову ситуацію у фінансово-господарській діяльності підприємства через загрозу блокування поточного рахунку та накладання арешту на майно, задіяне у виробничому циклі, і як результат – банкрутство підприємства;

- наявність майна, що безпосередньо не задіяне у виробничому циклі та обтяжує підприємство витратами на його утримання;

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

- поточна неплатоспроможність підприємства, нестача готівкових коштів;
- накопичення заборгованості із заробітної плати та інших боргів;
- невпорядкованість майнових відносин на підприємстві;
- неефективний менеджмент та маркетинг;
- висока собівартість та збитковість окремих видів продукції;
- нестача кваліфікованих кадрів.

Модель фінансового оздоровлення підприємства шляхом створення нового підприємства для більш ефективного використання майна та землі

З метою збереження цілісності майнового комплексу, виробничого процесу, робочих місць та соціальної інфраструктури запропоновано фінансове оздоровлення підприємства шляхом створення нового підприємства для більш ефективного використання землі та майна пайового фонду з виплатою орендної плати власникам земельних та майнових паїв, оптимізації діяльності підприємства та втілення інвестиційних проектів.

Модель передбачає наступні кроки:

1. Створення нового підприємства на базі цілісного майнового комплексу.
2. Передача у власність нового підприємства за договором купівлі-продажу частини активів, необхідних для збереження господарської діяльності.
3. Збереження на балансі ТОВ частини активів, незадіяних у виробничому циклі, під погашення кредиторської заборгованості.
4. Підготовка та переукладання договорів оренди земельних паїв з новим підприємством.
5. Передача частини боргів новому підприємству, за договорами уступки боргу.
6. Упорядкування майнових відносин:
 - інвентаризація та уточнення майна пайового фонду;
 - створення фонду витрат майбутніх періодів;
 - підготовка та укладання договору про спільне володіння, користування та розпорядження майном пайового фонду;
 - організація та проведення загальних зборів з врегулювання майнових та земельних питань;
 - виділення майна в натурі;
 - уточнення переліку орендованого майна;
 - підготовка та укладання договорів оренди майна з новим підприємством співвласниками майна.
7. Передача об'єктів соціальної сфери на баланс сільської ради
8. Розробка бізнес-плану для нового підприємства.
9. Моніторинг впровадження моделі фінансового оздоровлення підприємства.

Модель фінансового оздоровлення та реструктуризації ТОВ "+++" зображена на схемі (рис. 7.9).

Модель 8. Фінансове оздоровлення підприємства шляхом створення нового підприємства для більш ефективного використання майна та землі

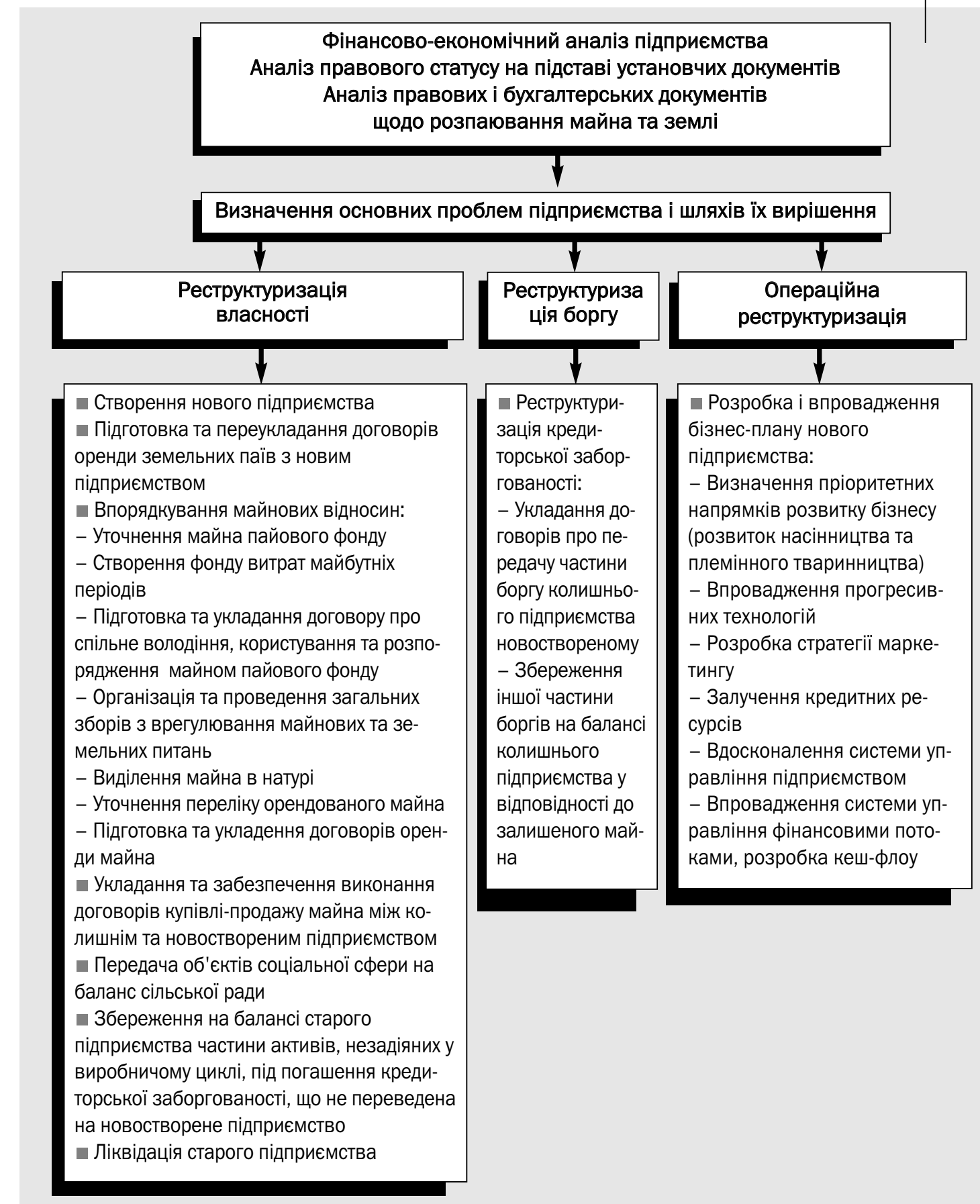


Рис. 7.9. Фінансове оздоровлення підприємства шляхом створення нового підприємства

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

Фінансово-економічні і соціальні результати

У 2004 р., завдяки застосуванню моделі фінансового оздоровлення, досягнуті такі показники:

- виробництво валової продукції сільського господарства у порівняльних цінах 2000 р. збільшилось на 62% порівняно з 2003 р.;
- урожайність зернових – на 143%, цукрових буряків – на 20%;
- рентабельність виробництва – на 79%;
- чистий прибуток – на 315%;
- зменшились витрати на 42% та собівартість продукції сільського господарства – на 45%.

Основні економічні показники діяльності підприємства представлено в табл. 7.21.

7.21. Основні економічні показники діяльності ТОВ "+++"(2001,2003 рр.) та новоствореного підприємства (2004 р.)

Показники	2001	2003	2004	2004 р. до 2003 р., +,-
Всього ріллі, га	1200	1200	1200	0
Вартість активів, тис. грн.	3067	3115	11706	-1409,0
Виробництво валової продукції у порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	1517	827	1340	+513
Виручка від реалізації продукції сільського господарства, тис. грн.	1616	1061	1268	+207
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1462	1766	975	-791
Чисельність працюючих, осіб	160	115	110	-5
Середньомісячна заробітна плата, грн.	127,24	201,11	298,53	+97,42
Власний капітал підприємства, тис. грн.	2392	1985	620,8	-1364,2
Наявність готівкових коштів на рахунку, тис. грн.	6	16	17	+1
Всього зобов'язань, тис. грн.	505	744	699,8	-44,2
у тому числі довгострокові	0	0	0	0
поточні зобов'язання	505	744	699,8	-44,2
Прибуток (чистий дохід), тис. грн.	289	-288	619,8	+907,8
Рентабельність, %	20	-16	63	+79

В результаті фінансового оздоровлення підприємства виробництво валової продукції збільшилось на 513 тис. грн., зменшились поточні зобов'язання на 44 тис. грн., одержано прибутку на 907,8 тис. грн. більше ніж у 2003 р. Динаміка основних фінансових показників наведена в табл. 7.22.

Модель 8. Фінансове оздоровлення підприємства шляхом створення нового підприємства для більш ефективного використання майна та землі

7.22. Основні фінансові показники ТОВ "+++"(2001, 2003 рр.) та новоствореного підприємства (2004 р.)

Показники	Норматив значення	2001	2003	2004
Аналіз ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття (критичне значення $K_p=1$)	$N > 1$	4,2	1,7	1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$N 0,6- 0,8$	0,46	0,24	0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$N 0,2-0,35$	0,007	0,02	0,02
Чистий оборотний капітал	$N >0$ збільшення	1659	545	345
Аналіз фінансової стійкості підприємства				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$N > 0,5$	0,78	0,72	0,47
Коефіцієнт фінансування	$N < 1$ зменшення	0,27	0,37	1,12
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$N > 0$	3,2	0,73	0,49
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$N 0$ збільшення	0,69	0,27	0,55
Аналіз ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,11	0,45	1,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	4,1	2,2	3,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	7,7	5,9	17,5
Строк погашення дебіторської заборгованості – днів	Зменшення	47	62	20,8
Строк погашення кредиторської заборгованості – днів	Зменшення	89	166	104
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	1,3	0,89	1,64
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільшення	1,8	0,85	2,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,98	1,09	1,58
Аналіз рентабельності підприємства				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	9,8	-10,7	30
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	12	-13,5	60
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	12,7	-23	30

Як видно з результатів аналізу, значно підвищилась ділова активність підприємства, рентабельність діяльності та використання активів. Однак, ще достатньо висока залежність підприємства від зовнішнього фінансування. При цьому підприємство покращило маневреність власного капіталу.

До соціальних наслідків фінансового оздоровлення підприємства можна віднести:

- збережені робочі місця;
- виплачені борги по заробітній платі;
- середньомісячна заробітна плата зросла на 48%;
- 376 власників майнових паїв одержали додатковий дохід в середньому 107 грн. у вигляді орендної плати за майно;
- 332 власники земельних паїв одержали орендну плату за землю в сумі 542 грн.;
- відвернуто небезпеку арешту майна, задіяного у виробничому процесі, а в результаті – зупинку виробництва, втрату робочих місць та джерела прибутку для працівників підприємства;
- підприємство продовжує діяльність та сплачує податки до місцевого бюджету;
- підприємство частково утримує об'єкти соціальної сфери;
- підприємство приймає активну участь у розвитку громади (виділено невелику суму на будівництво церкви).

Модель 9. Фінансове оздоровлення шляхом концентрації власності, збільшення розміру статутного капіталу та проведення операційної реструктуризації

Базові умови, характеристика господарства

Створення. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "&" (СТОВ) створене в 2000 р. у процесі реформування КСП і є його правонаступником.

Майнові відносини. Статутний капітал підприємства становить 18 тис. грн., пайовий фонд на момент паювання майна склав 3546 тис. грн., у тому числі 926 тис. приходить на оборотні засоби. Нормативне нарахування паю складає 0,26 коп. на 1 трудову гривню (скоригованого трудового внеску осіб, які мають право на майновий пай.). Кількість засновників 4 осіб. Керівнику господарства належить 51% статутного фонду, а 49% прямо пропорційно розподілені поміж трьома іншими засновниками.

Землекористування і земельні відносини. В господарстві проведена земельна реформа. Площа оренди землі складає 3004 га, з них 906 га землі орендовано в колишніх членів сусіднього господарства. За природнокліматичними умовами розташування господарство знаходиться у зоні ризикового землеробства. Вплив останнього значно зменшений за рахунок наявності зрошувальних земель.

Виробничий напрямок і спеціалізація. Зрошене землеробство та близькість розташування господарства до великого міста визначили виробничий тип підприємства як овоче-молочний. Використання індустріальних технологій виробництва овочів забезпечує досить високі

розміри концентрації галузі та зумовлює необхідність їх промислової переробки. У 2001 – 2003 рр. промислова переробка овочів склала 65% від їх валового виробництва.

Дотримання вимог сортової агротехніки вирощування овочів та їх переробка дають змогу отримувати насіння овочевих культур як для задоволення власних потреб так і для продажу. У господарстві вирощується більше 12 основних видів овочевої продукції та виробляється 18 видів різноманітних консервів, маринадів, соків та інше. В останні роки використання державної зрошувальної системи стало малоефективним через подорожчання водних ресурсів та використання фізично зношеної зрошувальної техніки.

Розвиток овочівництва ефективно поєднується з розвитком молочно-го скотарства. Так, питома вага овочівництва у структурі товарної продукції в середньому за 2001 – 2003 рр. склала 61,5%, у тому числі: промислова переробка овочів – 54,1%, продукція скотарства – 15,5%, молока – 12,9%. На долю зернової галузі приходить 11,3% виручки від реалізації. За розмірами виробництва і концентрацією галузей підприємство можна віднести до середнього.

Середньорічна кількість працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві у 2003 р. становила 537 осіб, з них зайнятих в рослинництві – 467 осіб, в тваринництві – 70 осіб.

Фінансово-економічний стан підприємства до фінансового оздоровлення

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "&" представлені у табл. 7.23.

7.23. Показники фінансово – господарської діяльності СТОВ "&" (2001-2003 рр.)

Показники	2001	2002	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2003 р. у % до 2001 р.
Виручка від реалізації продукції – всього, тис. грн.	6618	7905	9502	8008,3	143,6
у тому числі: рослинництва	1824	2579	1816	2073,0	99,6
тваринництва	936	1179	1658	1257,7	177,1
Продукція переробки, тис. грн.	3481	3799	5659	4313,0	162,6
Підсобне виробництво, тис. грн.			215	70,7	
Інші, тис. грн.	377	348	154	293,0	40,8
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	3481	4401	6917	4933,0	198,7
у тому числі: рослинництва	885	1604	1144	1211,0	129,3
тваринництва	606	1005	1480	1030,3	244,2
Прибуток (+), збиток (-) за балансом, тис. грн.	2370	3504	2585	2819,7	109,1
у тому числі: рослинництва	939	975	672	862,0	71,6
тваринництва	330	174	178	227,3	53,9

Продовження 7.23. Показники фінансово – господарської діяльності СТОВ "&" (2001-2003 рр.)

Показники	2001	2002	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2003 р. у % до 2001 р.
Рівень рентабельності за балансом – всього, %	68,1	79,6	37,4	61,7	відх. –30,7
у тому числі: рослинництва	106,1	60,8	59	75,3	відх. –47,1
тваринництва	54,4	17,3	12	27,9	відх. –42,4
Наявність грошових коштів на розрахунковому рахунку на кінець року, тис. грн.	36	24	24	28,0	66,7
Вартість валової продукції у порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	11374,6	10888	9752	10671,5	85,7
у тому числі: рослинництва	9825,7	8855	7910	8863,6	80,5
тваринництва	1548,8	2033	1842	1807,9	118,9
Приходиться валової продукції на:					
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	386	342,2	322,8	350,3	83,6
1000 грн. основних засобів, грн.	948,1	881,1	740,8	856,7	78,1
1 працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві, грн.	12365	19688	18160	16737,7	146,9
Середньорічна чисельність працівників, осіб	562	553	552	555,7	98,2
у тому числі: зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	446	553	537	512	120,4
Вартість основних засобів, тис. грн.	14282	14204	14467	14317,7	101,3
у тому числі: сільськогосподарського призначення, тис. грн.	11996	12357	13165	12506,7	109,7
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1434	1829	2174	1812,3	151,6

Наведені показники свідчать, що за період 2001-2003 рр. скоротилось виробництво валової продукції на 14,3 %, або на 1622,6 тис. грн., в тому числі виробництво продукції рослинництва – на 19,5%, або на 1915,7 тис. грн. Виручка від реалізації продукції рослинництва в 2003 р. порівняно з 2001 р. зменшилась лише на 0,4%. Загальна ж виручка від реалізації по підприємству збільшилась за цей період на 43,6 % або на 2884 тис. грн.

Підприємство несе великі витрати при виробництві і переробці сільськогосподарської продукції. Так, при збільшенні виручки від реалізації

продукції на 43,6%, собівартість реалізованої продукції зросла на 98,7% в 2003 р. порівняно з 2001 р. Більшими темпами зростали витрати з виробництва продукції тваринництва (на 144,2%). Відповідно і рентабельність галузі тваринництва є нижчою (12%), ніж по господарству (37,4%).

В цілому підприємство з позиції ступеня ризику діяльності оцінюється як таке, що знаходиться в стадії фінансової нестійкості та поточної неплатоспроможності.

Основні проблеми

■ підприємство працює на орендованому майні, що зумовлює нестачу власного капіталу на підприємстві, стримує можливості стратегічного розвитку підприємства, обмежує можливості залучення кредитних коштів;

■ низька рентабельність власного капіталу;

■ відсутність порозуміння між засновниками, що приводить до зниження ефективності управління;

■ великий штат управління;

■ збитковість окремих галузей виробництва;

■ низька ефективність молочного тваринництва;

■ наявність незадіяних виробничих потужностей заводу з переробки овочів і фруктів;

■ невпорядковані договірні відносини з оренди майна;

■ неефективний маркетинг.

Модель фінансового оздоровлення шляхом концентрації власності, збільшення розміру статутного капіталу та проведення операційної реструктуризації

Проведений аналіз показав, що у першу чергу для фінансового оздоровлення необхідна концентрація майна у власності підприємства шляхом викупу засновниками майнових сертифікатів і збільшення на цій основі розмірів статутного капіталу. Для зростання ефективності виробництва необхідне здійснення операційної реструктуризації.

Модель передбачає наступні заходи:

■ аналіз правових і фінансових документів щодо паювання землі і майна;

■ упорядкування системи розрахунків за оренду земельних і майнових паїв;

■ розробка і впровадження процедури викупу майнових паїв;

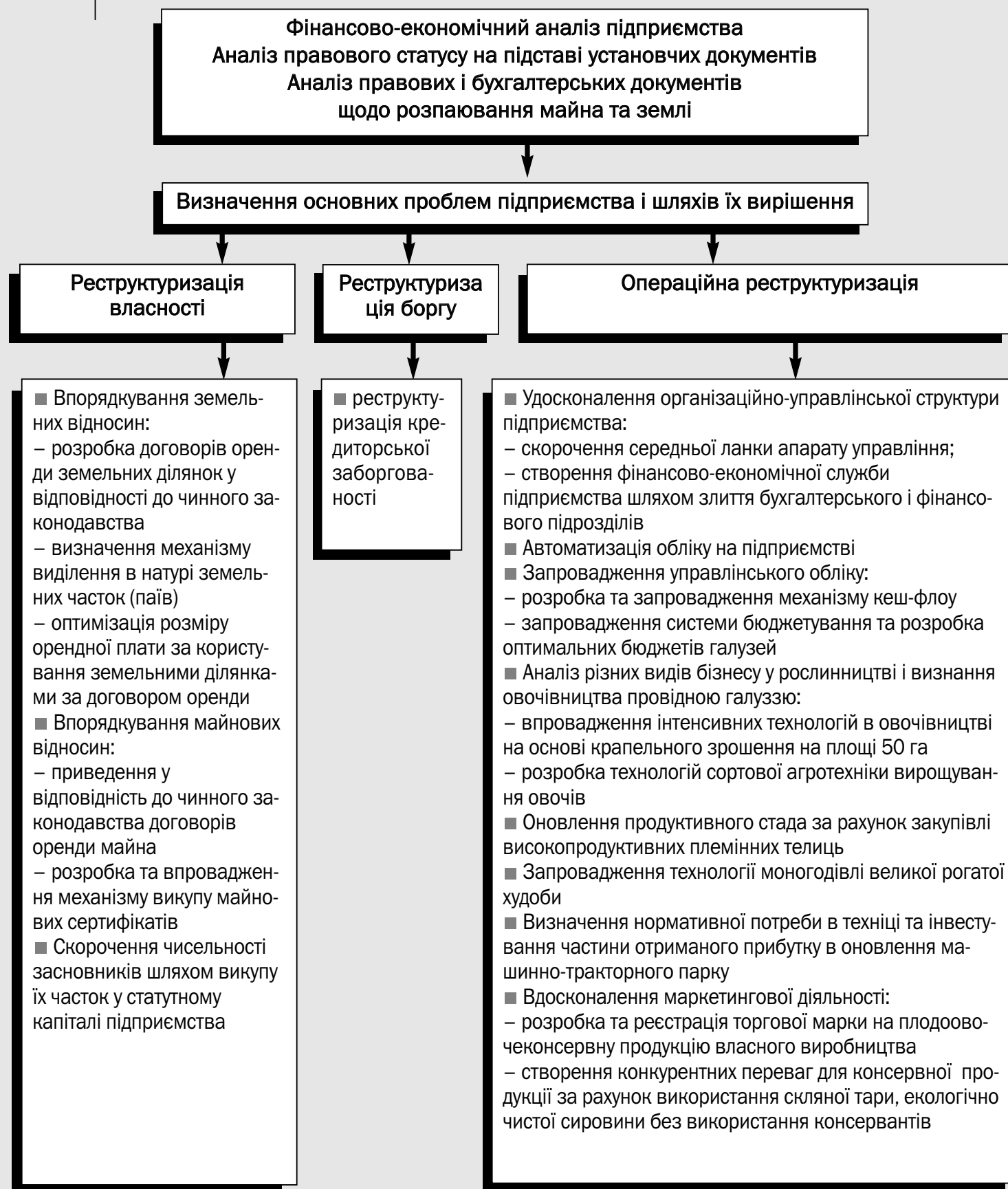
■ реструктуризація і зменшення розмірів кредиторської заборгованості

■ вдосконалення організаційно-управлінської структури;

■ підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей переробного підприємства;

■ упорядкування системи розрахунків за оренду земельних і майнових паїв;

■ розробка і впровадження бізнес-плану розвитку підприємства (рис. 7.10).



Результати, досягнуті від впровадження заходів з фінансового оздоровлення

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності і надійності підприємства. Він визначається наявним у розпорядженні підприємства майном і джерелами його фінансування, а також фінансовими результатами діяльності підприємства. У структурі активу балансу на кінець аналізованого періоду довгострокові активи склали 54,59%, а поточні активи – 45,41%. Валюта балансу підприємства за аналізований період збільшилася на 2958,0 тис. грн. (на 11,74%), що побічно може свідчити про розширення господарського обороту.

На зміну структури активу балансу вплинув ріст суми довгострокових активів на 666,0 тис. грн., або на 4,53%, а також зростання суми поточних активів на 2292,0 тис. грн., або на 21,84%. З фінансової точки зору це свідчить про позитивні результати, тому що майно стає більш мобільним.

На кінець аналізованого періоду частка власного капіталу, основного джерела формування майна підприємства, у структурі пасивів збільшилася і склала 74,41%. При цьому коефіцієнт співвідношення сумарних зобов'язань і власного капіталу протягом аналізованого періоду мав тенденцію до падіння і зменшився на 0,02, склавши 0,36. Це вказує на відносне підвищення фінансової незалежності підприємства і зниженні фінансових ризиків.

В абсолютному вираженні величина власного капіталу збільшилася на 2781,0 тис. грн., тобто на 15,31%. Величина поточних зобов'язань в аналізованому періоді склала 7206,0 тис. грн., або зменшилася на 2,52%.

Аналіз структури фінансових зобов'язань говорить про перевагу короткострокових джерел у структурі позикових коштів, що є негативним чинником, а також характеризує неефективну структуру балансу і високий ризик втрати фінансової стійкості.

На кінець аналізованого періоду підприємство мало активне сальдо заборгованості, тобто підприємство має можливість надавати дебіторам кредит, що перевищує кошти, отримані у вигляді відстрочок платежів кредиторам.

Чиста виручка від реалізації за аналізований період збільшилася з 9502,0 тис. грн. до 10264,0 тис. грн., або збільшилася на 8,02%.

Операційний прибуток зріс в аналізованому періоді з 2678,0 до 3062,0 тис. грн., або на 14,34%. Це свідчить про підвищення результативності операційної діяльності підприємства. На кінець аналізованого періоду підприємство мало чистий прибуток у розмірі 2781,0 тис. грн., тобто намітилася тенденція до зростання, що говорить про ріст у підприємства джерел власних коштів, отриманих у результаті фінансово-господарської діяльності.

У структурі доходів підприємства найбільшу частку складає прибуток від основної діяльності, що свідчить про нормальну комерційну

Рис. 7.10. Фінансове оздоровлення шляхом концентрації власності, збільшення розміру статутного капіталу та проведення операційної реструктуризації

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

діяльність підприємства. В цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати і проаналізувати з допомогою ряду показників ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності і рентабельності (табл. 7.24).

7.24. Фінансові показники діяльності СТОВ "&" (2003 – 2004 рр.)

Показники	2003	2004	Абсолютний приріст	Приріст, %
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0031	0,0019	-0,0012	-39,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,1374	0,1595	0,0221	16,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,4928	1,6353	0,1425	9,54
Чистий оборотний капітал	647,48	876,11	228,64	35,31
Показники структури капіталу				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,7210	0,7332	0,0122	1,69
Загальні зобов'язання до активів	0,2790	0,2668	-0,0122	-4,36
Загальні зобов'язання до власного капіталу	0,3869	0,3639	0,0230	-5,94
Довгострокові зобов'язання до активів	0,0000	0,0000	0,0000	
Довгострокові зобов'язання до необоротних активів	0,0000	0,0000	0,0000	
Коефіцієнт покриття процентів, разів	X	X		
Показники рентабельності				
Рентабельність продаж, %	27,0785	27,0947	0,0162	0,06
Рентабельність власного капіталу, %	14,1630	14,2196	0,0566	0,40
Рентабельність поточних активів, %	24,5211	23,8938	-0,6273	-2,56
Рентабельність необоротних активів, %	17,4998	18,4956	0,9958	5,69
Рентабельність інвестицій, %	14,1630	14,2196	0,0566	0,40
Показники ділової активності				
Оборотність робочого капіталу, разів	2,7431	2,2700	-0,4731	-17,24
Оборотність основних засобів (фондовіддача), разів	0,6463	0,6826	0,0364	5,63
Оборотність активів, разів	0,3771	0,3848	0,0077	2,03
Оборотність запасів, разів	1,0402	0,9784	-0,0618	-5,94
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	146,7759	150,5127	3,7368	3,55

Аналіз показує, що підприємство до проведення заходів з фінансового оздоровлення в 2003 р. знаходилося у стані поточної неплатоспроможності. Після проведення заходів з фінансового оздоровлення валюта балансу збільшилась на 11,74%, що опосередковано може свідчити про розширення

Модель 9. Фінансове оздоровлення шляхом концентрації власності, збільшення розміру статутного капіталу та проведення операційної реструктуризації

господарського обороту. Підприємство отримало прибуток, що свідчить про наявність основного джерела поповнення оборотних засобів. Розмір чистого прибутку має стабільну тенденцію до збільшення.

Зростає термін погашення дебіторської заборгованості, тобто погіршується ділова активність підприємства. При позитивній тенденції до збільшення власного капіталу, його розмір лишається ще недостатнім, що характеризує підвищений ризик неплатоспроможності підприємства. Розмір залученого капіталу є на прийнятному рівні, що свідчить про нормальну фінансову стійкість підприємства (табл. 7.25).

7.25. Показники економічної ефективності реструктуризації і фінансового оздоровлення СТОВ "&" (2003-2004 рр.)

Показники	2003	В середньому за 2001 - 2003 рр.	2004	2004 р. в % до	
				2003 р.	середнього за 2001 – 2003рр.
Виручка від реалізації продукції – всього, тис. грн.	9502	8008,3	10264	108,0	128,2
у тому числі: рослинництва	1816	2073,0	2561	141,0	123,5
тваринництва	1658	1257,7	1603	96,7	127,5
Продукція переробки, тис. грн.	5659	4313,0	5350	94,5	124,0
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	6917	4933,0	8280	119,7	167,8
у тому числі: рослинництва	1144	1211,0	1589	138,9	131,2
тваринництва	1480	1030,3	1497	101,1	145,3
Прибуток (+), збиток (-) за балансом, тис. грн.	2585	2819,7	2781	107,6	98,6
у тому числі: рослинництва	672	862,0	972	144,6	112,8
тваринництва	1789	227,3	106	59,6	46,6
Рівень рентабельності за балансом – всього, %	37,4	61,7	24	відх. -13,4	відх. -37,7
у тому числі: рослинництва	59	75,3	61,2	відх. 2,2	відх. -14,1
тваринництва	12	27,9	7,1	відх. -4,9	відх. -20,8
Вартість валової продукції у порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	9752	10671,5	14524	148,9	136,1
у тому числі: рослинництва	7910	8863,6	12801	161,8	144,4
тваринництва	1842	1807,9	1723	93,5	95,3
Приходиться валової продукції на:					
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	322,8	350,3	453,6	140,5	129,5

7. Моделі реструктуризації та фінансового оздоровлення, розроблені та апробовані в рамках проекту DFID "Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні"

Продовження. 7.25. Показники економічної ефективності реструктуризації і фінансового оздоровлення СТОВ "&" (2003-2004 рр.)

Показники	2003	В середньому за 2001 – 2003 рр.	2004	2004 р. в % до	
				2003 р.	середнього за 2001 – 2003 рр.
1000 грн. основних засобів, грн.	740,8	856,7	1073,8	145,0	125,3
1 працівника зайнятого у сільсько-господарському виробництві, грн.	18160	16737,7	30258,3	166,6	180,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	552	555,7	609	110,3	109,6
у тому числі: зайнятих у сільсько-господарському виробництві, осіб	537	512	568	89,4	93,8
Вартість основних засобів, тис. грн.	14467	14317,7	15029	103,9	105,0
у тому числі: сільськогосподарського призначення, тис. грн.	13165	12506,7	13526,1	102,7	108,2
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	2174	1812,3	2673	123,0	147,5

До інших результатів реструктуризації можна віднести:

1. Досягнуто стабільної урожайності овочів на крапельному зрошенні у середньому 800 ц/га.
2. Зростання і стабілізація доходів підприємства за рахунок застосування крапельного зрошення при вирощуванні овочів, переробки плодоовочевої продукції, формування високопродуктивного стада молочних корів, розширення мережі постійних каналів реалізації продукції.
3. Збільшився валовий обсяг виробництва продукції на 48,9 %.
4. Підвищилася фінансова стабільність підприємства за рахунок зростання власного капіталу, зменшення розміру кредиторської заборгованості і стабілізації прибутків.
5. Зросли надой корів до 5000 л на рік за рахунок закупівлі високопродуктивних тварин і застосування технології моногодівлі.
6. Відбулося зростання виробництва продукції рослинництва за рахунок оновлення машинно-тракторного парку і застосування засобів захисту рослин.
7. Зросли доходи власників майнових паїв за рахунок впорядкування майнових відносин і продажу майнових паїв.
8. В результаті оптимізації організаційної структури виробництва залучено додатково 450 сезонних працівників для виконання сільськогосподарських робіт.

Модель 9. Фінансове оздоровлення шляхом концентрації власності, збільшення розміру статутного капіталу та проведення операційної реструктуризації

9. Підвищення ефективності виробництва та фінансового стану підприємства дало можливість виділити грошові кошти на утримання об'єктів соціальної сфери – середньої школи та спортивного залу для молоді села.

8. Післямова

Читаць, який вперше візьме в руки цей Посібник, цілком логічно задається питанням, чому після проведення реформування колективних сільськогосподарських підприємств (КСП) в Україні у кінці 1999 р. – на початку 2000 р. лише тепер йде мова про їх реструктуризацію. Ми спробували обґрунтувати необхідність проведення саме реструктуризації у зв'язку із тенденцією погіршення фінансового стану сільськогосподарських підприємств, яку не вдалося подолати в результаті реформування КСП у нові організаційно-правові форми господарювання на основі приватної власності на землю і майно.

Якщо у 2000 році 65,5% сільськогосподарських підприємств були прибутковими (проти 16% у 1999 році), то у наступні три роки їх фінансові результати знову погіршилися, і протягом 2002-2003 років робота сільськогосподарських підприємств України знову стала збитковою. Частка збиткових підприємств зростала і у 2003 році становила вже 50%. Завдяки впровадженню заходів регулювання аграрних ринків і сприятливим погодним умовам у 2004 році в усіх регіонах України був отриманий позитивний загальний результат фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Рівень рентабельності у цілому склав 12,6% проти мінус 0,03% у попередньому 2003 році. Проте 34% сільськогосподарських підприємств за підсумками 2004 року були збитковими, а сума їх збитків становила 983,8 млн. грн.

Таким чином, має місце фінансова нестійкість сільськогосподарських підприємств, яка зумовлена не тільки впливом зовнішніх (природних, економічних і політичних) чинників, але і негативним впливом внутрішніх чинників. На сьогодні багато сільськогосподарських підприємств є неплатоспроможними, тобто не мають власних коштів, достатніх для виконання зобов'язань не тільки перед кредиторами, але і перед своїми працівниками із виплати заробітної плати. Фінансово нестабільні сільськогосподарські підприємства не користуються довірою банків та інших інвесторів як позичальники. Тому можливості цих підприємств щодо підвищення прибутковості виробництва за рахунок реалізації високоефективних інвестиційних та інноваційних проектів обмежені. У такій ситуації сільськогосподарські підприємства потребують розробки заходів із їх реструктуризації та фінансового оздоровлення.

За участю авторів цього посібника, спеціалістів Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні, реструктуризація і фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств здійснюється у трьох пілотних підприємствах Київської області; у трьох пілотних підприємствах Донецької області; трьох пілотних підприємствах Одеської області; трьох пілотних підприємствах Луганської області. Практич-

ний досвід і методичні розробки спеціалістів Програми ми узагальнили у цьому посібнику. Ми сподіваємося, що представлені практичні моделі з реструктуризації і фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств будуть корисними для тих підприємств, які вже проводять роботу з фінансового оздоровлення, і дадуть інформацію для прийняття рішення щодо початку роботи з фінансового оздоровлення керівникам фінансово нестійких підприємств.

Ми сподіваємося на зворотну реакцію спеціалістів, які скористаються нашими методичними розробками, адже в умовах постійної зміни законодавчого поля, ринкової ситуації, державної аграрної політики моделі фінансового оздоровлення і реструктуризації потребують постійних змін і вдосконалення.

Автори сподіваються, що моделі і механізми реструктуризації сільськогосподарських підприємств, викладені у посібнику, сприятимуть не тільки стабілізації фінансових результатів сільськогосподарських підприємств, але і стабільному розвитку сільських територій. Адже, робота з фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств спрямована на вирішення комплексу проблем села, таких як безробіття, низький рівень доходів зайнятих у сільськогосподарському виробництві, низький рівень орендної плати за землю, правова і соціальна незахищеність сільського населення.

Редакційна колегія

9. Список використаних джерел

Антонова В.В. Методика комплексної оцінки соціально-економічного розвитку області та її адміністративно-територіальних одиниць (на прикладі Дніпропетровської області)/ В.В.Антонова, Л.М.Зайцева. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – 36 с.

Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. – 2. изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 511 с.

Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління/ За ред. О.В. Мозенкова. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 272 с.

Бізнес-план для сільськогосподарського підприємства / Центр приватизації землі та реорганізації КСП. – К.: Століття, 2000. – 132 с.

Бухгалтерське та податкове забезпечення майнових і земельних відносин у новостворених сільськогосподарських підприємствах (посібник). За редакцією академіків УААН П.І.Гайдуцького і П.Т.Саблука. – К.: ІАЕ, 2002. – 408 с.

Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2001. – 120 с.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ, 2001. – 501 с.

Гриньова В.М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. – 128 с.

Девяткина Л. Совершенствование внутривладельческих отношений как фактор финансового оздоровления сельхозпредприятий в России// Нижегородский аграрный журнал. -2002. – № 1. – С. 9-11.

Завадський Й. С. Менеджмент. – Т. 1. – Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.

Кононенко О. Анализ финансовой отчетности/ Изд. 2-е, доп. и переработ. – Х.: Фактор, 2003. – 148 с.

Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посібник. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2002. – 294 с.

Косенков С.І. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Видавничий дім "Скарби", 2004. – 464с.

Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Херсон: Олді-плюс, 2003. – 256 с.

Лавриненко В. Практичні аспекти впровадження управлінського обліку на підприємстві// Бізнес-консультант. – 2003. – №9.

Ленд П.Е. Менеджмент – искусство управлять. – М. Дело, 1995. – 284 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

Організація фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств Запорізької області: Практ. посіб./ М.Я. Дем'яненко (голов. ред.) – Запоріжжя: Дике Поле, 2001. – 522 с.

Основы менеджмента в АПК: Підручник / Й.С. Завадський. О.Д. Гудзинський, А.О. Заїнчковський та ін.; За ред. Й.С. Завадського. – К.: Вища шк., 1995. – 246 с.

Перерва П.Г., Тимофеев В.М., Погорелов М.І., Гавриш О.М., Ларка М.І. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / П.Г.Перерва (ред.). – Х.: НТУ "ХПІ", 2004. – 639 с.

Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы/ А.И.- Х.: Модель Вселенной, 2001.- 452 с.

Реструктуризація підприємства. Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / За ред. В.М.Заболотного. – К.: Міленіум, 2001. – 440 с.

Реформування майнових відносин у підприємствах АПК (Практичний посібник)./ За ред. П.Т.Саблука та Г.М.Підлісецького. – К.: Інститут аграрної економіки, 2001. – 614 с.

Саблук П.Т., Колузанов К.В., Колузанова Н.О., Саблук Р.П. Актуальні проблеми національної системи бухгалтерського обліку в Україні в період його реформування. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни – 2002. – 398с.

Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. – К.: Издательский дом "Максимум", 2005.- 884 с.

Супрун О.М. Адаптація внутрішньогосподарського механізму товариств з обмеженою відповідальністю до ринкових умов// Економіка АПК. – 2003. – №11. – С. 80-86.

Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

Управління майном спільної часткової власності (рекомендації). Упорядники: М.Й.Малік, В.А.Пулім – К.: ІАЕ, 2003. – 44 с.

Фінансовий аналіз: Навч. посібник/ За ред. Г.В. Митрофанова. – К.: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2002. – 302 с.

Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод.пособие. – К.: МАУП, 2002. -832 с.



10

ДОДАТКИ

Додаток 1**Додаток 1.1. Форма зведеного бюджету по центру відповідальності**Структурний підрозділ: _____
(Назва підрозділу)Затверджую
Керівник підрозділу _____/_____/ _____
Дата ПідписБюджет на _____ рік
тис. грн.

Стаття	1	2	...	12
I. Надходження всього				
1.1. Від реалізації продукції				
1.1.1. Рослинництва				
у т.ч. ... по найменуваннях продукції				
1.1.2. Тваринництва				
у т.ч. ... по найменуваннях продукції				
1.2. Позареалізаційні доходи				
Реалізація основних засобів				
Реалізація іншого майна				
Інші статті				
1.3. Кредити				
1.4. Дотації				
1.5.Цільове фінансування				
II. Видатки всього				
2.1. Змінні витрати				
у т.ч. ...				
2.2. Постійні витрати				
у т.ч. ...				
2.3. Податки крім ПДВ				
у т.ч. ...				
2.4. Капіталовкладення				
у т.ч. ...				
2.5. Інші видатки (розшифровуються по статтях)				
Сальдо надходжень та видатків				

Відповідальній спеціаліст: _____
(ПІБ)/_____/ _____
Дата Підпис**Додаток 1.2. Звіт про виконання кошторису**Структурний підрозділ: _____
(Назва підрозділу)Затверджую
Керівник підрозділу _____/_____/ _____
Дата ПідписЗвіт про виконання кошторису (бюджету) за _____ 200__ р.
тис. грн.

Стаття	План	Факт	Відхилення
I. Надходження всього			
1.1. Від реалізації продукції			
1.1.1. Рослинництва			
у т.ч. ... по найменуваннях продукції			
1.1.2. Тваринництва			
у т.ч. ... по найменуваннях продукції			
1.2. Позареалізаційні доходи			
Реалізація основних засобів			
Реалізація іншого майна			
Інші статті			
1.3. Кредити			
1.4. Дотації			
1.5.Цільове фінансування			
II. Видатки всього			
2.1. Змінні витрати			
у т.ч. ...			
2.2. Постійні витрати			
у т.ч. ...			
2.3. Податки крім ПДВ			
у т.ч. ...			
2.4. Капіталовкладення			
у т.ч. ...			
2.5. Інші видатки (розшифровуються по статтях)			
Сальдо надходжень та видатків			

Відповідальній спеціаліст: _____
(ПІБ)/_____/ _____
Дата Підпис

Додаток 1.3. Баланс грошових потоків

Стаття	1	2	...	12
1. Залишок грошових коштів на початок місяця				
2. Надходження грошових коштів:				
■ виручка від реалізації				
■ позареалізаційні доходи і надходження				
■ вкладення в капітал і фінансова допомога				
■ надходження кредитів				
3. Грошові платежі:				
■ оплата товарів і послуг				
■ виплата заробітної плати				
■ сплата податків і податкових платежів				
■ позареалізаційні витрати і вкладення				
■ орендна плата				
■ страхові платежі				
■ витрати на рекламу				
■ погашення кредитів і сплата відсотків по них				
■ стягнення грошових коштів вищестоящою організацією на користь власників				
4. Залишок грошових коштів на кінець місяця				

Додаток 1.4. Звіт про прибуток

№ з/п	Показники	Центр А	Центр Б	Центр В	Всього
1	Чиста виручка від реалізації				
2	Собівартість реалізованої продукції				
3	Прибуток від реалізації (1 – 2)				
4	Прямі операційні витрати				
5	Залишковий дохід (3 – 4)				
6	Непрямі операційні витрати				
7	Операційний прибуток підрозділу (5 – 6)				
8	Витрати на виплату відсотків за кредитами				
9	Прибуток до оподаткування				
10	Податок на прибуток				
11	Чистий прибуток				

Додаток 1.5. Звіт про прибуток

№ з/п	Показники	Центр А	Центр Б	Центр В	Всього
1	Чиста виручка від реалізації				
2	Змінні витрати				
3	Маржинальний дохід (1 – 2)				
4	Постійні витрати				
5	Залишковий дохід до вирахування непрямих витрат (3 – 4)				
6	Непрямі витрати				
7	Операційний прибуток підрозділу (5 – 6)				

Додаток 1.6. Звіт доходів і витрат

Стаття	1	2	...	12
1. Виручка від реалізації продукції та послуг (за вирахуванням ПДВ і акцизу)				
2. Витрати на виробництво і реалізацію продукції, робіт, товарів, послуг				
3. Доходи від операційної діяльності				
4. Доходи від іншої діяльності				
5. Доходи від інвестиційної діяльності				
6. Доходи від фінансової діяльності				
7. Доходи від надзвичайної діяльності				
8. Загальний дохід (п. 3 + 4 + 5 + 6 + 7)				

Додаток 1.7 Фінансовий план підприємства на 200__ р.

№ з/п	Найменування показника	Сума, тис.грн.
1	2	3
1.	I. Доходи і надходження коштів	
2.	Прибуток від реалізації	
3.	Інші операційні доходи	
4.	Доходи від інвестиційної діяльності	
5.	Доходи від фінансової діяльності	
6.	Інші доходи	
7.	Доходи від надзвичайної діяльності	
8.	Нарахована амортизація	
9.	Довгострокові кредити	
10.	Довгострокові позики	
11.	Позики на поповнення основних засобів	
12.	Орендна плата понад вартості майна по лізингу	
13.	Цільове фінансування і надходження з бюджету	
14.	Цільове фінансування і надходження з позабюджетних фондів	
15.	Безповоротна фінансова допомога	
16.	Інші доходи і надходження	
	Разом доходів	
1.	II. Видатки і відрахування коштів	
2.	Платежі до державного бюджету	
3.	Відрахування до резервних фондів	
4.	Відрахування до фондів накопичення	
5.	Відрахування до фондів споживання	
6.	Відрахування до фондів соціальної сфери	
7.	Відрахування на благодійні цілі	
8.	Виплачені дивіденди	
9.	Довгострокові інвестиції	
10.	Довгострокові фінансові вкладення	
11.	Погашення позик на поповнення оборотних засобів	
12.	Погашення довгострокових позик і сплата по них %	
13.	Поповнення оборотних засобів	
14.	Уцінка продукції	
15.	Резерви наступних платежів	
16.	Резерви по сумнівних боргах	
17.	Резерви під знецінення вкладень в цінні папери	
18.	Інші видатки і відрахування	
	Разом видатків	

Додаток 2. План руху коштів

Найменування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2005 рік
Доходи (грн.)	0												0
Реалізація добутих гурмант	0			863,60									863,60
Реалізація добутих налізят	0			21,900									21,900
Мед	0												0
	0												0
	0												0
Пшениця	0					11,7000							11,7000
	0												0
Ячмінь	0												0
	0												0
Проро	0												0
Гречка	0												0
Горіх	0												0
Кукурудза	0												0
Соняшник	0	194000	194000										194000
Яблуня	0	39000	29000	30000									39000
Мартиня	0												0
Сіно	0												0
Солома	0												0
Інша продукція і послуги	0												0
	0												0
Кредити	0	1000000											1000000
Інші надходження	0												0
Усього доходів	0	1249000	219000	137760	1000000	0	117000	1404000	1473000	2832000	849610	0	9597370

Продовження

Найменування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2005 рік
Платежі													
Заробітна плата, всього	21,278	28981	29850	98034	96953	94477	120328	151578	131280	86776	79223	29786	967194
Податок на доходи фіз. осіб (за м.подоом соці. пільги)	2274	3005	3078	10477	10361	10087	12858	18189	14030	8274	8487	3183	103384
Пенсійний (утримання 2%)	428	574	578	1881	1839	1860	2407	3032	2626	1736	1884	588	18344
Пенсійний (6,4%)	1362	1836	1843	6274	6205	6047	7701	9701	8402	5834	5070	1906	61900
Утримання з зарплати 1%, ф.з.В.П.	213	287	288	980	970	945	1203	1516	1313	868	792	288	9673
Утримано за зарплати 0,5% до ф.б.	106	143	144	480	486	472	602	758	686	434	386	149	4838
Нарахування на зарплату 0,021	447	602	605	2058	2036	1884	2527	3183	2757	1822	1884	626	20311
Фінансовий податок	0	0	15000	0	0	15000	0	0	75000	0	0	45000	150000
Паливно-мастильні матеріали	4887	8787	45000	248317	28405	43634	213063	76797	214617	134713	28000	46000	1100000
Мінеральні добрива		73200	107335	234018	1680			208400	0		0	0	622800
З.З.Р	2850	2780	219328	188474	0	59129	51045	0	38282	58454	52387	0	842400
Аналізробля							18876						18876
Насіння	41620	94520	198360										294500
Ел. енергія і матеріали	5110	5110	4356	4784	8800	7800	6800	8450	8300	4200	4100	5110	78000
Ремонтні(мат.запчастині), гуна	2000	50700	40680	10000	27500	82000	38200	20300	23300	5620	10600	10200	321100
Корми			200	500	200	200			200				600
Ветпрепарати				500	200	300							1000
Будматеріали	0	0	0	1200	3600	10000	7200	7500	19000	6900	2000	1200	69600
Покриття продуктів	0	0	1200	3000	2800	8000	6000	3500	6800	3000	1500	0	31200
Матеріальна допомога								4200	3700	7880			15780

Продовження

Найменування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2005 рік
Охорона праці і техніка безпеки	1000	1000	1000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Послуги за яку	860	1100	810	680	2100	1350	1900	1550	2700	2100	2300	2200	19650
Відрахування							1400	450	784				2844
Інші відрахування	2500	3700	2700	3000	2620	2150	3120	2480	4110	2300	8200	2300	18280
Платів за воду			200			200			200			200	800
Аренда землі		180					880	3800	2400	260	1400	220	8100
Наймання техніки			1000	2300	1400	1300	8500	4500	45000	25000	15000	0	104000
Матеріали, МШЗП						12200	8100	7300	900	100			28200
Сплата послуг по півзанню (аренда)									5000	5000			10000
Зміст автопр.	1500	1800	5800	2700	2800	2000	2800	1000	2700	1350	3300	3000	30250
Техобслуговування техн.		1800	3700	500	1100				3500				10600
Компенсація факційним за автомобілі			150					1300	700	1700	2800		8650
Безв "Спестек"	10520	7280	7620	6380	6340	38000	3500	1700	2100	8800	8700	8700	104840
Суд													0
Придбання матеріалів	860		700	13425					710				15685
Інші витрати по саду	4200	5200	3800	4800	3800	150	1500	150	2600	3500	0	0	30000
Гусарфрма													0
Послуга яць на іншувашю, ЗОКСШ.			15000										15000
Повернення акціонердам								500000	1000000	500000	25000		2035000
Погашення кредиту													2000000
Відсотки банку за кредит			22200	22340	22220	45080	45080	45080	45080	45080	45080	45080	380000
Різном платежів	103373	267385	716174	838850	247814	437804	688581	1084264	1870267	1928810	1307843	182834	9362477
Кощи на початок періоду		-108373	878282	381058	-320132	432254	-5350	-458811	80835	281568	889758	427725	344881
Рівном грошовий обіг	-103373	981805	-497174	701190	752386	-437804	451581	517746	202739	626190	-452039	-182834	
Залишок коштів на кінець періоду	-103373	878282	381058	-320132	432254	-5350	458811	60835	281568	889758	427725	344881	

Додаток 3

Методика складання бізнес-планів

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Агентства з питань
запобігання банкрутству
підприємств та організацій
від 21 квітня 1997 р. N 56

Ця Методика розроблена відповідно до Положення про Реєстр неплатоспроможних підприємств та організацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1996 р. №1403, для надання методичної допомоги спеціалістам підприємств, Агентства, інших органів виконавчої влади, банків та інвесторів при складанні бізнес-планів, а також для їх оцінки з метою вибору найбільш ефективного бізнес-плану в процесі проведення реструктуризації підприємств.

1. Загальні положення

Бізнес-план (далі – план) – це специфічний плановий документ, в якому відображено організаційно-фінансові заходи для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт, послуг. План дає можливість визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту, оцінити витрати на виготовлення і реалізацію потрібної цьому ринку продукції, визначити її потенційну прибутковість. План повинен також дати відповідь: чи доцільно здійснювати інвестування виробництва з точки зору самокупності витрат.

Особливістю даної Методики є те, що вона містить рекомендації для підприємств, які здійснюють реструктуризацію і планують подальший випуск як традиційних, так і нових для даного підприємства видів продукції з урахуванням організаційних змін існуючих структурних підрозділів.

Короткий зміст основних розділів плану подається нижче.

2. Резюме

Резюме складається в самому кінці роботи над планом і відтворює його основний зміст та його переваги.

В резюме в стислій формі вказується:

- основна мета плану;
- наявні засоби та можливості для здійснення плану відповідно до загально-го плану реструктуризації;
- строк реалізації плану;
- джерела інвестування;
- сума необхідних коштів;
- строк погашення наданої фінансової підтримки;

- висновки маркетингових досліджень;
- обґрунтування успішності плану та фінансові результати реалізації плану (виручка, прибуток, рентабельність, термін самоокупності тощо).

Таблиця 1

3. Загальна характеристика підприємства

Повне найменування _____

Скорочене найменування _____ за ЄДРПОУ _____

Номер та дата державної реєстрації підприємства _____

Назва органу, який здійснив реєстрацію _____

Підпорядкованість _____ за СПОДУ _____

Вид діяльності _____ за ЗКГНГ _____

Форма власності _____ за ЗКФВ _____

Територія _____ за СПАТО _____

Адреса підприємства _____

Монопольне становище _____ Дата, N узгодження з АМКУ _____
(так, ні)

Банківські реквізити _____

Адреса місцевої державної податкової адміністрації _____

Керівник підприємства _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

телефон _____

Головний бухгалтер _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

телефон _____

4. Історична довідка

4.1. Дата заснування, перепідпорядкування підприємства.

4.2. Рішення виконавчої влади про виділення земельної ділянки під забудову від _____ N _____.

4.3. Розмір земельної ділянки та виробничих площ, умови оренди землі та основних фондів.

4.4. Скорочена історична довідка діяльності підприємства або структурного підрозділу при умові самостійного виготовлення продукції цим підрозділом.

4.5. Наявність науково-технічних розробок та досліджень, ефективність їх використання.

5. Характеристика продукції, ринків збуту, маркетинг

5.1. Аналіз галузі та перспективи її розвитку, тенденції до зміни попиту на продукцію галузі, загальний рівень її інвестиційної привабливості.

5.2. Спеціалізація діяльності (перелік основних видів продукції, що належать до однієї споживчої групи).

5.3. Обсяги виробництва (в порівняльних цінах за останні три роки, питома вага даного виду продукції в загальному обсязі), див. табл. 2.

Таблиця 2. Обсяги виробництва продукції

№ п/п	Вид продукції, робіт, послуг	Обсяги, тис. грн., у тому числі по роках	Питома вага, % у тому числі по роках	Примітки
1	2	3	4	5

5.4. Детальний опис продукції та послуг, основні споживчі характеристики: ціна, розмір, вага, строк служби, естетичність, дизайн.

5.5. Номенклатура продукції та покращання її конкурентоспроможності.

5.6. Відомості про патентну ситуацію (захищеність товару (винаходу) в країні виробника та в країнах зовнішнього ринку, обсяг прав по патентах та авторських свідоцтвах).

5.7. Аналіз ціноутворення товарів з врахуванням різних альтернативних варіантів визначення ціни.

5.8. Характеристика підприємств, які виробляють аналогічну продукцію.

5.9. Відмінні характеристики основних ринків та їх сегментів (назва, розміри, географічне розташування, перелік конкурентів проникнення на ринок).

5.10. Основні групи споживачів товарів, циклічність покупок.

5.11. Вторинні ринки продукції та їх основні характеристики.

5.12. Оцінка розвитку виробництва та своєї позиції на ринку з точки зору пропозиції спеціальної та цивільної продукції, а також інших видів продукції (послуг).

5.13. Конкуренція (основні конкуренти, їх переваги та недоліки).

5.14. Стратегія проникнення на ринок.

5.15. Стратегія здійснення продажу (характеристика та аналіз каналів збуту, обсяги збуту продукції по кожному з них; див. табл. 3).

Таблиця 3. Обсяг збуту продукції підприємства по кожному каналу

№ п/п	Назва продукції	Обсяг збуту, тис. грн./шт.				
		на 01.01.9	I кв	II кв	III кв	IV кв.
1	2	3	4	5	6	7

5.16. Характеристика маркетингових служб підприємства та їх подальший розвиток.

5.17. Засоби маркетингової комунікації (впливу на покупця): реклама, стимулювання збуту, оперативні рішення служби маркетингу, спрямовані на покращання системи збуту та освоєння нових ринків, пропозиції щодо ціноутворення.

5.18. Висновки.

5.19. Законодавчі обмеження проникнення на ринок (податкові, митні обмеження, державне регулювання цін тощо).

6. План виробництва

6.1. Опис виробничого процесу, його прогресивність, співставлення основних показників виробництва продукції з аналогічними показниками підприємств відповідної галузі.

6.2. Технологія виробництва продукції. Пропозиції щодо вдосконалення окремих стадій технологічного процесу, його часткова або повна заміна на підставі загального плану реструктуризації підприємства. Частка амортизаційних відрахувань на основне виробниче устаткування.

6.3. Характеристика обладнання. Можливість використання існуючого, пропозиції щодо його оновлення (де передбачається його придбання, на яких умовах і в які строки).

6.4. Визначення потреби в розробці та придбанні технічної і технологічної документації, ноу-хау, що пов'язана з перепрофілюванням і вдосконаленням виробництва та структурною перебудовою.

6.5. План розвитку виробництва. Повинен відобразити номенклатуру та обсяги виробництва нової продукції, обсяги продажу продукції (див. табл. 4, 5).

Таблиця 4. Перспективна виробнича програма підприємства

Обсяг випуску продукції в натуральних одиницях	Попередній рік	Звітний рік	Прогнозний рік
підвид 1...			
підвид та інша реалізація			

Таблиця 5. Прогнозний обсяг продажу продукції

Назва продукції	Обсяг випуску в натуральних одиницях	Ціна одиниці продукції в грн.	Обсяг продажу в тис. грн.
продукція 1			
інша реалізація			
всього:			

6.6. Генплан території підприємств з експлікацією основних виробничих та допоміжних цехів і споруд.

6.7. Визначення основних та альтернативних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів та розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму (див. табл. 6).

Таблиця 6. Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

Назва ресурсів	Кількість в натуральних одиницях	Вартість, тис. грн.	Постачальник
1	2	3	4
1. Сировина і матеріали			
2. Покупні та комплектуючі вироби			
3. Паливо			
4. Енергія			
5. Всього:			

6.8. Для фінансової оцінки випуску продукції проводиться розрахунок ефективності плану виробництва (табл. 7). З метою забезпечення самокупності капітальних вкладень, пов'язаних з проведенням заходів що-

до реструктуризації, вони враховуються при визначенні кінцевого фінансового результату від впровадження бізнес-плану.

Таблиця 7. Розрахунок ефективності плану виробництва

N п/п	Підвиди продукції	Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	Капітальні вкладення на обсяг випуску, тис. грн.	Обсяг реалізації		Економічний ефект
				В натуральних одиницях	В тис. грн.	

7.1. Відображаються особливості та переваги нової організаційної схеми управління підприємством, його структурним підрозділом чи групою підрозділів для конкретного виробництва продукції, яка виникає в результаті проведення заходів щодо реструктуризації та оздоровлення підприємств, а саме:

7. Організаційний план
- закриття окремих виробництв;
 - конверсія, диверсифікація;
 - консервація мобілізаційних потужностей;
 - часткова або повна приватизація;
 - аналіз та вдосконалення організаційної структури управління в процесі реструктуризації, її оптимізація;
 - створення нових юридичних осіб;
 - відокремлення від підприємств непрофільних структурних підрозділів;
 - звільнення від об'єктів соціальної інфраструктури;
 - продаж (або надання в оренду) окремих структурних підрозділів;
 - підвищення якості продукції, що виробляється;
 - підвищення ефективності маркетингу;
 - зниження витрат на виробництво;
 - впровадження нових прогресивних форм і методів управління;
 - скорочення чисельності зайнятих на підприємстві;
 - тимчасова зупинка капітального будівництва;
 - продаж зайвого устаткування, матеріалів і складових готових виробів – відстрочка або списання боргів;
 - залучення кредитів та інвестицій.

7.2. Вказується необхідність удосконалення організації праці, зміни керівництва, перепідготовки спеціалістів.

7.3. Характеризується якісний та кількісний склад робітників і службовців.

Розробляються пропозиції щодо відповідності кількісного та якісного складу робітників і службовців вимогам ринкової економіки та потребам виробництва у нових умовах (див. табл. 8).

Таблиця 8. Розрахунок потреби персоналу та заробітної плати

Назва категорій	Потреба, осіб	Середня заробітна плата, грн.	Витрати на зарплату, тис. грн.	Нарахування на зарплату, тис. грн.
1	2	3	4	5
Робітники основного виробництва				
Робітники допоміжного виробництва				
Спеціалісти та службовці				
Всього:				

7.4. Вказується система заробітної плати та матеріального стимулювання.

8. Фінансовий план та програма інвестицій

8.1. Звертається увага на виконання фінансового плану поточного року. Основні фінансові показники за останній звітний період порівнюються з плановими або їх значеннями за попередній рік.

8.2. Складається прогноз фінансових результатів на певний плановий період (рік, два, три...).

8.3. Розробляється план реструктуризації кредиторської заборгованості та повернення дебіторської заборгованості.

Таблиця 9. Фінансовий план. Прогноз фінансових результатів

	Попередній рік	Поточний рік	Прогнозний рік
1. Виручка від реалізації, тис. грн.			
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції			
3. Результат від реалізації			
4. Рентабельність реалізованої продукції			
5. Результат від іншої реалізації			
6. Доходи і витрати від позареалізаційних операцій			
7. Балансовий прибуток			
8. Платежі до бюджету з прибутку			
9. Чистий прибуток (п.7 – п.8)			

8.4. Визначається та обґрунтовується обсяг необхідних інвестицій для виконання плану реструктуризації та вказується ефективність даного інвестиційного проекту (див. табл. 10):

- а) потенційна прибутковість, рентабельність;
б) наявність стабільних ринків збуту.

Таблиця 10. Потреба в додаткових інвестиціях та формування джерел фінансування

Потреба в додаткових інвестиціях	Сума, тис. грн.				Джерела фінансування	Сума, тис. грн.			
	рік			всього		рік			всього
	1	...	П			1	...	П	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Основні засоби					1. Власні кошти				
1.2. Будівлі, споруди виробничого призначення					2. Залучені кошти				
1.3. Робочі машини та механізми					2.1. Довгострокові кредити				
1.4. Інші засоби					2.2. Довгострокові позики				
2. Оборотний капітал					2.3. Короткострокові кредити				
2.1. Запаси і затрати					2.4. Короткострокові позики				
2.2. Грошові кошти					3. Інші джерела фінансування				
3. Всього: потреба в додаткових інвестиціях					4. Всього: по джерелах фінансування				
					Потреба додаткових інвестицій (гр. 5 п. 3 – гр. 10 п. 4)				

8.5. Розробляється графік надання фінансової підтримки (сума, рік, квартал).

8.6. Розробляється графік повернення фінансової підтримки та відсотків за нею (сума та термін).

8.7. Очікуваний результат від одержаної інвестиційної підтримки.

9. Аналіз можливих ризиків та їх страхування

9.1. Вказуються основні види ризиків при виконанні бізнес-плану:

- ризик затримки початку виконання проекту;
- ризик невиходу на запланований обсяг виробництва та реалізації продукції (ринковий);
- ризик зміни економічної політики держави (введення ліцензування, квотування на відповідний вид діяльності, зміни в оподаткуванні, митному та валютному регулюванні);
- ризик конкуруючої технології.

9.2. По основних видах ризиків надається їх оцінка для визначення загального рівня ризику за бізнес-планом. Відповідно до оцінки окремих ризиків надаються засоби та форми їх ефективного страхування шляхом створення резервних фондів зовнішнього страхування найбільш суттєвих ризиків. Вказуються засоби по зменшенню ризиків і можливих втрат (створення резервних фондів зовнішнього страхування найбільш суттєвих ризиків тощо).

10. Охорона навколишнього середовища

10.1. Вказується на відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на оточуюче середовище. При перевищенні допустимих норм такого впливу визначити шляхи його зменшення.

10.2. Вказуються наявні очисні споруди, їх стан та потреба в додаткових заходах щодо охорони навколишнього середовища окремих його складових: повітря, води, лісових та інших ресурсів:

- утилізації відходів виробництва, пакувальних матеріалів;
- очистки промислових стоків і скидів;
- рекультивації земель тощо.

10.3. Аналізуються можливі екологічні наслідки структурної перебудови.

11. Заключні положення

Бізнес-плани для забезпечення випуску окремих видів продукції, робіт, послуг складаються підприємствами, занесеними до Реєстру, при консультативній допомозі спеціалістів Агентства на підставі затверджених Агентством планів реструктуризації цих підприємств.

Доопрацювання та затвердження бізнес-планів здійснюється Управлінням санації, реорганізації неплатоспроможних підприємств та організацій.

Значення основних фінансово-господарських показників підприємства на прогнозний період вказується в табл. 11.

Таблиця 11. Основні фінансово-господарські показники підприємства джерел фінансування

N п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Звітний (базовий) рік	Прогнозний період			Відхилення
				рік 1	рік 2	рік 3	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Обсяг виробленої продукції у діючих цінах	тис. грн.					
2.	Обсяг реалізації (без ПДВ)	тис. грн.					
3.	Прибуток від реалізації	тис. грн.					
4.	Балансовий прибуток	тис. грн.					
5.	Витрати на виробництво реалізованої продукції	тис. грн.					
6.	Рентабельність реалізованої продукції	%					
7.	Середньоспискова чисельність	осіб					
8.	Середньомісячна заробітна плата промислово-виробничого персоналу	грн.					

Додаток 4**Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації**

**Наказ Міністерства фінансів України,
Фонду державного майна України
від 26 січня 2001 року N 49/121**

**Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
8 лютого 2001 р. за N 121/5312**

На виконання Державної програми приватизації на 2000 – 2002 роки, затвердженої Законом України "Про Державну програму приватизації", з метою встановлення єдиного порядку і основних методичних засад проведення аналізу фінансового стану підприємств, що приватизуються, НАКАЗУЄМО:

1. Затвердити Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації (додається).

2. Фонду державного майна України в п'ятиденний термін з дня затвердження цього наказу забезпечити його подання на державну реєстрацію до Міністерства юстиції України.

3. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника Міністра фінансів Регурецького В. В. та заступника Голови Фонду Гришана Ю. П.

Міністр фінансів України

I. Мітюков

Голова Фонду державного майна України

О. Бондар

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Міністерства фінансів України,
Фонду державного майна України
від 26 січня 2001 р. N 49/121

Зареєстровано
в Міністерстві юстиції України
8 лютого 2001 р. за N 121/5312

**ПОЛОЖЕННЯ
про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств,
що підлягають приватизації**

Це Положення розроблено відповідно до Державної програми приватизації на 2000 – 2002 роки, затвердженої Законом України "Про Державну програму при-

ватизації", з метою встановлення єдиного порядку та основних методичних засад проведення поглибленого аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації.

1. Визначення термінів

1.1. У цьому Положенні наведені нижче терміни вживаються у такому значенні: фінансовий стан підприємства – сукупність показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, реальні й потенційні фінансові можливості підприємства;

фінансовий аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів фінансового аналізу за даними бухгалтерської (фінансової) звітності підприємства;

задовільний фінансовий стан – це стійка ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства, його забезпеченість власними оборотними засобами та ефективне використання ресурсів підприємства;

незадовільний фінансовий стан – характеризується неефективним розміщенням ресурсів та неефективним використанням їх, незадовільною платоспроможністю підприємства, наявністю простроченої заборгованості перед бюджетом, з заробітної плати, недостатньою фінансовою стійкістю у зв'язку з несприятливими тенденціями розвитку виробництва та збуту продукції підприємства;

методи фінансового аналізу – прийоми та способи обробки бухгалтерської (фінансової) звітності;

бухгалтерська (фінансова) звітність – звітність підприємства в обсягах та за формою, передбаченими чинним законодавством.

2. Загальні положення

2.1. Аналіз фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, здійснюється у випадках, передбачених чинним законодавством. Цим Положенням установлюються порядок розрахунку показників (коефіцієнтів), що характеризують фінансовий стан підприємства, та їх нормативні значення, які застосовуються при проведенні аналізу фінансового стану підприємства за спрощеною схемою. Якщо проведення фінансового аналізу за спрощеною схемою відповідно до вимог Методики оцінки вартості майна під час приватизації, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2000 р. N 1554, не дає змоги зробити висновки щодо фінансового стану підприємства, то проводиться поглиблений фінансовий аналіз згідно з вимогами, встановленими цим Положенням.

2.2. Фінансовий аналіз проводиться відповідно до цього Положення загальноприйнятими методами.

2.3. Метою фінансового аналізу підприємства, що здійснюється відповідно до цього Положення, є оцінка фінансового стану підприємства на останню звітну дату з урахуванням динаміки його змін, які склалися за результатами господарської діяльності підприємства за два останні роки; визначення факторів, що вплинули

на ці зміни, та прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства. Результати проведеного аналізу використовуються для підготовки рекомендацій щодо доцільності перетворення підприємства у ВАТ або його реструктуризації.

2.4. Фінансовий аналіз проводиться державним органом приватизації у двотижневий термін з дня отримання відповідного запиту. У разі потреби державний орган приватизації може залучати незалежних консультантів та експертів, порядок оплати послуг яких визначається Фондом державного майна України.

3. Аналіз фінансового стану підприємств

3.1. Основним джерелом інформації для фінансового аналізу є бухгалтерська (фінансова) звітність підприємства за два останні календарні роки та останній звітний період.

3.2. Фінансовий аналіз підприємства складається з таких етапів:

- оцінка майнового стану підприємства та динаміка його зміни;
- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- аналіз ліквідності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз платоспроможності (фінансової стійкості);
- аналіз рентабельності.

Алгоритм розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів) та їх нормативні значення визначені в додатку 1 до цього Положення. Для порівняння значень розрахованих показників (коефіцієнтів) у разі, якщо останнім звітним періодом, за який подається звіт про фінансові результати, є квартал, а всі попередні періоди, за які здійснюється розрахунок, є річними, необхідно дані квартального звіту про фінансові результати помножити на коефіцієнт $K = 4/N$, де N – порядковий номер останнього звітного кварталу.

3.3. Оцінка майнового стану підприємства дає змогу визначити абсолютні й відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Для проведення аналізу за даними балансу підприємства заповнюється таблиця за формою, наведеною в додатку 2 до цього Положення.

Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати такі показники (коефіцієнти), які характеризують виробничий потенціал підприємства: коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів та коефіцієнт вартості основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує стан та ступінь зносу основних засобів і розраховується як відношення суми зносу основних засобів до їхньої первісної вартості.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від наявних на кінець звітного періоду становлять нові основні засоби, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, що надійшли за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період, та розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, що вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на початок звітного періоду.

Розраховані показники (коефіцієнти) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

За результатами аналізу робиться висновок щодо абсолютної величини та структури балансу, динаміки зміни вартості активів підприємства, окремих статей балансу підприємства порівняно з попередніми періодами, зазначивши позитивні та негативні тенденції таких змін. Особливу увагу слід приділити наявності та структурі простроченої заборгованості підприємства.

3.4. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства передбачає дослідження динаміки та структури фінансових результатів його діяльності, дозволяє визначити фактори, що вплинули на формування величини чистого прибутку (збитку) підприємства.

Для проведення аналізу даних звіту про фінансові результати підприємства заповнюється таблиця за формою, наведеною в додатку 4 до цього Положення.

За результатами аналізу робиться висновок щодо прибутковості або збитковості діяльності підприємства, тенденцій зміни фінансових результатів діяльності підприємства порівняно з попередніми періодами, основних факторів, що вплинули на формування кінцевих результатів господарської діяльності підприємства.

3.5. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його наявність та величина свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Розраховані показники (коефіцієнти) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

3.6. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта платоспроможності (автономії), коефіцієнта фінансування, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених та власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Розраховані показники (коефіцієнти) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

3.7. Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта оборотності активів, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, тривалості обертів дебіторської та кредиторської заборгованостей, коефіцієнта оборотності матеріальних запасів, коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі) та коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Розраховані показники (коефіцієнти) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

3.8. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності власного капіталу, коефіцієнта рентабельності діяльності та коефіцієнта рентабельності продукції.

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво та збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

Розраховані коефіцієнти (показники) заносяться до таблиці за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення.

4. Оформлення результатів фінансового аналізу

4.1. На підставі узагальнення результатів аналізу фінансового стану підприємства за даними заповнених таблиць (додатки 2 – 4 до цього Положення) готується висновок, який містить у собі загальну оцінку фінансового стану підприємства на останню звітну дату і динаміки його зміни та рекомендації щодо доцільності прийняття рішення про приватизацію підприємства або його реструктуризацію згідно з вимогами п. 4.3 цього Положення.

4.2. Висновок не є єдиним і безумовним критерієм для прийняття остаточного рішення щодо доцільності приватизації підприємства, вибору оптимального способу його продажу або реструктуризації за результатами аналізу фінансового стану підприємства.

4.3. Якщо підприємство є прибутковим (коефіцієнт рентабельності діяльності більше 0,01) або показники (коефіцієнти) його фінансового стану (ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості), ділової активності) відповідають нормативним вимогам, установленим цим Положенням, фінансовий стан підприємства визнається задовільним та робиться висновок про доцільність приватизації зазначеного підприємства.

Якщо коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства має низькі значення (дорівнює або менше 0,01) або за останній звітний період підприємство отримало чистий збиток, але показники (коефіцієнти) фінансового стану підприємства (ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості)) відповідають нормативним вимогам, установленим цим Положенням, то фінансовий стан підприємства визнається задовільним. Однак для прийняття рішення про приватизацію зазначеного підприємства доцільно звернути особливу увагу на майновий стан підприємства, проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства.

Якщо підприємство є збитковим протягом періоду, який аналізується, більшість показників фінансового стану підприємства не відповідають нормативним вимогам, існує тенденція до їх погіршення, то фінансовий стан підприємства визнається незадовільним і робиться висновок про доцільність реструктуризації зазначеного підприємства.

Начальник Департаменту
фінансових установ та ринків

А. Литвин

Начальник Управління оцінки майна
та фінансово-господарського аналізу

Н. Лебідь

Додаток 1

до Положення про порядок здійснення
аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації

Алгоритм розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів)

Показник	Формула розрахунку		Нормативне значення
	За даними річної бухгалтерської звітності 1999 року	За даними фінансової звітності з 2000 року	
1. Аналіз майнового стану підприємства			
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\phi 1 \text{ р. 011}}{\phi 1 \text{ р. 012}}$	$\frac{\phi 1 \text{ р. 032}}{\phi 1 \text{ р. 031}}$	зменшення
1.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\phi 3 \text{ р. 430 (гр. 4)}}{\phi 3 \text{ р. 430 (гр. 6)}}$	$\frac{\phi 5 \text{ р. 260 (гр. 5)}}{\phi 1 \text{ р. 031 (гр. 4)}}$	збільшення
1.3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{\phi 3 \text{ р. 430 (гр. 5)}}{\phi 3 \text{ р. 430 (гр. 3)}}$	$\frac{\phi 5 \text{ р. 260 (гр. 8)}}{\phi 1 \text{ р. 031 (гр. 3)}}$	повинен бути менше ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
2. Аналіз ліквідності підприємства			
2.1. Коефіцієнт покриття	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 150 + р. 320 - р. 120)}}{\phi 1 \text{ р. 750}}$	$\frac{\phi 1 \text{ р. 260}}{\phi 1 \text{ р. 620}}$	> 1
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\phi 1 \text{ р. 320}}{\phi 1 \text{ р. 750}}$	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 260 - р. 100 - р. 110 - р. 120 - р. 130 - р. 140)}}{\phi 1 \text{ р. 620}}$	0,6 – 0,8
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 250 + р. 290)}}{\phi 1 \text{ р. 750}}$	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 220 + р. 230 + р. 240)}}{\phi 1 \text{ р. 620}}$	> 0 збільшення
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$\phi 1 \text{ (р. 150 + р. 320 - р. 120 - р. 750)}$	$\phi 1 \text{ (р. 260 - р. 620)}$	> 0 збільшення
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства			
3.1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 495 - р. 450 - р. 460)}}{\phi 1 \text{ р. 760}}$	$\frac{\phi 1 \text{ р. 380}}{\phi 1 \text{ р. 640}}$	> 0,5
3.2. Коефіцієнт фінансування	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 545 + р. 750 + р. 460 + р. 450)}}{\phi 1 \text{ (р. 495 - р. 450 - р. 460)}}$	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 430 + р. 480 + р. 620 + р. 630)}}{\phi 1 \text{ р. 380}}$	< 1 зменшення
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 150 + р. 320 - р. 120 - р. 750)}}{\phi 1 \text{ (р. 150 + р. 320 - р. 120)}}$	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 260 - р. 620)}}{\phi 1 \text{ р. 260}}$	> 0,1
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 150 + р. 320 - р. 120 - р. 750)}}{\phi 1 \text{ (р. 495 - р. 450 - р. 460)}}$	$\frac{\phi 1 \text{ (р. 260 - р. 620)}}{\phi 1 \text{ р. 380}}$	> 0 збільшення

Продовження. Алгоритм розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів)

Показник	Формула розрахунку		Нормативне значення
	За даними річної бухгалтерської звітності 1999 року	За даними фінансової звітності з 2000 року	
4. Аналіз ділової активності підприємства			
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi 2 \text{ (р. 010 + р. 011 - р. 015 - р. 020 - р. 025 - р. 030)}}{\phi 1 \text{ (р. 330 (гр. 3) + р. 330 (гр. 4)) / 2}}$	$\frac{\phi 2 \text{ р. 035}}{\phi 1 \text{ (р. 280 (гр. 3) + р. 280 (гр. 4)) / 2}}$	збільшення
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi 2 \text{ (р. 010 + р. 011 - р. 015 - р. 020 - р. 025 - р. 030)}}{\phi 1 \text{ ((р. 630 + р. 720) гр. 3 + (р. 630 + 720) гр. 4) / 2}}$	$\frac{\phi 2 \text{ р. 035}}{\phi 1 \text{ ((р. 520 + р. 600) гр. 3 + (р. 520 + р. 600) гр. 4) / 2}}$	збільшення
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi 2 \text{ (р. 010 + р. 011 - р. 015 - р. 020 - р. 025 - р. 030)}}{\phi 1 \text{ ((р. 160 + р. 240) гр. 3 + (р. 160 + 240) гр. 4) / 2}}$	$\frac{\phi 2 \text{ р. 035}}{\phi 1 \text{ ((р. 150 + р. 210) гр. 3 + (р. 150 + р. 210) гр. 4) / 2}}$	збільшення
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	тривалість періоду $\frac{\text{коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}{\text{коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$	тривалість періоду $\frac{\text{коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}{\text{коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$	зменшення
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	тривалість періоду $\frac{\text{коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}{\text{коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$	тривалість періоду $\frac{\text{коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}{\text{коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$	зменшення
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\frac{\phi 2 \text{ р. 040}}{\phi 1 \text{ ((р. 150 - р. 120) гр. 3 + (р. 150 - р. 120) гр. 4) / 2}}$	$\frac{\phi 2 \text{ р. 040}}{\phi 1 \text{ ((р. 100 + р. 140) гр. 3 + (р. 100 + р. 140) гр. 4) / 2}}$	збільшення
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\frac{\phi 2 \text{ (р. 010 + р. 011 - р. 015 - р. 020 - р. 025 - р. 030)}}{\phi 1 \text{ (р. 012 (гр. 3) + р. 012 (гр. 4)) / 2}}$	$\frac{\phi 2 \text{ р. 035}}{\phi 1 \text{ (р. 031 (гр. 3) + р. 031 (гр. 4)) / 2}}$	збільшення
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\phi 2 \text{ (р. 010 + р. 011 - р. 015 - р. 020 - р. 025 - р. 030)}}{\phi 1 \text{ ((р. 495 - р. 450 - р. 460) гр. 3 + (р. 495 - р. 450 - р. 460) гр. 4) / 2}}$	$\frac{\phi 2 \text{ р. 035}}{\phi 1 \text{ (р. 380 (гр. 3) + р. 380 (гр. 4)) / 2}}$	збільшення
5. Аналіз рентабельності підприємства			
5.1. Коефіцієнт рентабельності і активів	$\frac{\phi 2 \text{ (р. 100 - р. 105)}}{\phi 1 \text{ (р. 330 (гр. 3) + р. 330 (гр. 4)) / 2}}$	$\frac{\phi 2 \text{ р. 220 або р. 225}}{\phi 1 \text{ (р. 280 (гр. 3) + р. 280 (гр. 4)) / 2}}$	> 0 збільшення
5.2. Коефіцієнт рентабельності і власного капіталу	$\frac{\phi 2 \text{ (р. 100 - р. 105)}}{\phi 1 \text{ ((р. 495 - р. 450 - р. 460) гр. 3 + (р. 495 - р. 450 - р. 460) гр. 4) / 2}}$	$\frac{\phi 2 \text{ р. 220 або р. 225}}{\phi 1 \text{ (р. 380 (гр. 3) + р. 380 (гр. 4)) / 2}}$	> 0 збільшення

Продовження. Алгоритм розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів)

Показник	Формула розрахунку		Нормативне значення
	За даними річної бухгалтерської звітності 1999 року	За даними фінансової звітності з 2000 року	
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\phi 2 (p. 100 - p. 105)}{\phi 2 (p. 010 + p. 011 - p. 015 - p. 020 - p. 025 - p. 030)}$	$\frac{\phi 2 p. 220 \text{ або } p. 225}{\phi 2 p. 035}$	> 0 збільшення
5.4. Коефіцієнт рентабельності продукції	$\frac{\phi 2 p. 050}{\phi 2 (p. 040 + p. 045)}$	$\frac{\phi 2 p. 100 \text{ (або } p. 105) + 090 - 060}{\phi 2 (p. 040 + 070 + 080)}$	> 0 збільшення

Примітки:

ф1 – "Баланс підприємства", ф2 – "Звіт про фінансові результати", ф3 – "Звіт про фінансово-майновий стан", ф5 – "Примітки до річної фінансової звітності".

Додаток 2

до Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації

Оцінка майнового стану підприємства

(назва підприємства)

Показник	на ____ р. (базовий період)		на _____ р.		на _____ р.								
	на початок року		на початок року		на початок періоду				на кінець періоду				
	абсолют. величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	абсолют. величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	відхилення, %	абсолют. величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	відхилення, %	абсолют. величина, тис. грн.	у % до підсумку балансу	абсолют. величина, тис. грн.	відхилення, %	відхилення від показників базового періоду, %
1	2	3	4	5	6 = $\frac{4 - 2}{2} \times 100$	7	8	9 = $\frac{7 - 4}{4} \times 100$	10	11	12 = $\frac{10 - 7}{10} \times 100$	13 = $\frac{12}{7} \times 100$	14 = $\frac{10 - 2}{10} \times 100$

Розрахунок провів:

_____ (прізвище, ім'я та по батькові, посада)

_____ (підпис)

" ____ " _____ р.

Додаток 3

до Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації

Зведена таблиця фінансових показників підприємства

(назва підприємства)

Показник	Нормативне значення	____ р.		_____ р.	
		(на початок року)	(на початок року)	(на початок періоду)	(на кінець періоду)
1	2	3	4	5	6
1. Аналіз майнового стану підприємства					
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення				
1.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення				
1.3. Коефіцієнт вибуття	повинен бути менше ніж коефіцієнт оновлення основних засобів				
2. Аналіз ліквідності підприємства					
2.1. Коефіцієнт покриття	> 1				
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8				
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення				
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення				
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
3.1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5				
3.2. Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення				
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1				
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення				

Продовження.

Показник	Нормативне значення	_____ р (на початок року)	_____ р (на початок року)	_____ р.	
				(на початок періоду)	(на кінець періоду)
1	2	3	4	5	6
4. Аналіз ділової активності підприємства					
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	x			
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	x			
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	x			
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	x			
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	x			
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	x			
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	x			
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	x			
5. Аналіз рентабельності підприємства					
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	x			
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	x			
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	x			
5.4. Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0 збільшення	x			

Розрахунок провів:

_____ (прізвище, ім'я та по батькові, посада)

_____ (підпис)

" ____ " _____ р.

Додаток 4
до Положення про порядок здійснення аналізу
фінансового стану підприємств, що підлягають

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

_____ (назва підприємства)

Показник	за _____ рік (базовий період)	за _____ рік				за _____ рік		
	абсолютна величина, тис. грн.	абсолют. величина, тис. грн.	абсол. відхилення, тис. грн.	відхилення, %	абсолют. величина, тис. грн.	абсол. відхилення, тис. грн.	відхилення, %	відхилення від показників такого ж періоду базового року, %
1	2	3	4 = 3 - 2	5 = 4 / 2 x 100	6	7 = 6 - 3	8 = 7 / 3 x 100	9 = (6 / 2 x 100) - 100

Розрахунок провів:

_____ (прізвище, ім'я та по батькові, посада)

_____ (підпис)

" ____ " _____ р.

Додаток 5***Перелік Законів України, Указів Президента України, Постанов Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів, що використовувались при написанні посібника Кодекси, Закони України:***

1. Цивільний кодекс України, № 435-IV від 16.01.2003 р.
2. Господарський кодекс України, № 436-IV від 16.01.2003 р.
3. Земельний кодекс України, № 2768-III від 25.10.2001 р.
4. Господарський процесуальний кодекс України, № 1798-XII від 16.11.1991 р.
5. Цивільний процесуальний кодекс України, № 1501-VI від 18.07.1963 р.
6. Закон України "Про податок на додану вартість", від 3.04.1997 р. № 168/97 -ВР, зі змінами та доповненнями.
7. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств", від 22.05.1997 р. № 283/97 -ВР, зі змінами та доповненнями.
8. Закон України "Про фермерське господарство" № 973-IV від 19.06.2003 р.
9. Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію" № 469/97-ВР від 17.07.1997 р.
10. Закон України "Про кооперацію" № 1087 – IV від 10.07.2003 р.
11. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", № 2343-XII від 14.05.1992 р. в редакції Закону України від 30.06.1999 р. № 784-XIV.
12. Закон України "Про колективне сільськогосподарське підприємство" № 2114-XII від 14.02.1992 р.
13. Закон України "Про господарські товариства" № 1575-XII від 19.09.1991 р.

Укази Президента України:

14. Указ "Про невідкладні заходи, щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" від 3.12.1999 р., №1529/99.
15. Указ "Про заходи щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки" від 29.01.2001 р.

Постанови Кабінету Міністрів України:

16. Постанова "Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки" від 28.02.2001 р., №177.

17. Постанова "Про затвердження Порядку досудової санації державних підприємств", № 515 від 17.03.2000 р.
18. Постанова "Про утворення Комісії з питань неплатоспроможності", № 1181 від 12.09.2001 р.
19. Постанова "Про затвердження Положення про порядок формування та ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі по банкрутство", № 77 від 11.04.2001 р.
20. Постанова "Про затвердження Положення про порядок навчання та підвищення кваліфікації арбітражних керуючих", № 57 від 17.03.2001 р.
21. Постанова "Про Фонд стабілізації підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних", № 466 від 07.04.1998 г.
22. Постанова "Про реєстр неплатоспроможних підприємств та організацій", № 1403 від 25.11.1996 р.

Міністерство економіки України та з питань європейської інтеграції:

21. Наказ "Про затвердження Плану заходів стосовно поліпшення проведення державної політики щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами", № 118 від 15.05.2003 р.
22. Наказ "Про затвердження Порядку продажу активів у рахунок погашення податкового боргу боржника в процедурах банкрутства", № 123 від 07.06.2001 р.
23. Наказ "Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства", № 10 від 17.01.2001 р.

Накази Міністерства аграрної політики України:

24. Наказ "Про затвердження Рекомендацій з уточнення вартості майна, що складає пайові фонди членів колективних сільськогосподарських підприємств, у тому числі реорганізованих, та форм документів для розрахунку уточненого пайового фонду та його структури" від 21.06.2001 р.
25. Наказ "Про затвердження Рекомендацій щодо врегулювання інвентаризаційних різниць майна пайового фонду при вирішенні майнових питань" від 25.05.2001 р.
26. Наказ "Про затвердження Методики обчислення розмірів індивідуальних майнових паїв членів колективних сільськогосподарських підприємств, у тому числі реорганізованих" від 29.03.2001 р.
27. Наказ "Про затвердження Порядку видачі та обліку Свідоцтва про право власності на майновий пай члена колективного сільськогосподарського підприємства (майновий сертифікат)" від 23.03.2001 р.

Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій:

28. Наказ "Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій", № 22 від 26.01.2001 р.

29. Наказ "Про затвердження Положення про порядок формування та ведення єдиної бази про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство", № 96 від 06.11.1999 р.

30. Наказ "Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій", № 81 від 27.06.1997 р.

Державна податкова адміністрація України:

31. Наказ "Про затвердження Порядку проведення органами державної податкової служби прощення (списання) і розстрочення (відстрочення) податкової заборгованості платників податків при укладенні мирової угоди у справі про банкрутство", № 600 від 21.11.2000 р.

Фонд державного майна України:

32. Наказ "Про затвердження Положення про порядок проведення судової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка перевищує 25 відсотків, та державних підприємств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію", № 1865 від 12.10.2001 р.

33. Наказ "Про затвердження Положення про порядок погодження планів санації господарських товариств та державних підприємств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію", № 1809 від 05.10.2001 р.

34. Наказ Фонду державного майна України та Міністерства фінансів України "Про затвердження положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації", № 49/121 від 26.01.2001 р.

Додаток 6**Витяги з нормативних правових актів****Цивільний кодекс України.****Стаття 111.** Порядок ліквідації юридичної особи

1. Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторами складає проміжний ліквідаційний баланс, який містить відомості про склад майна юридичної особи, що ліквідується, перелік пред'явлених кредиторами вимог, а також про результати їх розгляду.

Проміжний ліквідаційний баланс затверджується учасниками юридичної особи або органом, який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи.

2. Виплата грошових сум кредиторам юридичної особи, що ліквідується, провадиться у порядку черговості, встановленої статтею 112 цього Кодексу, відповідно до проміжного ліквідаційного балансу, починаючи від дня його затвердження, за винятком кредиторів четвертої черги, виплати яким провадяться зі спливом місяця від дня затвердження проміжного ліквідаційного балансу. В разі недостатності у юридичної особи, що ліквідується, грошових коштів для задоволення вимог кредиторів ліквідаційна комісія здійснює продаж майна юридичної особи.

3. Після завершення розрахунків з кредиторами ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс, який затверджується учасниками юридичної особи або органом, що прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи.

4. Майно юридичної особи, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, передається її учасникам, якщо інше не встановлено установчими документами юридичної особи або законом.

5. Юридична особа є ліквідованою з дня внесення до єдиного державного реєстру запису про її припинення.

Стаття 112. Задоволення вимог кредиторів

1. У разі ліквідації платоспроможної юридичної особи вимоги її кредиторів задовольняються у такій черговості:

1) у першу чергу задовольняються вимоги щодо відшкодування шкоди, завданої каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я або смертю, та вимоги кредиторів, забезпечені заставою чи іншим способом;

2) у другу чергу задовольняються вимоги працівників, пов'язані з трудовими відносинами, вимоги автора про плату за використання результату його інтелектуальної, творчої діяльності;

3) у третю чергу задовольняються вимоги щодо податків, зборів (обов'язкових платежів);

4) у четверту чергу задовольняються всі інші вимоги.

Вимоги однієї черги задовольняються пропорційно сумі вимог, що належать кожному кредитору цієї черги.

2. У разі відмови ліквідаційної комісії у задоволенні вимог кредитора або ухи-

лення від їх розгляду кредитор має право до затвердження ліквідаційного балансу юридичної особи звернутися до суду із позовом до ліквідаційної комісії. За рішенням суду вимоги кредитора можуть бути задоволені за рахунок майна, що залишилося після ліквідації юридичної особи.

3. Вимоги кредитора, заявлені після спливу строку, встановленого ліквідаційною комісією для їх пред'явлення, задовольняються з майна юридичної особи, яку ліквідовують, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, заявлених своєчасно.

4. Вимоги кредиторів, які не визнані ліквідаційною комісією, якщо кредитор у місячний строк після одержання повідомлення про повну або часткову відмову у визнанні його вимог не звертався до суду з позовом, вимоги, у задоволенні яких за рішенням суду кредиторів відмовлено, а також вимоги, які не задоволені через відсутність майна юридичної особи, що ліквідується, вважаються погашеними.

Закон України "Про колективне сільськогосподарське підприємство".

Стаття 31. Реорганізація та ліквідація підприємства

1. Реорганізація (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) та ліквідація підприємства провадяться за рішенням загальних зборів (зборів уповноважених) його членів або за рішенням суду чи арбітражного суду. Підприємство може бути ліквідовано у разі визнання його банкрутом та на інших підставах, передбачених законодавчими актами України.

2. При реорганізації та ліквідації підприємства найманим його працівникам гарантується додержання їх прав та інтересів відповідно до трудового законодавства України.

3. Підприємство вважається реорганізованим або ліквідованим з моменту виключення його з державного реєстру України.

4. У разі злиття підприємства з іншим підприємством усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореного підприємства. При приєднанні одного підприємства до іншого до останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєданого підприємства.

5. У разі поділу підприємства до новостворених підприємств переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права і обов'язки реорганізованого підприємства. При виділенні з підприємства одного або кількох нових підприємств до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права і обов'язки реорганізованого підприємства.

6. При перетворенні одного підприємства в інше до новоствореного підприємства переходять усі майнові права і обов'язки колишнього підприємства. Підприємство може на добровільних засадах за рішенням загальних зборів перетворюватися в самостійні кооперативи, що створюються із господарських підрозділів підприємства або окремих груп працівників. Вони наділяються правами розпоряджання продукцією та доходами, відкриття рахунку в банківських установах. До них переходять усі майнові права і обов'язки колишнього підприємства. Ці колективи можуть об'єднуватися в асоціації.

Стаття 32. Ліквідаційна комісія

1. Ліквідація підприємства здійснюється ліквідаційною комісією, що утворюється загальними зборами (зборами уповноважених) членів підприємства. За їх рішенням ліквідація може провадитись самим підприємством в особі його органу управління. Загальні збори (збори уповноважених) членів підприємства встановлюють порядок і строки проведення ліквідації, а також строк для заяви претензій кредиторів, який має бути не менше двох місяців з моменту оголошення про ліквідацію. У разі визнання підприємства банкрутом його ліквідація проводиться згідно з ліквідаційною процедурою, передбаченою Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом"

2. Ліквідаційна комісія вміщує в офіційній пресі за місцезнаходженням підприємства публікацію про його ліквідацію, порядок і строк заяви кредиторами претензій. Разом з цим ліквідаційна комісія зобов'язана провести роботу по стягненню дебіторської заборгованості підприємству і виявленню претензій кредиторів з повідомленням останніх про ліквідацію підприємства. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно підприємства і розраховується з кредиторами, складає ліквідаційний баланс і подає його загальним зборам членів підприємства або суду.

3. Претензії, не задоволені за браком майна, вважаються погашеними. Претензії вважаються погашеними, якщо вони не визнані ліквідаційною комісією, а також якщо кредитори протягом місячного строку з дня одержання повідомлення про повне або часткове невизнання претензій не подадуть позовів до суду або арбітражного суду про задоволення вимог.

Стаття 33. Задоволення претензій кредиторів

1. Претензії кредиторів до ліквідованого підприємства задовольняються з майна цього підприємства. При цьому в першочерговому порядку задовольняються борги перед бюджетами, установами банку і компенсуються витрати на відновлення природного середовища, якому завдано шкоди ліквідованим підприємством.

2. Претензії, виявлені і заявлені після закінчення строку, встановленого для їх заяви, задовольняються з майна підприємства, що залишилося після задоволення першочергових претензій, виявлених претензій, а також претензій, заявлених у встановлений строк.

3. У разі ліквідації підприємства здійснюється капіталізація платежів, належних з підприємства у зв'язку із заподіянням каліцтва або іншим ушкодженням здоров'я чи із смертю громадянина.

4. Паї членів підприємства видаються їм натурою або грошми чи цінними паперами після задоволення претензій кредиторів.

5. Майно, що залишилося після задоволення претензій кредиторів, розподіляється між членами підприємства.

Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію".

Стаття 37. Реорганізація кооперативу (об'єднання)

Кооператив (об'єднання) може реорганізовуватися в підприємства інших

форм господарювання за рішенням загальних зборів (засновників) у порядку, визначеному статутом. З моменту реорганізації кооператив (об'єднання) припиняє свою діяльність. У разі реорганізації кооперативу (об'єднання) всі його права та обов'язки переходять до правонаступників.

Стаття 38. Ліквідація кооперативу (об'єднання)

1. Кооператив (об'єднання) ліквідується: кооператив – за рішенням загальних зборів членів кооперативу; об'єднання – зборів уповноважених представників кооперативів; за рішенням суду або арбітражного суду.

2. Ліквідація кооперативу здійснюється ліквідаційною комісією, призначеною загальними зборами членів кооперативу, а об'єднання – зборами уповноважених представників кооперативів, а у разі їх ліквідації за рішенням суду або арбітражного суду – ліквідаційною комісією, призначеною цими органами. З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження з управління кооперативом (об'єднанням). Ліквідаційна комісія у триденний термін з часу її призначення публікує інформацію про ліквідацію кооперативу (об'єднання) в одному з офіційних (загальнодержавному, регіональному) друкованих засобів масової інформації із зазначенням строку подачі заяв кредиторами своїх претензій. Ліквідаційна комісія проводить належну підготовчу та організаційну роботу, складає ліквідаційний баланс та подає його органу, що прийняв рішення про ліквідацію кооперативу (об'єднання). Повнота і достовірність ліквідаційного балансу повинні бути підтверджені аудиторами.

3. Розпорядження землею кооперативу, що ліквідується, здійснюється в порядку і на умовах, передбачених земельним законодавством.

4. Майно кооперативу, що залишилося після розрахунків з бюджетом, банками та іншими кредиторами, розподіляється між членами кооперативу пропорційно вартості їх паю.

5. У разі ліквідації об'єднання його майно, що залишається після виплати заробітної плати працівникам, виконання зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими кредиторами, розподіляється між членами об'єднання в розмірах і в порядку, передбачених статутом об'єднання.

6. Ліквідація вважається завершеною, а кооператив (об'єднання) таким, що припинив свою діяльність, з моменту внесення органом державної реєстрації запису про його ліквідацію до державного реєстру.

Закон України "Про фермерське господарство".

Стаття 35. Підстави для припинення діяльності фермерського господарства

Діяльність фермерського господарства припиняється у разі:

- 1) реорганізації фермерського господарства;
- 2) ліквідації фермерського господарства;
- 3) визнання фермерського господарства неплатоспроможним (банкрутом);
- 4) якщо не залишається жодного члена фермерського господарства або спадкоємця, який бажає продовжити діяльність господарства.

Стаття 36. Порядок припинення діяльності фермерського господарства

1. Рішення про припинення діяльності фермерського господарства приймається:

а) власником у разі реорганізації або ліквідації фермерського господарства – відповідно до закону та Статуту фермерського господарства;

б) у разі якщо не залишається жодного члена фермерського господарства або спадкоємця, який бажає продовжити діяльність господарства у порядку, встановленому законом;

в) у разі банкрутства фермерського господарства – відповідно до закону.

Спори про припинення діяльності фермерського господарства вирішуються судом.

2. Кошти, одержані від продажу майна фермерського господарства, спрямовуються на задоволення вимог кредиторів у порядку, встановленому Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Майно, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, розподіляється між членами фермерського господарства відповідно до його Статуту.

Спори щодо розподілу майна фермерського господарства, яке припинило свою діяльність, вирішуються судом.

3. У разі припинення діяльності фермерського господарства до закінчення терміну надання господарству податкових пільг господарство сплачує до бюджету за весь період його діяльності суму податку, обчислену в розмірі, встановленому для фермерського господарства, крім випадків, передбачених частиною четвертою статті 34 цього Закону, та викупу земельної ділянки для суспільних потреб чи примусового відчуження її з мотивів суспільної необхідності.

Додаток 7

Зразок

Договір оренди землі

_____ " ____ " _____ 200_ р.
(місце укладення)

Орендодавець (уповноважена ним особа) _____

(прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи, найменування юридичної особи)

який діє на підставі _____

_____, з одного боку, та
(номер Державного акту на право приватної власності на землю)

Орендар – Товариство з обмеженою відповідальністю " _____ "
в особі директора _____, який діє на підставі
статуту, з другого боку, уклали цей договір про нижченаведене:

1. Предмет договору

1. Орендодавець надає, а Орендар приймає в строкове платне користування земельну ділянку для ведення товарного сільськогосподарського виробництва, яка розташована на території _____.

2. Об'єкт оренди

2.1. В оренду передається земельна ділянка загальною площею _____ гектарів в межах згідно з планом _____.
(кадастрова та інші характеристики земельної ділянки)

2.2. Нормативна грошова оцінка земельної ділянки становить _____ гривень.

2.3. Земельна ділянка, яка передається в оренду, має такі недоліки, що можуть перешкоджати її ефективному використанню _____

3. Строк дії договору

3.1. Договір укладено на _____ років.

3.2. Початок дії договору " ____ " _____ 200_ р., закінчення – 31 грудня 2015 року.

3.3. При відсутності заяви однієї із сторін про припинення або зміну умов договору за 6 (шість) місяців до закінчення дії його строку, договір вважається пролонгованим (продовженим) на наступні 5 (п'ять) років і на тих самих умовах, які було передбачено цим договором.

4. Орендна плата

4.1. За користування вказаною в договорі земельною ділянкою Орендар сплачує Орендодавцю щороку орендну плату в розмірі _____% для працівників та _____% для пенсіонерів від вартості земельної ділянки.

4.2. Розмір орендної плати визначається за домовленістю сторін, але не може бути меншим від розміру, встановленого чинним законодавством.

4.3. Обчислення розміру орендної плати за землю здійснюється з урахуванням індексів інфляції.

4.4. Розмір орендної плати переглядається один раз за п'ять років у разі:

- зміни умов господарювання, передбачених договором;
- погіршення стану орендованої земельної ділянки не з вини орендаря, що підтверджено документами;
- в інших випадках, передбачених законом.

4.4. Орендна плата може справлятися у грошовій, натуральній та відробітковій (надання послуг орендодавцю) формах.

4.5. Передача продукції та надання послуг в рахунок орендної плати оформляється відповідними актами.

4.6. Орендар сплачує орендну плату протягом дії договору не пізніше як до 01 травня наступного року.

4.7. У разі несвоєчасної сплати орендної плати у строки, визначені цим договором, справляється пеня у розмірі подвійної облікової ставки НБУ від несплаченої суми за кожний день прострочення.

5. Умови використання земельної ділянки

5.1. Земельна ділянка передається в оренду для виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності, розміщення відповідної виробничої інфраструктури або призначені для цих цілей.

5.2. Цільове призначення земельної ділянки – землі сільськогосподарського призначення.

5.3. Умови збереження стану об'єкта оренди:

- захист земель від ерозії, селів, підтоплення, заболочення, вторинного засолення, переосушення, ущільнення, забруднення відходами виробництва, хімічними та радіоактивними речовинами та від інших несприятливих природних і техногенних процесів;

- недопустимість зняття та перенесення ґрунтового покриву земельних ділянок без спеціального дозволу органів, що здійснюють державний контроль за використанням та охороною земель;

- при здійсненні діяльності, пов'язаної з порушенням поверхневого шару ґрунту, проводити заходи, такі як зняття, складування, зберігання поверхневого шару ґрунту та нанесення його на ділянку, з якої він був знятий (рекультивация), або на іншу земельну ділянку для підвищення її продуктивності та інших якостей;

- проведення консервації деградованих, малопродуктивних, техногенно забруднених земель.

5.4. Орендована земельна ділянка або її частина на період дії договору оренди може передаватися орендарем у суборенду без зміни її цільового призначення.

5.5. Орендар має право на період дії договору оренди обмінюватися належним йому правом користування земельною ділянкою з іншими орендарями земельних ділянок сільськогосподарського призначення шляхом укладення договорів суборенди відповідних ділянок.

6. Умови і строки передачі земельної ділянки в оренду

6.1. Передача земельної ділянки в оренду здійснюється з розробленням проекту її відведення.

Підставою розроблення проекту відведення земельної ділянки є: державний акт на право приватної власності на землю _____.

6.2. Передача земельної ділянки орендарю здійснюється на протязі двох днів після державної реєстрації цього договору за актом її приймання-передачі.

7. Умови повернення земельної ділянки

7.1. Після припинення дії договору орендар повертає орендодавцеві земельну ділянку у стані, не гіршому порівняно з тим, у якому він одержав її в оренду.

Орендодавець у разі погіршення корисних властивостей орендованої земельної ділянки, пов'язаних із зміною її стану, має право на відшкодування збитків у розмірі, визначеному сторонами. Якщо сторонами не досягнуто згоди про розмір відшкодування збитків, спір розв'язується у судовому порядку.

7.2. Здійснені орендарем без згоди орендодавця витрати на поліпшення орендованої земельної ділянки, які неможливо відокремити без заподіяння шкоди цій ділянці, не підлягають відшкодуванню.

7.3. Поліпшення стану земельної ділянки, проведені орендарем за письмовою згодою з орендодавцем землі, підлягають відшкодуванню. Умови, обсяги і строки відшкодування орендарю витрат за проведені ним поліпшення стану земельної ділянки визначаються окремою угодою сторін.

7.4. Орендар має право на відшкодування збитків, заподіяних унаслідок невиконання орендодавцем зобов'язань, передбачених цим договором.

Збитками вважаються:

- фактичні втрати, яких орендар зазнав у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням умов договору орендодавцем, а також витрати, які орендар здійснив або повинен здійснити для відновлення свого порушеного права;

- доходи, які орендар міг би реально отримати в разі належного виконання орендодавцем умов договору.

7.5. Розмір фактичних витрат орендаря визначається на підставі документально підтверджених даних.

8. Обмеження (обтяження) щодо використання земельної ділянки

8.1. На орендовану земельну ділянку встановлено (не встановлено) (непотрібне закреслити) обмеження (обтяження) та інші права третіх осіб _____

(підстави встановлення обмежень (обтяжень))

8.2. Передача в оренду земельної ділянки не є підставою для припинення або зміни обмежень (обтяжень) та інших прав третіх осіб на цю ділянку.

9. Інші права та обов'язки сторін

9.1. Орендодавець має право вимагати від орендаря:

- використання земельної ділянки за цільовим призначенням згідно з договором оренди;

- дотримання екологічної безпеки та збереження родючості ґрунтів, додержання державних стандартів, норм і правил;

- своєчасного внесення орендної плати;

9.2. Орендодавець зобов'язаний:

- передати в користування земельну ділянку у стані, що відповідає умовам договору оренди;

- при передачі земельної ділянки в оренду забезпечувати відповідно до закону реалізацію прав третіх осіб щодо орендованої земельної ділянки;

- не вчиняти дій, які б перешкоджали орендареві користуватися орендованою земельною ділянкою;

- відшкодувати орендарю капітальні витрати, пов'язані з поліпшенням стану об'єкта оренди;

- попередити орендаря про особливі властивості та недоліки земельної ділянки, які в процесі її використання можуть спричинити екологічно небезпечні наслідки для довкілля або призвести до погіршення стану самого об'єкта оренди.

9.3. Орендар має право:

- самостійно господарювати на землі з дотриманням умов договору оренди землі;

- отримувати продукцію та доходи;

- здійснювати в установленому законодавством порядку за письмовою згодою з орендодавцем будівництво водогосподарських споруд та меліоративних систем;

- має переважне право на придбання земельної ділянки у власність у разі її продажу, за умови, що він сплачує ціну, за якою вона продається, а також у разі продажу її на конкурсі (аукціоні) – якщо його пропозиція є рівною з пропозицією, яка є найбільшою із запропонованих учасниками конкурсу (аукціону).

9.4. Орендар зобов'язаний:

- приступати до використання земельної ділянки в строки, встановлені договором оренди землі, зареєстрованим в установленому законом порядку;

- своєчасно сплачувати орендну плату, визначену у договорі;
- виконувати встановлені щодо об'єкта оренди обмеження (обтяження) в обсязі, передбаченому законом або цим договором;
- дотримуватися режиму використання земель.

10. Ризик випадкового знищення або пошкодження об'єкта оренди чи його частини

10.1. Ризик випадкового знищення або пошкодження об'єкта оренди чи його частини несе орендар (орендодавець).
(непотрібне закреслити)

11. Страхування об'єкта оренди

11.1. Згідно з цим договором об'єкт оренди не підлягає страхуванню на весь період дії цього договору.

12. Зміна умов договору і припинення його дії

12.1. Зміна умов договору здійснюється у письмовій формі за взаємною згодою сторін.

У разі недосягнення згоди щодо зміни умов договору спір розв'язується у судовому порядку.

12.2. Дія договору припиняється у разі:

- закінчення строку, на який його було укладено;
- придбання орендарем земельної ділянки у власність;
- викупу земельної ділянки для суспільних потреб або примусового відчуження земельної ділянки з мотивів суспільної необхідності в порядку, встановленому законом;
- ліквідації юридичної особи-орендаря.

Договір припиняється також в інших випадках, передбачених законом.

12.3. Дія договору припиняється шляхом його розірвання за:

- взаємною згодою сторін;
- рішенням суду на вимогу однієї із сторін унаслідок невиконання другою стороною обов'язків, передбачених договором, та внаслідок випадкового знищення, пошкодження орендованої земельної ділянки, яке істотно перешкоджає її використанню, а також з інших підстав, визначених законом.

12.4. Розірвання договору оренди землі в односторонньому порядку не допускається.

12.5. Перехід права власності на орендовану земельну ділянку до другої особи, а також реорганізація юридичної особи-орендаря не є підставою для зміни умов або розірвання договору.

Право на орендовану земельну ділянку у разі смерті фізичної особи – орендаря, засудження або обмеження її дієздатності за рішенням суду переходить до спадкоємців або інших осіб, які використовують цю земельну ділянку разом з орендарем.

13. Відповідальність сторін за невиконання або неналежне виконання договору

13.1. За невиконання або неналежне виконання договору сторони несуть відповідальність відповідно до закону та цього договору.

13.2. Сторона, яка порушила зобов'язання, звільняється від відповідальності, якщо вона доведе, що це порушення сталося не з її вини.

14. Прикінцеві положення

14.1. Цей договір набирає чинності після підписання сторонами та його державної реєстрації.

Цей договір укладено у трьох примірниках, що мають однакову юридичну силу, один з яких знаходиться в орендодавця, другий – в орендаря, третій – в органі, який провів його державну реєстрацію _____.

(назва органу державної реєстрації за місцем розташування земельної ділянки)

Невід'ємними частинами договору є:

- план або схема земельної ділянки;
- кадастровий план земельної ділянки з відображенням обмежень (обтяжень) у її використанні та встановлених земельних сервітутів;
- акт визначення меж земельної ділянки в натурі (на місцевості);
- акт приймання-передачі об'єкта оренди;

Реквізити сторін

Орендодавець

_____ (прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи)

паспортні дані

_____ (серія, номер, ким і коли виданий)

найменування юридичної, особи, що діє на підставі установчого документа

_____ (назва, ким і коли затверджений)

відомості про державну реєстрацію та банківські реквізити

_____ Місце проживання фізичної особи,

Орендодавець

_____ (прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи)

паспортні дані

_____ (серія, номер, ким і коли виданий)

найменування юридичної, особи, що діє на підставі установчого документа

_____ (назва, ким і коли затверджений)

відомості про державну реєстрацію та банківські реквізити

_____ Місце проживання фізичної особи,

місцезнаходження юридичної особи

місцезнаходження юридичної особи

(індекс, область, район, місто, село, вулиця,
номер будинку та квартири)(індекс, область, район, місто, село, вулиця,
номер будинку та квартири)

Ідентифікаційний номер

Ідентифікаційний номер

(фізичної особи)

(фізичної особи)

Підписи сторін

Орендодавець

Орендар

М. П.

М. П.

Договір зареєстрований у _____

(назва органу державної реєстрації за місцем розташування земельної ділянки)

про що у Державному реєстрі земель вчинено запис від "___" _____ 20__ р.

за N _____

М. П. _____

(підпис)

(ініціали та прізвище посадової особи, яка провела державну реєстрацію)

Додаток 8

Зразок

Договір оренди майна

Місто (село, селище) _____ "___" _____ 200__ р.

район _____

область _____

Ми, співвласники майна, що належить нам на праві спільної часткової власності (далі – Майно), надалі "Співвласники", в особі Голови Комітету (Уповноваженого) _____

_____, який діє на підставі довіреності (Договору про спільне володіння, користування і розпорядження майном, що знаходиться у спільній частковій власності, від "___" _____ 200__ р.), з однієї сторони, і

_____, що надалі іменується "Господарство", в особі _____

_____, який діє на підставі Статуту, з іншої сторони, уклали цей Договір про таке:

1. Предмет договору

1.1. Співвласники передають належні їм на праві спільної часткової власності основні засоби Господарству в оренду строком на _____ років.

1.2. Розмір майнової частки (паю) кожного з Співвласників у спільному майні визначається у вартісному виразі і відсотках (список громадян з зазначенням розміру належних їм часток у спільному майні визначений в Додатку 1).

2. Предмет оренди

2.1. Перелік основних засобів, що передаються в оренду Господарству за цим договором, визначений в Додатку 2 до цього Договору.

2.2. Основні засоби передаються в оренду за вартістю, яка була визначена комісією з уточнення вартості майна КСП _____ і зазначена у звіті про уточнення вартості майна, затвердженому загальними зборами КСП (Зборами Співвласників) від "___" _____ 200__ р., протокол N _____.

Загальна вартість основних засобів, які передаються в оренду, становить _____ грн.

2.3. Основні засоби обліковуються Господарством як орендовані.

2.4. Основні засоби передаються в оренду для використання у сільськогосподарському виробництві, переробці сільгосппродукції та для здійснення інших видів діяльності, передбачених Статутом Господарства.

2.5. Після передачі Співвласниками основних засобів в оренду Господарство вживає заходів щодо оформлення права користування земельними ділянками, на яких розташовані будівлі і споруди, як складової частини зазначених засобів,

відповідно до чинного законодавства. Плата за використання таких земельних ділянок здійснюється Господарством відповідно до Закону України "Про плату за землю".

3. Права і обов'язки сторін

3.1. Співвласники зобов'язуються:

- передати основні засоби Господарству в оренду;
- не втручатись в господарську діяльність Господарства;
- письмово попереджати Господарство про свої наміри щодо продовження чи припинення оренди основних засобів за місяців до закінчення терміну дії Договору;
- прийняти основні засоби після припинення дії Договору.

3.2. Співвласники мають право:

- здійснювати контроль за використанням орендованих основних засобів в порядку, погодженому з Господарством;
- обирати зі свого складу уповноважених осіб для здійснення такого контролю та для вирішення інших питань, пов'язаних з передачею Господарству основних засобів в оренду;
- доручати представництво своїх інтересів перед Господарством громадським організаціям на безоплатній основі.

3.3. Господарство зобов'язане:

- своєчасно і в повному обсязі сплачувати орендну плату;
- користуватися основними засобами відповідно до їх призначення;
- проводити капітальний та поточний ремонт основних засобів за рахунок фонду відтворення майна;
- утримувати в належному стані і зберігати орендовані основні засоби та відповідати згідно з чинним законодавством за всі можливі пошкодження і (або) інші негативні наслідки, які сталися в результаті використання орендованих основних засобів протягом дії цього Договору;
- використовувати кошти спеціалізованого цільового фонду відтворення орендованих основних засобів виключно за цільовим призначенням та щорічно подавати Співвласникам звіт про використання таких коштів;
- повернути Співвласникам основні засоби після закінчення строку дії цього Договору в належному стані з урахуванням зносу.

3.4. Господарство має право:

- використовувати взяті в оренду основні засоби на свій розсуд відповідно до предмету діяльності, визначеного його Статутом;
- розпоряджатись продукцією, виробленою з використанням орендованих основних засобів, за винятком тої продукції, що передається Співвласникам в рахунок орендної плати,
- використовувати матеріали (частини) орендованих основних засобів, що прийшли в непридатний для використання стан в результаті їх нормальної

господарської експлуатації, для ремонту інших орендованих основних засобів.

■ відчужувати, за письмовою згодою представників Співвласників (Уповноваженого та Голови Комітету), орендовані засоби (крім об'єктів нерухомості, що входять до їх складу) з метою придбання більш досконалого і ефективного обладнання, техніки, сировини, матеріалів, продуктивної і робочої худоби тощо. Не допускається продаж основних засобів з метою покриття збитків та боргів Господарства. Майно, придбане за кошти, отримані від продажу орендованих основних засобів, є власністю Співвласників і включається до складу орендованих основних засобів;

■ викупувати частки Співвласників у праві спільної власності на Майно (основні засоби) за цінами домовленості. Викуп частки Господарством тягне за собою виділення його в натурі (відокремлення від інших орендованих основних засобів). Оцінка частки здійснюється з урахуванням зносу і ліквідності основних засобів;

■ викупувати у Співвласників орендовані основні засоби на умовах, визначених окремим договором;

■ здавати орендовані основні засоби в суборенду.

4. Орендна плата за користування основними засобами

4.1. Орендна плата є платежем, який Господарство сплачує Співвласникам Майна безпосередньо за користування основними засобами.

4.2. За користування основними засобами кожному Співвласнику Майна Господарство щорічно сплачує орендну плату в розмірі _____ відсотків вартості основних засобів, яка безпосередньо розподіляється між Співвласниками відповідно до частки кожного з них у спільному Майні і виплачується безпосередньо кожному із співвласників.

4.3. Орендна плата сплачується грошима. Додатковими угодами до цього Договору може бути встановлена оплата у формі сільськогосподарської продукції і продукції її переробки та послуг (транспортних, з механізованої обробки присадибних ділянок та ін.). Перелік і кількість продукції і послуг, які надаються Співвласникам як орендна плата, а також ціни на продукцію і послуги визначаються щорічно уповноваженими особами Співвласників та Господарства. Переліки оформляються додатками до договору оренди.

4.4. Виплату орендної плати Господарство зобов'язується здійснювати не пізніше "___" _____.

4.5. Розмір орендної плати, передбачений цим Договором, може бути змінений за письмовою згодою сторін шляхом внесення змін до даного договору.

4.6. Господарство, за згодою Співвласників, може змінювати строки сплати орендної плати.

4.7. Частину орендної плати в розмірі сум амортизаційних відрахувань Господарство акумулює в спеціалізованому цільовому фонді відтворення орендованих основних засобів, який використовується на реконструкцію та модернізацію орендованих основних засобів й розширення виробництва.

Здійснені за рахунок зазначених коштів поліпшення орендованих основних засобів є власністю Співвласників.

4.8. Порядок використання фонду відтворення орендованих основних засобів визначається в Положенні про фонд, який є невід'ємною частиною цього Договору.

5. Реєстрація будівель, споруд і транспортних засобів, що входять до складу орендованих основних засобів

5.1. Сторони погоджуються, що майно, яке підлягає реєстрації в державних органах (будівлі, споруди, автомобілі, самохідні машини і колісні трактори, сконструйовані на шасі автомобілів, причепа, напівпричепа, трактори, самохідні шасі, самохідні меліоративні та дорожньо-будівельні машини і тракторні причепа), буде тимчасово, на період дії цього договору, зареєстроване Господарством на своє ім'я без права відчуження. Реєстрація орендованих основних засобів на своє ім'я не надає Господарству права власності на такі засоби.

6. Ризики. Відповідальність сторін

6.1. Ризик випадкової загибелі чи пошкодження об'єктів, що входять до складу орендованих основних засобів, несе Господарство.

6.2. За несплату Господарством орендної плати за використання основних засобів, нараховується пеня в розмірі ____% від несплаченої вчасно суми. Сплата пені не звільняє Сторони від виконання зобов'язань, передбачених цим Договором.

6.3. Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання зобов'язань за цим Договором, якщо таке невиконання стало наслідком дії нездоланної сили, тобто подій, настання яких ні Господарство, ні Співвласники неспроможні були передбачити і попередити (пожежі, повені, землетруси, інші стихійні явища природи, військові дії тощо).

7. Дія Договору

7.1. Договір набуває чинності з дня його укладання і діє протягом ____ років.

7.2. Дострокове припинення Договору та внесення в нього змін здійснюється за письмовою згодою сторін.

7.3. Строк дії Договору може бути продовженим за згодою сторін.

8. Порядок здійснення Співвласниками контролю за виконанням Договору. Інші умови

8.1. Для здійснення контролю зі сторони Співвласників за виконанням Господарством своїх обов'язків за Договором, а також для підтримання постійних зв'язків з Господарством Співвласники призначають Спостережну раду (уповноважених осіб) з числа громадян-співвласників майна.

8.2. При вирішенні питань про відшкодування витрат на поліпшення

орендованих основних засобів при припиненні або розірванні цього договору, а також інших не застережених у договорі питань Сторони керуються ст. 27 Закону України "Про оренду майна державних підприємств та організацій" та Цивільним кодексом України.

8.3. Сторони погоджуються, що Господарство має виключне право на придбання орендованих основних засобів у власність протягом дії цього Договору.

8.4. Спори щодо цього Договору вирішуються сторонами шляхом переговорів, а в разі недосягнення згоди – в судовому порядку.

8.5. Договір підписано в двох примірниках, що мають однакову юридичну силу, один з яких знаходиться у – Господарстві; інший – у Голови Комітету (Уповноваженого).

Реквізити і підписи сторін:

Співвласники:

_____ обл.

_____ р-н

с. _____

п\р _____ в _____

МФО _____

ЗКПО _____

Св. № _____

ПН _____

Господарство:

_____ обл.

_____ р-н

с. _____

п\р _____ в _____

МФО _____

ЗКПО _____

Св. № _____

ПН _____

Додаток 1
до Договору оренди
_____ 200_ р. N __

**Список співвласників з зазначенням розміру належних їм часток
в основних засобах та її загальної вартості**

№	Прізвище, ім'я, по- батькові	Місце проживання	Паспорт, серія, №, ким виданий	Розмір частки % від загальної вартості Майна	Вартість частки, грн.	

Голова Комітету (Уповноважений) _____ (_____)
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Додаток 2
до Договору оренди
_____ 200_ р. N __

Перелік основних засобів, що передаються Господарству в оренду

№	Назва	Одиниця виміру	Вартість, грн	Кількість	Загальна вартість	Стан основних засобів

Співвласники:

Господарство:

Додаток 9

Зразок

**Договір
купівлі продажу**

с. _____, " ____ " _____ 2004р.
_____ району
_____ області

_____ ,
надалі **Продавець**, в особі _____,
який діє на підставі Статуту, з однієї сторони, та _____

_____ ,
надалі **Покупець**, в особі _____, який
діє на підставі Статуту, з іншої сторони, надалі Сторони, уклали даний
Договір про наступне:

1. Предмет Договору

1.1. Продавець передає у власність Покупцю майно, а саме: обладнання, інвентар, виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію в кількості, асортименті та ціні, згідно переліку, що оформлюється в якості додатку до договору і є невід'ємною частиною договору, а Покупець приймає та сплачує за нього ціну, відповідно до умов, що визначені в цьому Договорі.

1.2. Загальна вартість майна складає: _____
_____ грн., в т.ч. ПДВ.

2. Порядок розрахунків

2.1. Покупець зобов'язується перерахувати повну вартість Майна, встановлену у пункті 1.2. даного Договору, на протязі _____ з моменту передачі майна у власність Покупцю.

2.2. Розрахунки за придбане Майно здійснюються шляхом безготівкового перерахування всієї суми його вартості на рахунок Продавця.

3. Передача Майна

3.1. Передача майна здійснюється Продавцем Покупцю по накладних (або по акту приймання-передачі) в 3-денний термін з моменту укладення договору

3.2. Право власності на майно переходить до Покупця з моменту передачі його за накладними (або по акту приймання-передачі).

4. Права та обов'язки сторін

4.1. Кожна сторона зобов'язується виконувати обов'язки, покладені на неї цим Договором, та сприяти другій стороні у виконанні її обов'язків.

4.2. Сторони несуть матеріальну відповідальність за невиконання або неналежне виконання умов даного Договору.

5. Обов'язки Покупця

5.1. Покупець зобов'язаний:

- в установленій цим Договором термін провести розрахунок за Майно;
- в установленій цим Договором термін прийняти Майно.

6. Обов'язки Продавця

6.1. Продавець зобов'язаний:

- передати Покупцю Майно у встановлений в Договорі термін;
- в разі необхідності сприяти Покупцю в переоформленні документів на право власності на нерухоме Майно, транспортні засоби та право користування земельною ділянкою.

7. Відповідальність сторін

7.1. У разі невиконання чи неналежного виконання сторонами прийнятих зобов'язань за цим Договором вони несуть відповідальність передбачену чинним законодавством України.

8. Вирішення спорів

8.1. Всі спори, що виникають при виконанні умов даного Договору або у зв'язку з тлумаченням розділів Договору, вирішуються шляхом переговорів. Якщо сторони протягом місяця не досягли домовленості, то спір передається на розгляд господарського суду.

9. Зміни умов Договору та його розірвання

9.1. Зміна умов Договору або внесення доповнень до нього можливі тільки за згодою сторін.

9.2. Всі зміни та доповнення до Договору здійснюються тільки в письмовій формі з та підписуються сторонами.

10. Інші умови Договору

10.1. Продавець гарантує, що Майно яке є предметом купівлі-продажу згідно з умовами даного Договору нікому не продане, не подароване, не заставлене, не перебуває в спорі та під заборонаю на момент укладення даного Договору є його власністю, і ніхто крім Продавця жодних прав на нього не має.

10.2. Договір складений в двох примірниках, які мають однакову юридичну силу, по одному для кожної із сторін.

10.3. Продавець має наступний статус платника податку: _____.

10.4. Покупець має наступний статус платника податку: _____.

11. Юридичні адреси сторін:

Продавець:

_____ обл.
 _____ р-н
 с. _____
 п\р _____ в

 МФО _____
 ЗКПО _____
 Св. № _____
 ІПН _____

Покупець:

_____ обл.
 _____ р-н
 с. _____
 п\р _____ в

 МФО _____
 ЗКПО _____
 Св. № _____
 ІПН _____

Додаток 10

Зразок

**Договір
про переведення боргу**

с. _____, " ____ " _____ 2004р.
_____ району
_____ області

(код ЄДРПОУ _____), надалі **Первісний боржник**, в особі заступника голови господарства _____, який діє на підставі Статуту та довіреності № _____ від " ____ " _____ 200__р., з однієї сторони, _____, (код ЄДРПОУ _____), надалі **Новий Боржник**, в особі директора _____, що діє на підставі Статуту, з другої сторони, (надалі – при спільному згадуванні – **СТОРОНИ**),

Кредитор: _____, в особі _____, що діє на підставі _____, з третьої сторони,

уклали даний Договір про наступне:

1. Загальні положення

1.1. Цей Договір регулює відносини між Первісним боржником, Новим Боржником та Кредитором, з приводу задоволення вимог, що впливають з зобов'язань Первісного боржника перед Кредиторами.

1.2. Вимоги кредитора складають суму _____ грн. та підтверджуються наступними доказами: _____

1.3. Даний Договір є угодою між Первісним боржником, Кредиторами та Новим боржником про заміну вище перелічених зобов'язань новими, заснованими на цьому Договорі.

1.4. З моменту набрання чинності даним Договором, Новий боржник набуває зобов'язань перед Кредитором, що перелічені в розділі 2 даного Договору, а зобов'язання Первісного боржника перед Кредитором, перелічені в пункті 1.2., припиняються. В свою чергу, Первісний кредитор набуває зобов'язань перед Новим кредитором на умовах, передбачених розділом 3 цього договору.

2. Зобов'язання Нового боржника перед Кредитором

2.1. Зобов'язання Нового боржника перед Кредитором ґрунтуються на даному Договорі і підлягають задоволенню в терміни, встановлені даним Договором.

2.2. Новий боржник зобов'язаний здійснити розрахунок з Кредитором на суму зобов'язання, передбаченого п.1.2. цього договору, в термін до " ____ " _____ р. (згідно графіка, погодженого в письмовій формі між Кредитором і Новим Боржником, що є невід'ємним додатком до цього договору).

2.3. Вимоги Кредитора задовольняються Новим Боржником шляхом безготівкового перерахування коштів на будь-які з тих рахунків, які були погоджені між Кредитором та Новим боржником або іншим, не забороненим чинним законодавством способом, за взаємною письмовою згодою між Кредитором та Новим боржником.

3. Зобов'язання Первісного боржника перед Новим боржником

3.1. Первісний боржник через переведення боргу на суму _____ грн. на Нового боржника зобов'язується здійснити розрахунок з останнім в термін і на умовах, передбачених графіком платежів, укладеним між Первісним боржником та Новим боржником.

3.2. Виконання зобов'язань Первісним боржником перед Новим Боржником здійснюється шляхом безготівкового перерахування грошових коштів на будь-які з тих рахунків, які були погоджені між Первісним та Новим боржниками або іншим, не забороненим чинним законодавством способом, за взаємною письмовою згодою між Первісним та Новим боржниками.

4. Положення про відповідальність

4.1. У випадку невиконання сторонами зобов'язань, прийнятих на себе відповідно до цього Договору, Договір може бути визнаний недійсним або розірваний в порядку і з настанням наслідків, передбачених чинним законодавством України.

4.2. У випадку невиконання або несвоєчасного виконання зобов'язань по договору, винна сторона сплачує на користь іншої сторони пеню в розмірі подвійної облікової ставки НБУ від суми зобов'язань за кожен день прострочення виконання зобов'язання.

4.3. Сплата неустойки (штрафу, пені) не звільняє сторони від виконання зобов'язань за цим договором.

4.4. Усі спори та суперечності, які виникають чи можуть виникнути із цього Договору чи в зв'язку з його виконанням, будуть по можливості вирішуватись шляхом переговорів між Сторонами.

4.5. Всі неврегульовані Сторонами питання передаються на вирішення господарського суду.

5. Термін дії і порядок розірвання Договору

5.1. Кожна із сторін стверджує і гарантує, що всі особи, які підписали цей договір мають на це повноваження.

5.2. Даний договір вступає в дію з моменту його укладення і діє до повного виконання сторонами своїх зобов'язань, передбачених цим договором.

5.3. Всі суперечки між сторонами, за якими не було досягнуто згоди, вирішуються згідно чинного законодавства України.

5.4. Цей договір укладений в двох оригінальних примірниках, по одному для кожної із Сторін.

5.5. Після підписання цього договору, всі попередні переговори по ньому, листування, попередні Договори та протоколи з питань, що стосуються цього Договору, втрачають юридичну силу.

5.6. Всі виправлення за текстом цього договору мають юридичну силу лише за умови їх взаємного посвідчення представниками Сторін в кожному окремому випадку.

5.7. Цей Договір вступає в силу з дати його підписання і діє до повного виконання сторонами своїх зобов'язань.

5.8. Первісний боржник має наступний статус платника податку: _____, що підтверджується _____.

5.9. Новий боржник має наступний статус платника податку: _____, що підтверджується _____.

5.10. Кредитор має наступний статус платника податку: _____, що підтверджується _____.

6. Юридичні адреси та реквізити сторін

Кредитор	Первісний боржник	Новий боржник
_____	_____	_____
_____	_____	_____
М.П.	М.П.	М.П.

Додаток 11

Зразок

Положення про оплату праці працівників сільськогосподарських підприємств

1. Праця в сільськогосподарських підприємствах оплачується відповідно до кількості та якості праці вкладеної кожним працюючим.

2. Фонд оплати праці встановлюється не менше 30% обсягу валових витрат по підприємству:

Основна оплата праці здійснюється за:

- а) кількість виробленої продукції;
- б) відпрацьовані людино-години;
- в) обсяг виконаних робіт;

Додаткова оплата здійснюється за:

- а) якість виконаних робіт;
- б) стислі строки виконання робіт;
- в) підвищена оплата на збиранні урожаю;
- г) кваліфікацію (класність) працюючого;
- д) роботу з захисту рослин.

Оплата праці працівників зайнятих на кінно-ручних роботах та трактористів-машиністів встановлюється за такими тарифними ставками за виконану норму виробітку або семигодинний робочий день, грн.

Таблиця 1. Мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок окремих категорій робітників сільськогосподарських підприємств та коефіцієнти між розрядних співвідношень

Категорії працівників	Розряди						Коефіцієнти співвідношень мінімальних розмірів тарифних ставок робітників I розряду і мінімального розміру тарифної ставки робітника, який виконує просту не кваліфіковану роботу
	I	II	III	IV	V	VI	
Коефіцієнти між розрядних співвідношень	1,00	1,09	1,20	1,35	1,55	1,80	
Трактористи – машиністи							
I група	2,21	2,41	2,65	2,98	3,43	3,98	1,17
II група	2,44	2,66	2,83	3,29	3,58	4,39	1,29
III група	2,68	2,82	3,22	3,62	4,15	4,82	1,42
На ручних роботах в тваринництві	2,19	2,39	2,63	2,96	3,39	3,80	1,16
На ручних роботах в рослинництві	1,89	2,06	2,27	2,55	2,93	3,40	1,02
Робітники, зайняті на ремонті і верстатних роботах	2,00	2,18	2,40	2,70	3,10	3,60	1,06

Таблиця 2. Тарифікація робіт при мінімальній оплаті праці 262 грн. на місяць (норма відпрацювання: люд. – год. – на рік – 2004, на місяць – 167, на тиждень – 40, люд. – днів – на місяць – 23,8)

Категорії працівників	Розряди						Коефіцієнти співвідношень мінімальних розмірів тарифних ставок робітників I розряду і мінімального розміру тарифної ставки робітника, який виконує просту не кваліфіковану роботу	
	I	II	III	IV	V	VI		
При 7 годинному робочому дні								
Не кваліфікований працівник	10,98	x	x	x	x	x	1	
Коефіцієнти між розрядних співвідношень	1,00	1,09	1,20	1,35	1,55	1,80		
Трактористи – машиністи								
I група	ДТ – 20	13,07	14,24	15,68	17,64	20,26	23,53	1,19
	ЮМЗ – 80							
II група	Т – 74	14,50	15,80	17,40	19,57	22,47	26,10	1,32
	і інші							
III група	Т – 150	15,92	17,35	19,10	21,49	24,67	28,65	1,45
	і інші							
На ручних роботах в тваринництві		12,96	14,12	15,55	17,50	20,08	23,22	1,18
На ручних роботах в рослинництві		11,20	12,20	13,44	15,12	17,36	20,16	1,02
Робітники, зайняті на ремонтних і верстатних роботах		11,86	12,92	14,23	16,01	18,38	21,34	1,08

Таблиця 3. Тарифікація робіт при мінімальній оплаті праці 315 грн. на місяць (норма відпрацювання: люд. – год. – на рік – 2004, на місяць – 167, на тиждень – 40, люд. – днів – на місяць – 23,8)

Найменування	Розряди					
	I	II	III	IV	V	VI
Трактористи – машиністи						
відрядно	16,40	17,88	19,60	22,12	25,45	29,24
погодинно	15,47	16,87	18,55	20,86	24,01	27,86
Кінно – ручні роботи в рослинництві						
відрядно	14,02	15,30	16,75	18,90	21,78	25,22
погодинно	13,23	14,42	15,89	17,85	20,51	23,80
Кінно – ручні роботи в тваринництві						
відрядно	16,24	17,75	19,40	21,94	25,20	29,23
погодинно	15,33	16,73	18,41	20,72	23,73	27,58

Перелік професій працюючих, робота яких оплачується за погодинною системою: сторожа, кухар громадського харчування.

Оплата праці трактористів-машиністів.

Трактористам-машиністам 1-го і 2-го класів виплачується надбавка до їх заробітку за виконання механізованих робіт у розмірі:

Трактористи – машиністи 1-го класу – 20 %

2-го класу – 10 %

До заробітку, на який трактористам-машиністам нараховують надбавку за класність, включають підвищену оплату на збиранні врожаю, доплати за шкідливі умови на роботах з захисту рослин.

Оплата праці трактористів-машиністів на механізованих роботах проводиться по тарифних розрядах робіт диференційованих з урахуванням потужності тракторів, комбайнів. У тих випадках, коли у зв'язку з виробничою необхідністю для роботи на комбайнах призначають помічників трактористів – машиністів, які мають посвідчення трактористів – машиністів, оплату праці їм проводять у розмірі до 80 % заробітку трактористів.

Час, необхідний для перегону техніки, не врахований в нормах виробітку, оп-

лачується по II розряду тарифної ставки. У межах господарства час переїздів не оплачується.

З метою підвищення матеріальної заінтересованості трактористів – машиністів при виконанні важливих польових робіт проводиться нарахування оплати праці зерном у кількості визначений правлінням підприємства з подальшим затвердженням зборами колективу.

За роботу на тракторі без причіплювача, де він повинен бути, виплачується надбавка в розмірі 50 % відрядного заробітку.

За час простою не з вини працюючого оплату проводять в розмірі 2/3 тарифної ставки.

В період проведення робіт по боротьбі з шкідниками і хворобами сільськогосподарських культур та на роботах з шкідливими умовами виплачується надбавка в розмірі 10 % тарифної ставки.

Перелік професій, яким у зв'язку з шкідливими умовами праці збільшуються тарифні ставки:

1. агрономи, зайняті на роботах з отрутохімікатами;
2. завідувач складом отрутохімікатів;
3. трактористи – машиністи, як працюють з отрутохімікатами;
4. працівники, зайняті на приготуванні робочих сумішей і отруйних приманок;
5. працівники, зайняті на навантаженні і розвантаженні отрутохімікатів.

Оплату працівників, зайнятих на польових роботах, оплачувати згідно розцінок діючих в господарстві.

За обробіток цукрового буряка нараховується оплата зерном та цукром не нижче діючих розцінок в кількості, визначеній правлінням підприємства з подальшим затвердження зборами колективу.

Оплата праці на ремонтних роботах

Праця працівників, зайнятих на ремонтних роботах оплачується виходячи з таких тарифних ставок, грн.

Найменування	Розряди					
	I	II	III	IV	V	VI
відрядно	2,12	2,33	2,44	2,54	2,92	3,66
погодинно	2,00	2,18	2,40	2,70	3,10	3,60

Праця робітників ремонтних майстерень, зайнятих на обробці металу металорізальних станках, оплачується за такими тарифними ставками:

Найменування	Розряди					
	I	II	III	IV	V	VI
відрядно	2,38	2,54	2,66	2,69	3,08	3,79
погодинно	2,00	2,18	2,40	2,70	3,10	3,60

Токарям за виконання особливо важливих робіт проводиться доплата до тарифних ставок за високу професійну майстерність у розмірі до 12%. Ця надбавка може бути відмінена при погіршенні показників.

На виконанні важливих ремонтних робіт застосовується акордно-преміальна система оплати праці, що ґрунтується на договірній ціні послуг за виконання роботи.

Оплату праці електрика проводять в залежності від присвоєного кваліфікаційного розряду по тарифних ставках для працівників ремонтних майстерень.

Оплату праці нараховують по тарифній ставці погодинників.

Оплата праці працівників автотранспорту.

Оплату праці водіїв автомашин проводять згідно умов оплати праці, передбачених для працівників автомобільного транспорту державних сільськогосподарських підприємств.

Оплату праці водіям нараховувати згідно дорожніх листів по розцінках за тонни і тонно-кілометри.

Погодинну оплату праці застосовують при неможливості враховувати вагу вантажів: перевезення людей, тари, запчастин. Працю інших категорій працівників, включаючи і тих яким встановлений ненормований робочий день, оплачують по місячних тарифних ставках, які визначають добутком годинної тарифної ставки на середньомісячну норму робочого часу, а при неповному робочому місяці – по денних тарифних ставках, що визначають відношення місячної ставки на кількість робочих днів передбачених графіком-роботи на даний місяць.

Погодинні тарифні ставки для працівників автомобільного транспорту (при семигодинному робочому дні), грн.

а) водії вантажних автомобілів

Вантажопідйомність	Групи автомобілів		
	I	II	III
До 0,5			
1,5 – 3,0	1,78	1,84	2,03
3,0 – 5,0	1,92	2,03	2,40
5,0 – 7,0	2,03	2,11	2,44
7,0 – 10,0	2,22	2,22	2,41

б) водії легкових автомобілів

Найменування	Робочий об'єм двигуна, л	Погодинні тарифні ставки
До	1,8	1,78
	1,8 – 3,5	1,84
Понад	3,5	1,92

Водіям автомобілів щомісяця виплачується надбавка за класність в процентах від встановленої тарифної ставки за фактично відпрацьований час:

2-го класу

водіям 1-го класу

Водіям легкових автомобілів встановлений ненормований робочий день з доплатою 25% місячної тарифної ставки.

Оплату праці на ремонті та технічному обслуговуванні здійснюють по тарифних ставках робітників ремонтних майстерень.

При збиранні урожаю для кращої матеріальної зацікавленості запроваджувати натуральну оплату праці.

Оплата праці в будівництві і на капітальному ремонті.

Оплату праці працівників, зайнятих на будівництві і на капітальному ремонті виробничих, жилих, господарських будівель і приміщень виконуваних господарським способом, проводять відрядно, погодинно та акордно, виходячи з єдиних норм та за тарифними ставками прийнятими в господарстві:

Найменування	Розряди					
	I	II	III	IV	V	VI
відрядно	1,65	1,80	1,98	2,22	2,57	2,96
погодинно	1,56	1,70	1,87	2,11	2,42	2,80

Оплату, праці продавцю ларька та завідуючого. млином нараховувати в процентному відношенні від зданої виручки, відповідно 3 % і 10 %.

Оплату праці керівникам і спеціалістам нараховувати згідно штатного розпису, розробленого на основі галузевої угоди між Міністерством АПК та ЦК профспілки працівників агропромислового комплексу України.

З метою матеріального стимулювання виплачувати керівникам і спеціалістам премії за організацію виробництва, розмір яких затверджувати на зборах членів колективу поіменно.

Оплата праці членів ревізійної комісії.

Працю працівників, вибраних в члени ревізійної комісії оплачують з розрахунку:

- голови ревізійної комісії, тимчасово звільненого на час проведення ревізій від основної роботи, на рівні посадового окладу головного бухгалтера підприємства.

- членів ревізійної комісії на рівні посадового окладу бухгалтера. Підставою для нарахування зарплати голові і членам ревізійної комісії є акти ревізій і таблиці обліку виходів на роботу.

Додаток 12

Форми моніторингу

№пп	Найменування показника	Од.вим.	2005 р.
	Мінімальна заробітна плата	грн.	
1	Величина прожиткового мінімуму, грн.	грн	S0
2	Середньорічна чисельність працівників підприємства - N	осіб	S1
3	Нараховано виплат (основних, додаткових, соціальних) форма ЛПВ(заг. по прац.) (НВ)	тис.грн.	
4	Середньомісячні виплати на середньорічного працівника підприємства	грн.	S2
5	Відношення середньомісячних виплат до прожиткового мінімуму	%	S3
6	Заборгованість по заробітній платі на початок року	тис.грн.	
7	Заборгованість по заробітній платі на кінець року	тис.грн.	
8	Середньомісячний приріст(скорочення) заборгованості по оплаті праці на кінець року = (Зк-Зн)/ S1/12	тис.грн.	S4
9	Вартість продукції проданої і виданої як натуроплату працівникам у рік	тис.грн.	S5
10	Відношення виданого натурою до нарахованих виплат	%	S6
11	Кількість орендодавців землі	осіб	
12	Середня виплачена орендна плата за земельну частку	грн	S7
13	Кількість співвласників, що уклали договір оренди і купівлі-продажу майна із підприємством	осіб	
14	Середня виплачена сума за оренду і викуп майна	грн	S7
15	Співвідношення середніх нарахованих виплат за місяць і прожиткового мінімуму. $S8 = НВ / (N * 12 * S0)$, де НВ - нараховані виплати працівникам у рік; N - число працівників.	%	S8
16	Відсоток працівників, середньомісячні нараховані виплати яким менше прожиткового мінімуму. $S9 = K1 / N * 100\%$, де K1 - число працівників, середньомісячні нараховані виплати яким менше прожиткового мінімуму	%	S9
17	Відсоток працівників, середньомісячні нараховані виплати яким перевищують прожитковий мінімум	%	S11
18	Число працівників, що розширили свої особисті селянські господарства за рахунок земельних часток	осіб	S12
19	Створено робочих місць	р.м.	S13

№пп	Найменування показників	од. вим.	Код	2005
1	Виручка від реалізації продукції усього(без ПДВ)	тис. грн.	E1	
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	E2	
3	Прибуток(збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	E3	
4	Дотації і компенсації витрат з бюджету	тис. грн.	E4	
5	Витрати на покупку ресурсів	тис. грн.	E5	
6	Витрати на оплату праці	тис. грн.	E5	
7	Рентабельність продукції усього по підприємству	%%	E6	
8	Рентабельність рослинництва	%%	E7	
9	Рентабельність тваринництва	%%	E8	
10	Рентабельність інших видів діяльності	%%	E9	
11	Виробництво основних видів продукції:	тонн	E10	
11.1	зернові усього	тонн		
11.2	у тому числі пшениця	тонн		
11.3	жито	тонн		
11.4	ячмінь	тонн		
11.5	горох	тонн		
11.6	сорго	тонн		
11.7	кукурудза	тонн		
11.8	соняшник	тонн		
11.9	багаторічні трави на сіно	тонн		
11.10	багаторічні трави на зелений корм	тонн		
11.11	молоко	тонн		
11.12	приріст ваги молодячу великої рогатої худоби	тонн		
12	Площа сільськогосподарських угідь, усього	га	E11	
13	У тому числі в оренді	га		
14	Посіана площа усього	га	E12	
14.1	у тому числі пшениця	га		
14.2	жито	га		
14.3	ячмінь	га		
14.4	горох	га		
14.5	сорго	га		
14.6	кукурудза	га		
14.7	соняшник	га		
14.8	багаторічні трави на сіно	га		
14.9	багаторічні трави на зелений корм	га		

Продовження

15	Середньорічне поголів'я корів	голів		
16	Середньорічне поголів'я молодячу великої рогатої худоби	голів		
17	Врожайність, продуктивність	ц/га	E13	
17.1	зернові усього	ц/га		
17.2	пшениця	ц/га		
17.3	жито	ц/га		
17.4	ячмінь	ц/га		
17.5	горох	ц/га		
17.6	сорго	ц/га		
17.7	кукурудза	ц/га		
17.8	соняшник	ц/га		
17.9	багаторічні трави на сіно	ц/га		
17.10	багаторічні трави на зелений корм	ц/га		
18	Удій на корову	кг		
19	Середньодобовий приріст ваги молодячу ВРХ	грам		
20	Виручка від реалізації на 1 працівника	грн.	E14	
21	Виручка від реалізації на 100 га сінозаступідь	грн.	E15	
22	Середньорічна чисельність працівників усього	осіб		
23	Виробництво валової продукції в порівняльних цінах 2000 року	тис. грн.		
24	Продуктивність праці	грн.		
25	Середньорічна заробітна плата одного працюючого	грн.		

Додаток 13 Розрахунок Грос Марджину

Оцінка пшениці					
Загальна площа	912,7 га.				
Урожайність зерна	35,0 ц. з га.				
Валовий збір	3194,5 т				
Втрати при зберіганні	160 т				
В/збір - втрати при зберіганні	3034,7 т				
Витрати при зберіг. на елеваторі					
вихід валової продукції		Разом, т	Ціна /т. \$	Всього грн.	
Зерно/основна продукція		3034,7			
Продаж		2794,7	500	1397363,75	
На насіння		240,0	350	84 000,00	
Солома/побічна продукція					
Продаж		3000,0	150	450000,00	
РАЗОМ (основна+побічна продукція)				1931363,75	
ЗМІННІ ВИТРАТИ	кг на га	Разом, т	Ціна /т. \$	Всього грн.	
Насіння куповане					
Насіння власне	240,0	219,0	350	76 666,80	
Органічні добрива					
Мінеральні добрива				138905,00	
Аміачна селітра (2005 рік)	100,0	91,3	900	82 143,00	
Нітроамфоска (2004 рік)	60,0	54,8	1000	54 762,00	

Продовження

	Разом, кг, л	Ціна /кг, л	\$	грн.		
Засоби зв'язу рослин					195737,84	
осінь 2004р.						
Діазинон	1,5	1369,1	50	68 452,50		
Вітванк-200 (1,5 л/т)		328,6	49	16 100,03		
Рансіа-екстра (1 л/т)		219,0	113	24 752,42		
весна 2005 р.						
Естерон	0,8	730,2	34	24 825,44		
БІ-58	1,5	1369,1	45,0	61 607,25		
РАЗОМ зміні витрати					409309,44	
ГРОС МАРДЖИН					1522054,31	
ГРОС МАРДЖИН на 1 га					1667,64	

Основне стадо свиней					
Середньорічне поголів'я свиноматок	10 гол.				
Середньорічне поголів'я хрипів	1 гол.				
Продуктивність	14 гол.				
Валовий вихід поросят	140,0 гол.				
вихід валової продукції		Разом	Ціна	Всього	
		гол.	\$	грн.	
Продаж вибрануваних свиноматок		3,0	1800	5 400,00	
Переведення поросят в інші групи		140,0	225	31500,00	
Вартість введених свиноматок		3,0	2250	6750,00	

Для запису фрагментів структурної економіко – математичної моделі задачі оптимізації введені наступні умовні позначення:

- множини, підмножини, індекси;
- J – множина галузей і видів діяльності в сільськогосподарському виробництві;
- J_1 – підмножина галузей і видів діяльності в рослинництві;
- J_2 – підмножина галузей і видів діяльності в тваринництві;
- S – множина видів сільськогосподарських угідь;
- H – множина груп і видів сільськогосподарських культур;
- T – множина видів трудових ресурсів;
- R – множина видів основних виробничих фондів;
- I – множина видів поживних речовин;
- K – множина груп і видів кормів;
- L – множина напрямків використання сільськогосподарської продукції;
- P – множина видів товарної продукції;
- F – множина показників виробничо-фінансової діяльності;
- j – індекс галузей або видів діяльності на сільськогосподарському підприємстві;
- s – індекс видів сільськогосподарських угідь;
- h – індекс груп культур;
- t – індекс видів трудових ресурсів;
- r – індекс видів основних виробничих фондів;
- i – індекс видів поживних речовин;
- k – індекс груп або видів кормів;
- l – індекс напрямків використання сільськогосподарської продукції;
- p – індекс видів товарної продукції;
- f – індекс видів показників виробничо – фінансової діяльності;
- техніко – економічні коефіцієнти і константи:
- a_{sj} – нормативи витрат s – го виду сільськогосподарських угідь в розрахунку на одиницю вимірювання j – ої галузі або виду діяльності у рослинництві (величини обернені врожайності сільськогосподарських культур);
- a_{hj} – логічний коефіцієнт – зв'язування, що вказує на належність j – их культур рослинництва до h – ої однорідної за агробіологічними ознаками групи культур;
- a_{tj} – нормативи витрат t -го виду трудових ресурсів в розрахунку на одиницю вимірювання j -ої змінної по сільськогосподарському виробництву;
- a_{rj} – нормативи витрат r -го виду основних виробничих фондів в розрахунку на одиницю вимірювання j -ої змінної по сільськогосподарському виробництву;
- a_{ij} – рівень вмісту i -го виду поживних речовин в розрахунку на одиницю вимірювання j -ої змінної по рослинництву;
- v_{ij} – нормативна потреба в i -му виді поживних речовин в розрахунку на одиницю вимірювання j -ої змінної по тваринництву;
- a_{kj} – рівень виходу k -ого виду (групи) кормів (за оцінкою у кормових одиницях) в розрахунку на одиницю вимірювання j -ої змінної по рослинництву;

- v_{kj} – нормативна потреба в k -му виді (групі) кормів в розрахунку на одиницю вимірювання j -ої змінної по тваринництву;
- c_j – вартісна оцінка показника виробничо-фінансової діяльності в розрахунку на одиницю вимірювання j -ої змінної по сільськогосподарському виробництву;
- A_s – площа s -го виду сільськогосподарських угідь;
- \bar{A}_h \underline{A}_h – відповідно, максимально можлива і мінімально необхідна площа вирощування h – ої групи сільськогосподарських культур у господарстві;
- A_t – обсяги t -го виду трудових ресурсів у господарстві;
- A_r – обсяги r -го виду основних виробничих фондів у господарстві;
- A_i – обсяги перехідного залишку кормів в оцінці за i -им видом поживної речовини;
- A_k – обсяги перехідного залишку k -ого виду (групи) кормів в оцінці за кормовими одиницями;
- невідомі (змінні) величини:
- X_j – розмір концентрації j -ої галузі або виду діяльності на підприємстві;
- коефіцієнти цільової функції;
- c_{fj} – вартісна оцінка f -го показника виробничо-фінансової діяльності в розрахунку на одиницю вимірювання j -ої змінної по сільськогосподарському виробництву;

Додаток 15
*Результати розв'язку економіко – математичної задачі
 оптимізації розподілу ресурсів і структури виробництва
 в ТОВ "XXXXX"*

ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ		Реалізація продукції					
		озима пшениця	озимий ячмінь	кукурудза на зерно	цукрові буряки	явня соняшнику	овочі
Символ змінних		X1	X2	X3	X5	X6	X7
Одиниці вимірювання		ц	ц	ц	ц	ц	ц
Критерії	Валовий прибуток - максимум	25946,1	3484,1	3189,5	22222,2	6000,0	1197,6
	Виробничі витрати - мінімум	20000,0	4397,0	3393,8	20000,0	6000,0	1197,6
	Компромісний варіант плану	20974,8	7433,9	3406,7	22222,2	6000,0	1197,6

ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ		Виробництво продукції										
		молоко	продукція вирощування жової маси ВРЖ	продукція вирощування жової маси сирної	озима пшениця	озимий ячмінь	кукурудза на зерно	ярий ячмінь	горох	цукрові буряки	явня соняшнику	овочі відкритого ґрунту
Символ змінних		X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Одиниці вимірювання		ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц
Критерії	Валовий прибуток - максимум	4474,8	404,2	200,0	27972,0	0,0	4285,7	5800,0	400,3	22222,2	6000,0	1197,6
	Виробничі витрати - мінімум	2800,0	253,4	200,0	22095,4	440,5	4285,7	5800,0	390,2	20000,0	6000,0	1197,6
	Компромісний варіант плану	2800,0	253,4	200,0	23000,6	3554,8	4285,7	5800,0	352,9	22222,2	6000,0	1197,6

Продовження

ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ		Виробництво продукції					
		варіанти рецептів комбикормів					
		для скотарства			для свинарства		
Символ змінних		1-ий	2-ий	3-ій	4-ий	5-ий	6-ий
Одиниці вимірювання		ц	ц	ц	ц	ц	ц
Критерії	Валовий прибуток - максимум	3387,4	0,0	0,0	0,0	1771,0	0,0
	Виробничі витрати - мінімум	1811,7	0,0	0,0	0,0	2118,4	0,0
	Компромісний варіант плану	2181,3	0,0	0,0	0,0	1771,0	0,0

ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ		Виробництво продукції								Витор. продукції на фуражні ціні		
		продукція кормових культур і угідь										
Символ змінних		озимітні трави на сіно	багаторічні трави на сіно	багаторічні трави на сінож.	кукурудза на силос	кормові корнелюзи	багаторічні трави на зеленій корм	озимітні трави на зеленій корм	кукурудза на зеленій корм	молока парів	озима пшениця	ячмінь
Одиниці вимірювання		ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц
Критерії	Валовий прибуток - максимум	0,0	6882,0	1938,9	17237,3	4434,8	10644,1	2853,8	5017,1	150,0	354,2	1444,3
	Виробничі витрати - мінімум	5274,1	0,0	1214,2	12538,8	2583,7	5788,6	24492,5	3145,1	150,0	423,7	951,9
	Компромісний варіант плану	5274,1	0,0	1214,2	12538,8	2583,7	5788,6	10581,5	3145,1	150,0	354,2	1029,1

ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ		Використання продукції					
		на фуражні цілі		придбання		придбання	
		кукурудза на зерно	горох	вистави пшениці	шрот соняшникової	БВА	мінеральні добавки
Символ змінних		X36	X37	X38	X39	X40	X41
Одиниці вимірювання		ц	ц	ц	ц	ц	ц
Критерії	Валовий прибуток - максимум	1118,24	400,348	715,892	893,667	0	223,248
	Виробничі витрати - мінімум	891,939	390,228	501,711	377,674	0	178,388
	Компромісний варіант плану	879,004	352,901	528,103	415,74	1,4E-13	175,801

ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ		Використання на оренду плати		Площа оренди землі	Кількість земельних паїв	Тваринні корми	
		послуги				молоко не збирано	молоко збирано
		вистава палива	водопостачання				
Символ змінних		X53	X54	X55	X56	X57	X58
Одиниці вимірювання		грн	грн	га	га	ц	ц
Критерії	Валовий прибуток - максимум	7654,53	30618,1	2229	306,181	336,836	1164,03
	Виробничі витрати - мінімум	7654,53	30618,1	2229	306,181	218,202	848,528
	Компромісний варіант плану	7654,53	30618,1	2229	306,181	218,202	848,528

Використання продукції на оренду плати за користування земельними паями										
зерно		продукти		продукти		корми			послуги	
соняшник	ячмінь	борошно вищого сорту	борошно 1-го сорту	світ соняшникова	цукор	сіно багаторічних трав	солома	винос кукурудзяний	зелена маса кукурудзи	оранка городу
X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52
ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	ц	грн
1671,75	891,6	178,32	178,32	66,87	89,16	891,6	5572,5	3343,5	1783,2	3061,81
1671,75	891,6	178,32	178,32	66,87	89,16	891,6	5572,5	3343,5	1783,2	3061,81
1671,75	891,6	178,32	178,32	66,87	89,16	891,6	5572,5	3343,5	1783,2	3061,81

Тваринництво					Страховий фонд				Ресурси І	
виробництво молока	поголів'я корів	поголів'я телят	продукція вирощування живої маси ВРХ	продукція вирощування живої маси свиней	концентровані	грубих		сон-пак		Використання робочої сили
						сіна	сінажу	солемін	солемінт (кукурудза на силос)	
X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67	X68	X69
ц	голів	голів	ц	ц	ц, к. од.	ц, к. од.	ц, к. од.	ц, к. од.	ц, к. од.	дд-год.
4811,48	185,067	37,0114	407,126	230	448,764	0	0	197,641	317,328	239244
3018,2	118,008	23,2018	255,217	230	347,399	0	0	123,896	203,845	188383
3018,2	118,008	23,2018	255,217	230	347,399	0	0	123,896	203,845	187513

Обмеження економіко-математичної задачі оптимізації розподілу ресурсів і структури виробництва в ТОВ "XXXX"

Продовж. дод. 2.

ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ		Ресурси і результативні показники виробничо-фінансової діяльності								
		Матеріально-грошові витрати-всього	Оренда плаги за землею (в оцінці за собівартістю виробництва продукції)	Оренда плаги за землею (в оцінці за цінами реалізації продукції)	Вартість використаних кормів	Вартість кормових добавок	Вартість валової продукції	Вартість товарної продукції	Собівартість товарної продукції	Балансовий прибуток
Символі змінних		X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78
Одиниці вимірювання		тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Критерії	Валовий прибуток - максимум	1907,02	162,882	223,178	210,705	40,0001	3137,44	2373,18	1748,4	824,788
	Виробничі витрати - мінімум	1830,78	162,882	223,178	178,8	29,0988	2883,17	2046,27	1478,79	867,478
	Компромісний варіант плану	1708,78	162,882	223,178	189,671	29,988	2821,89	2191,13	1698,06	898,078

№	ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ	Одиниці вимірювання	Суми добуток - економічних коефіцієнтів на оптимальні значення змінних	Тип обмежень	Об'єми ресурсів і продукції
	Валовий прибуток - максимум	грн	628,4		
	Виробничі витрати - мінімум	грн	1907,0		
	Компромісний варіант - максимум	грн	628,4		
1	Баланс площі ріллі	га	0 =		0
2	Площа оренди ріллі	га	2229 <=		2229
3	Кількість земельних паїв	од.власн.	0 =		0
4	Озимі зернові - усього	га	800 <=		800
5	в тому числі: озимий ячмінь	га	0 <=		250
6	Ярі зернові і зернобобові усього	га	416 <=		500
7	в тому числі: кукурудза на зерно	га	150 <=		150
8	ярий ячмінь	га	250 <=		250
9	горох	га	18 <=		250
10	Технічні - усього	га	400 <=		400
11	в тому числі: цукрові буряки	га	100 <=		150
12	соняшник	га	300 <=		300
13	Овочі-баштанні і картопля	га	20 =		20
14	Кормові-всього	га	438 <=		600
15	Площа парів	га	150 =		150
16	Витрати праці-всього	л.д.-год.	0 =		0
17	Сировина для комбикормів: озима пшениця	ц	0 =		0
18	ячмінь	ц	0 =		0
19	кукурудза на зерно	ц	0 =		0
20	горох	ц	0 =		0
21	висівки пшеничні	ц	0 =		0
22	шрот соняшниковий	ц	0 =		0
23	БВД	ц	0 =		0
24	мінеральні добавки	ц	0 =		0
25	Кормові одиниці-всього	ц	-12139 <=		0
26	Перетравний протеїн	кг	-131913 <=		0
27	Концентрати-всього	ц. к. од.	0 <=		0
28	в тому числі: для ВРХ	ц. к. од.	-448 <=		0
29	для свиней	ц. к. од.	0 <=		0

Продовження

№	ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ	Одиниці вимірювання	Суми добуток також - економічних коефіцієнтів на оптимальні значення змінних	Тип обмежень	Об'єми ресурсів і продукції
	Символи змінних				
	Одиниці вимірювання				
	Оптимальні значення				
	Валовий прибуток - максимум	грн	628,4		
	Оптимальні значення				
	Виробничі витрати - мінімум	грн	1907,0		
	Оптимальні значення				
	Компромісний варіант - максимум	грн	628,4		
30	Грубі-всього	ц. к. од.	0	≤	0
31	в тому числі: сіно	ц. к. од.	-2476	≤	0
32	сінаж	ц. к. од.	0	≤	0
33	солома	ц. к. од.	-9397	≤	0
34	Соквиті - всього	ц. к. од.	0	≤	0
35	в тому числі: кукурудза на силос	ц. к. од.	0	≤	0
36	кормові корнеллоди	ц. к. од.	-66	≤	0
37	Зелені - всього	ц. к. од.	0	≤	0
38	в тому числі: багаторічні трави	ц. к. од.	-321	≤	0
39	однорічні трави	ц. к. од.	0	≤	0
40	кукурудза на зелений корм	ц. к. од.	0	≤	0
41	Молоко не збирале	ц. к. од.	0	=	0
42	Молоко збирале	ц. к. од.	0	=	0
43	Страховий фонд: концентратів	ц. к. од.	0	=	0
44	грубих	ц. к. од.	0	=	0
45	соквитих	ц. к. од.	0	=	0
46	Розподілення: озимої пшениці	ц	0	=	0
47	ячменя	ц	0	=	0
48	кукурудзи на зерно	ц	0	=	0
49	гороху	ц	0	=	0
50	цукрових буряків	ц	0	=	0
51	насіння соняшнику	ц	0	=	0
52	свечів	ц	0	=	0
53	Орендна плата за землю: озима пшениця	ц	0	=	0
54	ячмень	ц	0	=	0
55	борошно вищого сорту	ц	0	=	0
56	борошно 1-го сорту	ц	0	=	0
57	олія соняшникова	ц	0	=	0
58	цукор	ц	0	=	0
59	сіно багаторічних трав	ц	0	=	0
60	солома	ц	0	=	0

Продовження

№	ЗМІННІ ОБМЕЖЕННЯ	Одиниці вимірювання	Суми добуток також - економічних коефіцієнтів на оптимальні значення змінних	Тип обмежень	Об'єми ресурсів і продукції
	Символи змінних				
	Одиниці вимірювання				
	Оптимальні значення				
	Валовий прибуток - максимум	грн	628,4		
	Оптимальні значення				
	Виробничі витрати - мінімум	грн	1907,0		
	Оптимальні значення				
	Компромісний варіант - максимум	грн	628,4		
61	силос кукурудзаний	ц	0	=	0
62	зелена маса кукурудзи	ц	0	=	0
63	оранка городу	грн	0	=	0
64	доставка палива	грн	0	=	0
65	водопостачання	грн	0	=	0
66	Поголів'я корів	голів	0	=	0
67	Співвідношення корів і нетелів	голів	0	=	0
68	Розподілення: молока	ц	0	=	0
69	живої маси ВРХ	ц	0	=	0
70	живої маси свиней	ц	0	=	0
	Продукція вирощування живої маси ВРХ:				
72	мінімум на одну голову основного стада	ц	0	≤	0
73	максимум на одну голову основного стада	ц	-111	≤	0
74	Реалізація: озимої пшениці	ц	25946	≥	20000
75	озимого ячменя	ц	3464	≥	600
76	кукурудзи на зерно	ц	3189	≥	2000
77	цукрових буряків	ц	22222	≥	20000
78	насіння соняшнику	ц	6000	≥	6000
79	свечів	ц	1198	≥	1100
80	молока	ц	4475	≥	2800
81	живої маси ВРХ	ц	404	≥	250
82	живої маси свиней	ц	200	≥	200
83	Матеріально-грошові витрати-всього	грн	0	=	0
84	Орендна плата за землю (по собівартості)	грн	0	=	0
85	Орендна плата за землю (в цінах реалізації)	грн	0	=	0
86	Вартість використаних кормів	грн	0	=	0
87	Вартість кормових добавок	грн	0	=	0
88	Вартість валової продукції	грн	0	=	0
89	Вартість товарної продукції	грн	0	=	0
90	Собівартість товарної продукції	грн	0	=	0
91	Балансовий прибуток	грн	0	=	0

Three vertical bars of varying shades of gray are positioned on the left side of the page. The central bar is the widest and darkest, flanked by two thinner, lighter bars.

11

**ІНФОРМАЦІЯ
ПРО ОРГАНІЗАЦІЇ,
ЩО ВИКОНУЮТЬ ПРОГРАМУ
ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЖИТТЯ
СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ
В УКРАЇНІ**



Громадська організація "Інститут сільського розвитку"

Громадська організація "Інститут сільського розвитку"

Громадська організація "Інститут сільського розвитку" (ICP) є об'єднанням економістів, юристів, фахівців з соціальних питань, розвитку підприємництва та державного управління, які працюють у сфері комплексного розвитку сільської місцевості в Україні.

На сьогодні ICP є співвиконавцем "Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні", яку з листопада 2001 року впроваджує Міністерство у справах міжнародного розвитку Великої Британії.

Метою діяльності "Інституту сільського розвитку" є сприяння підвищенню рівня життя сільського населення в Україні, розвитку сільського господарства та сільської місцевості, побудові громадянського суспільства. Напрямами діяльності Інституту є:

- підтримка розвитку соціальної інфраструктури в сільській місцевості та створення умов для самореалізації сільського населення;
- сприяння розвитку малого та середнього підприємництва на селі;
- розвиток системи сільськогосподарського дорадництва;
- сприяння розвитку аграрного сектору економіки та агроринків;
- розвиток правової підтримки мешканців сільської місцевості та третейського судочинства на селі;
- розвиток громадянського суспільства.

Експерти ICP активно співпрацюють з центральними та місцевими органами влади, неурядовими та міжнародними організаціями. Вони є співавторами великої кількості законопроектів, що стосуються розвитку сільської місцевості.

З 2004 року "Інститут сільського розвитку" видає щоквартальний вісник "Аспекти сільського розвитку", на сторінках якого політики, експерти та представники неурядових організацій пропонують шляхи вирішення проблем сучасного українського села.

До наукового доробку ICP також входять аналітичні публікації на актуальні теми та високоякісні інформаційно-освітні матеріали для селян, що пропонують конкретні механізми вирішення їхніх соціально-економічних проблем: "Як селянам отримати кредит: практичні поради", "Сільськогосподарське дорадництво: запитання та відповіді", "Селянам про Світову організацію торгівлі" тощо.

Контактна інформація:

04053, Київ, вул. Вознесенський узвіз, 18, офіс 3.

Тел.: (044) 272 17 60, 272 37 58,

Internet: <http://www.icp.org.ua>. E-mail: icp@icp.org.ua



Київська обласна аграрна дорадча служба

Місія організації: надання доступних і високоякісних дорадчих та інформаційних послуг, проведення навчання сільськогосподарських виробників та сільського населення Київської області з метою підвищення їхнього рівня життя й доходів.

Київська обласна аграрна дорадча служба створена на початку 2002 року і є виконавцем Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні за підтримки Міністерства у справах міжнародного розвитку уряду Великої Британії (DFID).

Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні реалізується в Київській області на території 35 відібраних (пілотних) сільських громад.

Київська обласна аграрна дорадча служба об'єднує справжніх фахівців – молодих, ініціативних і відданих своїй справі спеціалістів.

Особливістю КОАДС є те, що ми намагаємося бути максимально наближеними до кінцевого споживача. Тому, підприємство має центральний офіс та філії у 5 вибраних районах Київської області, діють два консультаційні пункти, активно ведеться робота щодо розширення мережі дорадництва.

Дорадча служба сповідує комплексний підхід до розвитку сільських територій. Одним із основних напрямів роботи є відродження соціальної сфери села.

Основні завдання КОАДС:

- сприяти реформуванню аграрного сектору Київської області;
- підвищувати ефективність та прибутковість сільськогосподарського виробництва різних форм власності;
- підвищувати рівень життя та доходів сільського населення;
- сприяти розвиткові соціальної сфери в сільській місцевості.

Громадська організація "Центр розвитку сільського господарства та правової підтримки" ("ЦРСГПП")

Місія організації: підвищення рівня життя та захист прав сільського населення Київської області.

Центр розвитку сільського господарства та правової підтримки розпочав свою діяльність 2001 року. Організація об'єднує представників різних галузей, зокрема: фахівців із розвитку аграрного сектору, правників, економістів, соціальників, аграріїв. Діють осередки в 5 районних центрах Київської області.

Серед основних завдань:

- Захищати законні, соціальні, економічні та інші інтереси селян.
- Сприяти відродженню економіки та соціальної сфери села Київської області.

- Підтримувати розвиток села через навчальне та інформаційне забезпечення.
- Сприяти процесам формування аграрної політики.

Громадська організація об'єднує індивідуальних та колективних членів, що представляють інтереси більш ніж 70 тис. мешканців сільських територій Київської області.

Основні моделі, які розроблені та впроваджуються організаціями:

- Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив.
- Сільська кредитна спілка.
- Агроторговий дім.
- Передача та управління об'єктами соціальної сфери в сільській місцевості.
- Розвиток малого несільськогосподарського бізнесу.
- Фінансове оздоровлення неплатоспроможних сільськогосподарських підприємств
- Програми соціально-економічного розвитку громад.
- Мобілізація сільських громад.
- Фонди розвитку громад.
- Школа як осередок розвитку громади.
- Ринкова інформаційна система тощо.

Контактна інформація:

Громадська організація "Центр розвитку сільського господарства та правової підтримки", Київська обласна аграрна дорадча служба

Центральний офіс: вул. Червонопрапорна, 34, 2-й поверх, м. Київ, 03083.

Адреса для листування: Україна, м. Київ, 03083 а/с 17

Тел./факс: (044) 527 04 35, (044) 267 62 64.

Internet: <http://www.koras.com.ua>, <http://www.ardlu.koras.com.ua>.

E-mail: koras@koras.com.ua



Одеська Обласна Дорадча Аграрна Служба

через професійні дорадчі послуги та навчання – до прибуткового господарювання, відродження сільської територіальної громади та соціальної гармонії.

Одеська Обласна Дорадча Аграрна Служба (ООДАС) у складі громадської організації "Центр розвитку та правової підтримки села" та "Консалтагро" створена на базі проектів технічної допомоги Міністерства у справах міжнародного розвитку уряду Великої Британії, що працюють в аграрному секторі Одеської області.

На сьогодні ООДАС – виконавець *Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні* за підтримки Міністерства у справах міжнародного розвитку уряду Великої Британії (DFID).

Створено мережу консультативної служби: центральний (м. Одеса) та 3 регіональних офіси, розташованих в Білгород-Дністровському, Великомихайлівському, Овідіопольському районах, консультанти якої надають такі види послуг:

- технологічні (рослинництво та тваринництво), включно розробка збалансованих раціонів годування тварин та птиці;
- юридичні;
- економічні (включно бізнес-планування);
- бухгалтерський облік та оподаткування;
- маркетингові тощо.

Громадська організація "Центр розвитку та правової підтримки села"

має за мету сприяння комплексному розвитку та відродженню сільської місцевості Одеської області через просвітницьку роботу, навчання та інформаційне забезпечення села. В рамках організації виконується ряд суспільно-необхідних проектів, які спрямовані на сприяння:

- реформуванню соціальної інфраструктури села;
- захисту прав та інтересів сільського населення;
- підвищенню рівня зайнятості сільського населення;
- побудові громадянського суспільства.

Організацією виконано проекти:

- "Шкільний агроцентр" – в с. Новоборисівка Великомихайлівського району Одеської області (за підтримки програми малих грантів посольства Великої Британії);

■ "Центри розвитку народних промислів" – в с. Новоборисівка Великомихайлівського району, с. Нагірне Ренійського району Одеської області (за підтримки програми малих грантів посольства Великої Британії);

■ "Швидка медична допомога" – в с. Нагірне Ренійського району Одеської області (за підтримки програми малих грантів посольства Великої Британії);

■ "Створення ефективної системи водопостачання" – в с. Барабой Овідіопольського району (за підтримки програми малих грантів посольства Великої Британії);

■ Проекти по підтримці молодіжного підприємництва та розвитку громадських організацій в сільській місцевості за підтримки Управління у справах сім'ї та молоді Одеської облдержадміністрації (2002-2004 рр.);

■ Сьогодні реалізується проект зі створення "Ринкової інформаційної системи у сільському господарстві" (за підтримкою грантового фонду для фінансування міні-проектів Програми FARM);

■ Налагоджено на регулярній основі проведення тренінгів із започаткування власного бізнесу в сільській місцевості для безробітних (2004-2005 рр.) у 18 районах Одеської області.

"Консалтагро" надає професійні консультаційні послуги та навчання сільськогосподарським виробникам, від підприємств агробізнесу, фермерів, підприємців до власників особистих підсобних господарств. Послуги націлені на отримання виробниками прибутку і створення фінансово сталих підприємств та підвищення доходів. Спектр послуг відповідає попиту клієнтів і постійно відслідковується та змінюється згідно з вимогами ринку.

В рамках суспільно-необхідних проектів розроблено та впроваджується в Одеській області:

■ *Розробка, апробація та впровадження моделей підвищення доходів* на базі демонстраційної діяльності в рослинництві та тваринництві (низьковитратні ефективні технології виробництва)

■ *Розвиток ринкової інфраструктури* (створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, формування маркетингових груп, формування та розповсюдження щотижневика "Ринкова інформаційна система у сільському господарстві" тощо)

■ *Розробка та впровадження ефективних механізмів мікрокредитування селян* (сприяння створенню кредитних спілок у сільській місцевості, мікрокредитна лінія у рамках дорадчої служби – не фінансова установа, яка надає фінансові послуги)

Навчання в рамках ООДАС

Семінари та тренінги з вищеназваних напрямків діяльності організацій для різних категорій слухачів: мешканців села, сільгоспвиробників, безробітних, ініціативних груп, керівників підприємств, представників органів державної та управління, місцевого самоврядування тощо.

Інформаційне забезпечення села

Для мешканців сільських громад – випуск та розповсюдження щотижневого інформаційного бюлетеня "Ринкова інформаційна система у сільському господарстві", проведення інформаційних днів – виїзди фахівців в громаду, правова література в інформаційних пунктах та на інформаційних стендах, регулярне висвітлення діяльності Одеської дорадчої служби у ЗМІ, практичні рекомендації з низьковитратних технологій вирощування в тваринництві та рослинництві, посібники тощо.

Контактна інформація

Осипова Марія Михайлівна, Президент громадської організації

"Центр розвитку та правової підтримки села"

e-mail: social@tm.odessa.ua

Подвисоцька Тамара Миколаївна, директор

ТзОВ "Одеська обласна дорадча аграрна служба",

український керівник Програми в Одеській області,

e-mail: podvysotska@tm.odessa.ua

За більш детальною інформацією звертайтеся:

Дашкевич Олена, спеціаліст з комунікацій та PR.

e-mail: pr@tm.odessa.ua

Центральний офіс:

вул. Преображенська, 34, 3 поверх, офіс 355,

65045, м. Одеса,

Тел. (048)726-95-57, 726-95-59,

Факс: 726-96-11



... до прибуткового господарювання та відродження сільської громади

Донецька Сільська Дорадча Служба (ДСДС)

Донецька Сільська Дорадча Служба (ДСДС) у складі громадської організації "Донецький аграрний розвиток" та ТзОВ "Донецькагроконсалт" створена в 2000 році на базі проектів технічної допомоги Міністерства у справах міжнародного розвитку уряду Великої Британії, що працювали в аграрному секторі Донецької області. Робота громадської організації "Донецький аграрний розвиток" спрямована на вирішення соціальних проблем села, а робота "Донецькагроконсалту" націлена на економічний розвиток сільської місцевості. Спільними зусиллями Донецька Сільська Дорадча Служба сприяє соціально-економічному розвитку сільської місцевості.

На сьогодні ДСДС в Донецькій області виконує низку суспільно-корисних проектів в межах "Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні" (ППРЖСНУ) за підтримки Міністерства у справах міжнародного розвитку уряду Великої Британії (DFID).

ДСДС: довідка

ТзОВ "Донецькагроконсалт" надає професійні консультаційні послуги та навчання сільськогосподарським виробництвам від представників агробізнесу, фермерів, підприємців до власників особистих підсобних господарств. Послуги націлені на отримання виробниками прибутку і створення фінансово сталих підприємств та підвищення доходів. Спектр послуг відповідає попиту клієнтів і постійно відслідковується та змінюється згідно з вимогами ринку.

"Донецькагроконсалт" є одним з засновників Національної Асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України "ДОРАДА". На сьогоднішній день створено розгалужену мережу з центральним офісом в Донецьку та 6-ма дочірніми підприємствами, розташованими в Слов'янському, Шахтарському, Старобешівському, Красноармійському, Волновахському та Мар'їнському районах, консультанти яких надають такі види послуг:

- бухгалтерський облік та оподаткування;
- юридичні послуги;
- фінансове оздоровлення та реструктуризація сільськогосподарських підприємств;
- економічні (включно бізнес-планування);
- агромаркетинг;

- рослинництво та тваринництво: технології та організація виробництва;
- спеціалізовані комп'ютерні програми тощо.

В рамках суспільно-корисних проектів:

■ *Розробка, апробація та впровадження моделей підвищення доходів* на базі демонстраційної діяльності в рослинництві та тваринництві (низьковитратні ефективні технології виробництва)

■ *Розвиток ринкової інфраструктури* (створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, формування маркетингових груп тощо)

■ *Розробка та впровадження ефективних механізмів мікрокредитування селян* (створення кредитних спілок, мікрокредитна лінія).

Створено та розвивається ринково-інформаційна система в АПК Донецької області за підтримки проекту "Розвитку малого підприємництва". Дорадники "Донецькагроконсалту" є третейськими суддями та допомагають в вирішенні спорів в аграрній сфері.

Громадська організація "Донецький аграрний розвиток" має за мету сприяння комплексному розвитку та відродженню сільської місцевості Донецької області через просвітницьку роботу, навчання та інформаційне забезпечення села. Створено 18 первинних осередків громадської організації безпосередньо в селах, за активної участі яких реалізується багато місцевих ініціатив, які згуртовують людей та залучають до розвитку своєї місцевості. В рамках організації виконується ряд суспільно-корисних проектів:

- Захист прав та інтересів сільського населення
- Підвищення рівня зайнятості сільського населення
- Реформування соціальної інфраструктури села
- Сприяння побудові громадянського суспільства.

"Донецьким аграрним розвитком" успішно виконано проекти "Інформаційна кампанія в підтримку сертифікованих агроресурсів", "Систематизація екоресурсів в Донецькій області", "Підприємництво: крок за кроком" за підтримки фонду Євразія, в 2005 році реалізується проект "Створення інформаційного простору в Донецькій області" (за підтримки Програми "Демократичних грантів" USAID). Створено міжгромадський центр розвитку сільського зеленого туризму в Красноармійському районі Донецької області за підтримки програми малих грантів посольства Великої Британії, центри тимчасового перебування самотніх людей похилого віку, центри здоров'я, будинок природи з залученням місцевих бюджетних коштів. З організацією співпрацюють волонтери Корпусу Миру, завдяки яким відкрито клуби англійської мови в сільських школах. Створено та активно працюють 6 сільських молодіжних евоклубів.

Навчання в рамках ДСДС

Семінари та тренінги з вищеназваних напрямків діяльності організацій для різних категорій слухачів: сільгоспвиробників, мешканців села, безробітних,

ініціативних груп, керівників підприємств, представників органів державної влади та управління, місцевого самоврядування тощо.

Інформаційне забезпечення села

Для мешканців сільських громад – випуск та розповсюдження газети "Сель-Совети" (наклад 10 тис. прим.), випуск щомісячного цінового бюлетеню "ДАК-інформ", проведення інформаційних днів – виїзди фахівців в громаду, правова література в інформаційних пунктах та на інформаційних стендах, щотижнева радіопрোগрама "Бджілка: поради технологів – що робити на подвір'ї", практичні рекомендації з низьковитратних технологій вирощування в тваринництві та рослинництві "Бібліотечка фермера", посібники, брошури серії "Сільське питання" тощо.

Партнерство

Вся робота проводиться за підтримки та в тісній співпраці з органами державної влади, місцевого самоврядування, науковими, освітніми закладами та установами, в тісному партнерстві з громадськими організаціями та підприємствами бізнесу.

Контактна інформація:

Директор ТзОВ "Донецькагроконсалт",
український керівник ППРЖСНУ в Донецькій області: Бривко Тетяна Василівна
Голова правління громадської організації
"Донецький аграрний розвиток": Шинкаренко Максим Миколайович.

Центральний офіс:

вул. Ф.Зайцева, 46а 4й поверх 83086 м. Донецьк
тел. (062) 304-03-41, 382-60-98, Факс: 304-04-16
e-mail: office@dac.donbass.com
www.dac.donbass.com
www.dad.iatp.org.ua

Луганська сільськогосподарська дорадча служба

Луганська сільськогосподарська дорадча служба здійснює свою діяльність через ТОВ "Луганська сільськогосподарська дорадча служба" та обласні громадські організації "Слобідський селянський розвиток" та "Аграрна дорадча служба".

Луганська обласна громадська організація "Аграрна дорадча служба"

Луганська обласна громадська організація "Аграрна дорадча служба" стала першою організацією, що впровадила принципи дорадчої діяльності на Луганщині. Дорадча служба на базі громадської організації створена в рамках проекту технічної допомоги Європейського Союзу країнам СНД (TACIS) у 2001 р.

Громадська організація об'єднала експертів, діяльність яких була пов'язана з наданням дорадчих послуг. Головним напрямком діяльності організації стало сприяння розвитку територіальних громад Луганської області шляхом навчання, правової та консультативної підтримки, підвищення культурного рівня та громадської активності, наукового та інформаційного забезпечення.

Протягом 2001-2003 рр. створено 3 представництва дорадчої служби в районах (Антрацитівському, Білокуракінському та Новоайдарському) та центральний офіс у обласному центрі.

Допомогу у створенні та налагодженні діяльності служби надало Головне управління сільського господарства та продовольства Луганської обласної державної адміністрації. Плідною та взаємовигідною стала співпраця з державними центрами зайнятості, Луганським інститутом агропромислового виробництва, консалтинговою компанією "Бізнес-експерт", Регіональним фондом підтримки підприємства, іншими партнерами.

Важливими напрямками діяльності служби стали традиційні послуги у сфері дорадництва:

- організація та проведення навчань з рослинництва, тваринництва та агробізнесу;
- допомога у підборі сортів та гібридів сільськогосподарських культур;
- оптимізація системи землекористування;
- розробка систем захисту рослин від захворювань;
- запровадження інтенсивних систем виробництва продукції тваринництва;
- загальне технологічне та методичне забезпечення сільськогосподарського виробництва тощо.

Із початком реалізації Програми підвищення рівня життя сільського населення, під егідою Міністерства Великої Британії у справах міжнародного розвитку (DFID) розвиток дорадництва в регіоні набув нового поштовху.

Луганська обласна громадська організація "Слобідський селянський розвиток"

Згідно Меморандуму про взаєморозуміння між Луганською обласною державною адміністрацією України та Міністерством міжнародного розвитку Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії від 12.05.03 Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні здійснює свою діяльність у Луганській області через громадську організацію "Слобідський селянський розвиток".

Заходи Програми здійснюються у 20 пілотних територіальних громадах Сватівського, Старобільського, Новоайдарського районів Луганської області з таких напрямків:

- підтримка розвитку соціальної інфраструктури сільських територій та оптимізація управління об'єктами соціальної інфраструктури;
- сприяння розбудові громадянського суспільства через підтримку участі сільського населення у справах, пов'язаних з розвитком громад;
- сприяння розвитку ринкової інфраструктури у сільській місцевості, зокрема, сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, маркетингових груп, систем ринкової інформації;
- підтримка розвитку пілотних систем мікрофінансування в сільській місцевості, зокрема, кредитних спілок;
- створення моделей підвищення рівня зайнятості та доходів сільського населення, в тому числі, шляхом розвитку несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості;
- сприяння розвитку третейських судів;
- здійснення сільськогосподарської дорадчої діяльності тощо.

У Сватівському районі з грудня 2002 року, а у Старобільському та Новоайдарському – з листопада 2003 року над виконанням Програми підвищення рівня життя сільського населення України працює команда експертів-дорадників:

- експерти з розвитку бізнесу у сільській місцевості;
- експерти з розвитку сільських територіальних громад ;
- експерти з правових питань;
- експерти з рослинництва;
- експерти з тваринництва.

Координацію діяльності районних експертів здійснює Луганський обласний офіс.

Організація має власний ЗМІ – інформаційний бюлетень "Наше село". Тираж щомісячного бюлетеня складає 4500 екземплярів. В бюлетені надається інформація про діяльність Програми, рекомендації експертів Програми, "корисна інформація" для селян, коментарі до новин законодавства тощо. Крім того, у кожній пілотній громаді розміщено стенд Програми, на якому розміщується важлива для селян інформація.

В кожній пілотній сільській громаді створено осередок громадської організації та сформовано ініціативну групу селян. Ці групи залучаються для написання

стратегічних планів соціально-економічного розвитку громад, грантових проєктів, для реалізації громадських ініціатив тощо. Для лідерів ініціативних груп та керівників органів місцевого самоврядування систематично організуються навчання.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Луганська сільськогосподарська дорадча служба"

В червні 2004 р. Луганська обласна громадська організація "Слобідський селянський розвиток" спільно з громадською організацією "Аграрна дорадча служба" заснували ТОВ "Луганська сільськогосподарська дорадча служба", що надає дорадчі послуги сільськогосподарським підприємствам, фермерським господарствам та мешканцям не пілотних сільських громад на комерційних засадах.

Контактна інформація:

вул. Магнітогорська, 2, офіс 1024, 10 поверх, м. Луганськ, 91011
тел. (0642)34-10-26, тел./ Факс: 34-10-23
e-mail: urlp@cci.lg.ua.

Український керівник Програми у Луганській області
Марков Руслан Валентинович

**Р 44 Реструктуризація та фінансове оздоровлення сільсько-
господарських підприємств:** Посібник/Програма підвищення
рівня життя сільського населення в Україні. – К., 2005. – 480 с.
ISBN-966-96363-6-1

Посібник спрямований на надання методичної і юридичної допомоги керівникам і спеціалістам сільськогосподарських підприємств у проведенні реструктуризації і фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств.

ББК 65.9(2)32(4 Укр)