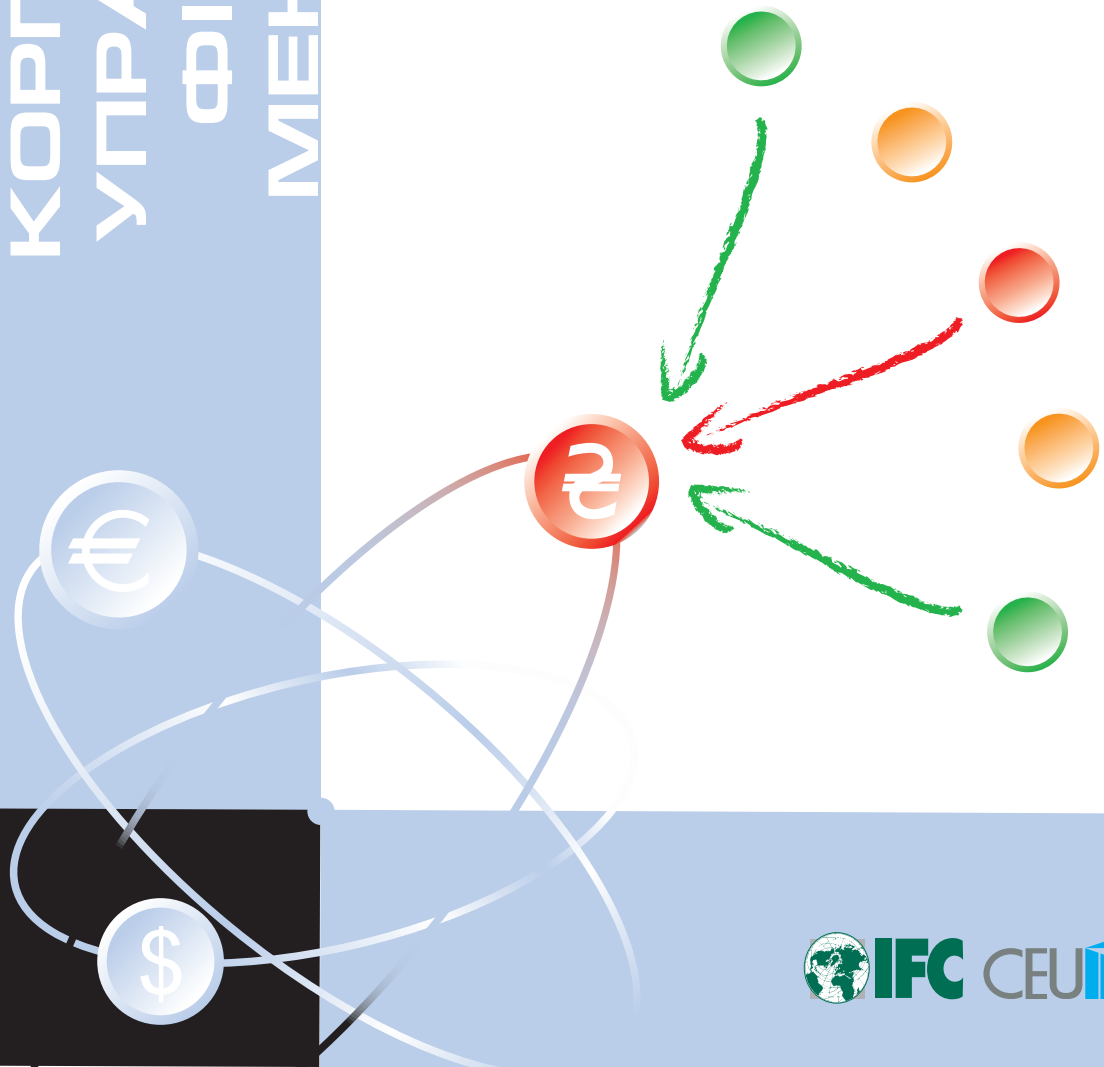
КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ситуаційні вправи



IFC CEUME

Проект «Корпоративний розвиток в Україні»
Міжнародної фінансової корпорації

Консорціум із удосконалення
менеджмент-освіти в Україні

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ситуаційні вправи

Київ
Навчально-методичний центр
«Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні»
2004

ББК 65.290я73
УДК 338.24(075)
К68

Видання було здійснено за фінансової підтримки
Канадського агентства з міжнародного розвитку (CIDA)
та уряду Швейцарії через Державний секретаріат
з економічних справ (seco)

К68 **Корпоративне управління та фінансовий менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч. посіб.** / Упоряд.: О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – К.: Навч.-метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 149 с. / Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні; Проект «Корпоративний розвиток в Україні» Міжнародної фінансової корпорації.

ISBN 966-8487-20-6

У збірнику вміщено сім ситуаційних вправ до нормативних дисциплін «Корпоративне управління» та «Фінансовий менеджмент». Вправи описують реальні бізнесові структури, які діють в Україні, зокрема, ВАТ «Укрнафта», ВАТ «Львівський керамічний завод», АКБ «Золоті ворота», страхова компанія «Гарант-Лайф», корпорація «Рошен», ВАТ «Сенсус» та ВАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів». Аналіз ситуаційних вправ цього посібника й обговорення їх в аудиторії допоможе краще зрозуміти сучасні проблеми корпоративного управління та фінансового менеджменту в Україні.

Посібник розрахований на студентів, викладачів, науковців і практиків, яких цікавлять управлінські спеціальності, зокрема, «Фінансовий менеджмент» та «Корпоративне управління».

До цього навчального посібника додається навчально-методичний посібник для викладачів із методичними вказівками.

ББК 65.290я73
УДК 338.24(075)

© Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004
© Проект «Корпоративний розвиток в Україні» Міжнародної фінансової корпорації, 2004

ISBN 966-8487-20-6

ЗМІСТ

Передмова 4

Перейти Рубікон *(Назар Кравець)* 6

Корпоративна криза на ВАТ«Укрнафта» *(Оксана Нечепоренко)* 38

Акціонер-банк: прозорі правила гри *(Олена Шалімова)* 56

«Солодкі» облігації *(Уляна Медуха, Віктор Тринчук, Олена Долгова)* 78

Інвестиції в шоколадні замки
(Уляна Медуха, Віктор Тринчук, Валентин Глубокий) 88

Напередодні *(Віра Шевчук)* 105

Міграція капіталу, або Подих часу *(Тетяна Мельник, Олег Христофор)* 112

Біографічні довідки про авторів 141

Summaries 143

Передмова

Перед керівниками українських компаній дедалі частіше постає питання ефективності корпоративного управління та фінансового менеджменту. Це зазвичай обумовлено ускладненням середовища, в якому діють компанії, загостренням конкуренції, зниженням норм прибутковості та потребами у залученні інвестицій.

Для підготовки фахівців, які б могли задовольнити вимоги ринку, у вищих навчальних закладах України запроваджено дисципліну «Корпоративне управління» як нормативну для всіх спеціальностей рівня «магістр» з напряму підготовки «Менеджмент». Майбутні фахівці, відповідно до державних стандартів, протягом навчання мають не тільки опанувати теоретичну базу, а і пройти практику в акціонерних товариствах.

Вміщені в цьому посібнику ситуаційні вправи, звичайно, не замінять практики, але вони зможуть ознайомити студентів з українськими реаліями у царині корпоративного управління та фінансового менеджменту, оскільки описують діяльність існуючих українських компаній. Дискусії, які вестимуться довкола проблем, описаних у пропонованих ситуаційних вправах, допоможуть краще зрозуміти особливості українського корпоративного управління та фінансового менеджменту. Так, ситуаційна вправа «Перейти Рубікон» привертає увагу читача до проблеми захисту прав дрібних інвесторів при збереженні інтересів власників емітента. Дрібні акціонери не можуть отримати права впливати на процес управління ВАТ «Укрнафта» – це одна з основ конфлікту, з яким читач може ознайомитися у вправі «Корпоративна криза на ВАТ «Укрнафта». Спробувати відповісти на питання, як збільшити статутний капітал банку за рахунок удосконалення роботи з акціонерами, спрощення процедури підписки на акції, створення відповідного інформаційного поля, можна після розгляду ситуаційної вправи «Акціонер – банк: прозорі правила гри». В основу ситуаційної вправи «Солодкі» облігації» покладено проблему страхової компанії «Гарант-Лайф», яка пов'язана зі вдалим ви-

бором стратегії компанії щодо інвестиційної діяльності. «Інвестиції в шоколадні замки» – це вправа про інвестиційну діяльність корпорації «Рошен». Діяльність ВАТ «Сенсус» у ситуаційній вправі «Напередодні» хоча і виглядає успішною, проте характеризується регулярними кризами ліквідності: браком коштів для оплати за зобов'язаннями перед постачальниками, працівниками, соціальними фондами, бюджетом. Герої вправи «Міграція капіталу, або Подих часу» зіткнулися із проблемою збуту своєї продукції, погіршився ряд фінансових показників, а головне – став скорочуватися прибуток.

Ці ситуаційні вправи створено внаслідок синергетичної співпраці Консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні та Проекту «Корпоративний розвиток в Україні» Міжнародної фінансової корпорації. Ці дві організації спільно провели 2004 року всеукраїнський конкурс ситуаційних вправ із корпоративного управління та фінансового менеджменту. Вправи, які визнано найкращими, і представлено у цьому посібнику. Їх доцільно використовувати при вивченні таких курсів, як «Корпоративне управління», «Корпоративні інформаційні системи», «Інвестиційна стратегія страхових компаній», «Страховий менеджмент», «Інвестиційний менеджмент», «Фінансовий менеджмент».

Кравець Назар

Перейти Рубікон

Незважаючи на недавні хуртовини, що пронеслися західною частиною України, автомагістраль «Львів-Чоп» була на диво чистою. Про негоду нагадували лише масивні кучугури снігу обабіч траси. Приємний сонячний ранок, легкий морозець та чудові краєвиди за вікнами службової «Шкоди-Октавії» перехоплювали дух. П'янке і чисте гірське повітря навіювало бажання затриматися серед цієї неурбанізованої дикої природи, на пару днів махнути рукою на усі надбання та переваги цивілізації і насолоджуватися, насолоджуватися, насолоджуватися первісною свободою та спокоєм...

Гарний настрій водія передавався службовому авто, яке впевнено долало гірські серпантини Карпат. Юркові хотілося якомога швидше дістатися до Ужгорода і ще встигнути випити філіжанку запашної закарпатської кави. На полудень була призначена чергова ділова зустріч, яка обіцяла перспективи розширення бізнесу. «Хоча куди вже далі розширюватися? Хіба що рухатися далі, в Європу», – посміхнувшись, несподівано подумав Юрко. Підприємство, яке вже десять років очолював його батько, і без того контролювало більше половини українськогоринку з виробництва будівельної та санітарно-технічної кераміки.

Погляд чоловіка на мить зупинився на чорній папці з документами, що лежала на сидінні праворуч. Останнім часом вона стала його незмінним супутником у відрядженнях та поїздках, а коли Юрко залишався на заводі, – лежала на робочому столі, як настільна книга. Щоразу, як він згадував про неї, спогади мимоволі повертали його у той день, коли він, молодий студент хіміко-технологічного факультету Львівського політехнічного інституту вперше прийшов у справах до батька на ВАТ «Львівський керамічний завод».

Початки львівської кераміки

У середині 50-х років Львів переживав справжній індустріальний бум. За перші 10 повоєнних років у центрі Захід-

ної України було збудовано 25 нових заводів та фабрик, реконструйовано більше 100 підприємств. Серед новостворених об'єктів була і фабрика «Львівська кераміка».

Передумов для створення підприємства було більше ніж достатньо. Насамперед це наявність на теренах України відповідних природних ресурсів – великих покладів сірої глини. Крім того, наприкінці Другої світової війни радянська влада «успадкувала» від німецьких окупантів покинуте і практично нове обладнання для виробництва керамічної продукції. На додачу, саме тут були кваліфіковані місцеві кадри, вихована на багаторічних традиціях виробництва кераміки.

Близькість розташування Львова до західного кордону Радянського Союзу відкривала перед фабрикою можливості збуту продукції до країн-побратимів із соціалістичного табору (Польщі, Угорщини та Чехословаччини), в яких також відчували брак будівельних матеріалів.

У колишньому віддаленому районі міста Левандівці, де переважно проживали прості робітники, місцева влада виділила підприємству 10 га землі. На новостворену фабрику було працевлаштовано майже 700 осіб. Автоматизоване виробництво дозволяло виробляти керамічну продукцію на трьох лініях. Близьке розташування фабрики до залізничних колій даваломожливість без особливих затрат завантажувати у вагони готову продукцію та транспортувати західною частиною Радянського Союзу. Решту продукції автомобільним транспортом перевозили до будівельних організацій чи до магазинів гуртової торгівлі.

Незважаючи на те, що фабрика «Львівська кераміка» була найменшою з трьох головних виробників кераміки в Україні, її вироби швидко знайшли свого споживача.

У середині 60-х років тут розпочали випуск продукції санітарно-технічного призначення: умивальників, раковин, ванн та підставок. Крім того, з метою розширення асортименту та зацікавлення споживачів підприємство відкрило виробництво декоративної та спеціалізованої кераміки (ваз, сервізів) «на замовлення».

З роками вже державне підприємство «Львівський керамічний завод» за обсягами виробництва керамічних виробів міцно утвердилося на другому місці в Україні та стало основним постачальником санітарно-технічної та будівельної кераміки у Радянському Союзі.

Економічна ситуація в Україні на початку 90-х років ускладнювалася з дня на день. Інфляція набула шалених темпів і щодня з'їдала те, що було зароблено напередодні. В усій країні процвітав бартер. Купоно-карбованці як еквівалент платіжних документів серйозно не сприймалися, всі віддавали перевагу твердій валюті.

Різкий спад як промислового, так і житлового будівництва призвів до зниження потреби на керамічну продукцію. Низька купівельна спроможність населення також не сприяла її збуту через торговельну мережу. Ділові зв'язки з партнерами, що після розпаду Радянського Союзу опинилися по різні боки кордону (одні – на Заході, інші – на Півночі та Сході), практично були втрачені.

Традиційні адміністративні методи керівництва в умовах ринкової економіки ставали неефективними і вже не впливали на хід подій. Зміна економічних умов на пострадянському просторі та активний початок приватизаційних процесів в Україні вимагали нового підходу до справи, нових ідей, нового стилю управління.

Шлях крізь терни

У лютому 1994 року Регіональне відділення Фонду державного майна України по Львівській області розпочало процес приватизації державного підприємства «Львівський керамічний завод».

Новостворене акціонерне товариство очолив батько Юрія – доцент Львівського політехнічного інституту, який знав це виробництво і практично, і теоретично. У 60-х роках він працював на посаді майстра плиточного цеху фабрики, а згодом, вже на науковому рівні, більш глибоко вивчав усі тонкощі технологічного процесу виробництва кераміки.

Перед новим керівником ВАТ «Львівський керамічний завод» орган приватизації поставив головне завдання: максимально зберегти основний профіль діяльності заводу - виробництво будівельної та санітарно-технічної кераміки.

На той час стан справ на заводі був віддзеркаленням загальнодержавної ситуації. Протягом усього періоду діяльності підприємства інвестиції в модернізацію його виробництва були мізерні. Трофейне обладнання виявилося практично спрацьованим та морально застарілим. Балансова вартість виробничих корпусів та обладнання становила 68% від усієї балансової вартості основних засобів виробництва.

Оновлення потребував і автотранспортний парк підприємства, особливо вантажний транспорт, спрацювання якого становило 78%.

Обмеженість фінансових ресурсів не дозволяла модернізувати виробничий процес, не кажучи вже про розробку нових видів продукції. Економічні реалії змусили управлінський персонал ВАТ «Львівський керамічний завод» ретельно проаналізувати внутрішні резерви та акцентувати увагу колективу підприємства та його акціонерів на основні умови відродження: осучаснення виробництва, економію енергоносіїв, високу виробничу і трудову дисципліну.

Крім того, у процесі приватизації у власність ВАТ «Львівський керамічний завод» перейшли об'єкти невиробничого призначення: дитячий садок, гуртожиток, медичний пункт. На їх утримання доводилося витрачати все більше коштів, яких у підприємства і так було обмаль.

З метою виведення підприємства з кризи правління заводу розробило стратегічну програму розвитку, яка включала такі складові: реконструкцію виробництва, запровадження енергозбережних технологій, придбання нового сучасного обладнання, заміна імпортних сировинних матеріалів вітчизняними, розробка нового асортименту товарів, що матимуть попит.

У перший рік діяльності акціонерного товариства робота економістів заводу була скерована на ретельні обрахунки витрат та прогнозування фінансових можливостей підприємства. Ґрунтовний економічний аналіз показав, що брак, несвоєчасна реалізація та бій при зберіганні виробленої продукції зумовлюють непотрібні витрати у повсякденній роботі ВАТ «Львівський керамічний завод». Отже, чим більше коштів буде витрачатися на сировину, матеріали, енергоносії, тим меншими будуть і прибутки підприємства.

Невдовзі дорогі види глини, що завозилися з Донецької області для виробництва плитки для підлоги і черепиці, було вирішено замінити місцевими, а це значно зменшило затрати на виробництво.

Крім того, монтаж двох млинів безперервного помолу дозволив використовувати у виробництві як вторинний технологічний матеріал черепки від бракованої плитки.

Розрахунки підприємства з постачальниками за електроенергію, водопостачання та газопостачання здійснювали-

ся шляхом взаємозаліків. Водночас рішеннями загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» одержаний прибуток акціонерного товариства регулярно спрямовувався на оновлення виробничого процесу.

Становлення керамічної імперії

Наприкінці 1997 року процес приватизації державного підприємства «Львівський керамічний завод» був завершений.

Незважаючи на досягнення, керівництво ВАТ усвідомлювало, що найактуальнішою для підприємства проблемою залишалося питання підвищення конкурентоспроможності продукції та її реалізація. Буквально крок у крок йшли найбільші конкуренти з випуску будівельної кераміки в Україні: Харківський плитковий завод та Славутський завод «Будфарфор» (Хмельницька область).

Тому черговими заходами з модернізації виробництва стали реконструкція масо-заготівельного відділення та введення в дію печі для виготовлення кахлю. Технічне оновлення двох поточно-конвеєрних ліній з випуску лицювальної плитки, що за потужністю замінили 4-5 вітчизняних, дозволило суттєво знизити собівартість продукції.

До процесу виробництва все більше залучався науковий потенціал кафедри кераміки Державного університету «Львівська Політехніка», який у співпраці зі здібними та обдарованими студентами проводив комплексні наукові дослідження проблем використання місцевої сировини у технології виробництва будівельної кераміки.

Розширився також асортимент продукції ВАТ «Львівський керамічний завод»: фасадні плитки, санітарно-будівельна кераміка (умивальники, постаменти, унітази, бачки) черепиця, лицювальні плитки. За своїм зовнішнім виглядом нові моделі виробів вже відповідали іноземним зразкам.

Частка експорту у виготовленій заводом продукції вже у 1997 році становила 19%, а одними з її найбільших споживачів стали Англія та Росія (відповідно 61% і 22% експортних поставок).

Незважаючи на збільшення обсягів виробництва, частка бартеру у загальному обсязі товарообігу підприємства зросла до 92%. На пропозицію правління та спостережної ради загальні збори акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» прийняли рішення: для запобігання зростанню забор-

гованості з виплати зарплати працівникам заводу відпускати продукцію за зниженими цінами в рахунок зарплати.

Цей негативний із соціального погляду крок керівництва акціонерного товариства мав і позитивний для заводу ефект: реалізуючи «з рук» продукцію ВАТ «Львівський керамічний завод», працівники відчули ставлення пересічного споживача до якості виробів, що випускає підприємство.

Важливим етапом у завоюванні ринків збуту власної продукції у різних регіонах України стала розбудова на базі прибуткових фірмових магазинів заводу мережі дочірніх підприємств ВАТ «Львівський керамічний завод». Станом на 1998 рік при акціонерному товаристві діяли чотири дочірніх підприємства, проте тільки два з них знаходилися за межами Львівщини – у містах Одесі та Івано-Франківську. Отримані з доходів дочірніх підприємств кошти скеровувалися на погашення боргу заводу, проведення реконструкції цехів та придбання нової техніки.

Вже наступного року рішенням загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» було створено 13 дочірніх підприємств (у м. Києві та у Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Рівненській, Тернопільській і Хмельницькій областях), у 2000 році – ще 10 (у Донецькій, Житомирській, Луганській, Львівській, Кіровоградській і Черкаській областях та у м. Севастополі).

Водночас керівництво підприємства активно розширювало свій вплив на ринку керамічної продукції у Західному регіоні України. Для забезпечення виробничої діяльності завод придбав пакети акцій ВАТ «Сколівське кар'єроуправління» і ВАТ «Городоцьке кар'єроуправління», викупив майновий комплекс збанкрутілого ВАТ «Пісочанський склозавод», виступив санатором ВАТ «Мукачівський завод керамічних плиток» та ВАТ «Городоцький завод будкераміки».

Хто прийде після нас?

З кожним роком ВАТ «Львівський керамічний завод» впевнено нарощувало свій потенціал. У 1999 році вперше вдалося досягти планових показників: використання виробничих потужностей по виробництву фасадної плитки становило 100%, лицювальної плитки – 94,6%; санітарно-будівельної кераміки – 98,5%.

Основними споживачами продукції ВАТ «Львівський керамічний завод» ставало все більше будівельних підпри-

ємств, фірм та організацій усіх регіонів держави, навіть суднобудівні заводи України.

Керамічні вироби активно купували промислові та торговельні підприємства Росії, Польщі, Білорусі, Молдови та країн Прибалтики. Співпраця зі словацькою фірмою «Словост» дозволила розширити ринки збуту продукції на теренах Чехії та Словаччини.

Незважаючи на успіхи, неспокійна думка все частіше бентежила голову правління ВАТ «Львівський керамічний завод»: а що далі? Нових ідей, енергії, бажання працювати було ще багато, проте вік починав даватися взнаки. На кого ж залишити завод, якому в останні роки віддано стільки сил?

Вибір упав на Юрка. Кому, як не старшому синові, міг довірити керівник ВАТ «Львівський керамічний завод» найважливіші питання управління підприємством, яке він ціле десятиліття творив та розбудовував і яке у складних ринкових умовах зуміло вижити лише завдяки його жорсткому стилю керівника, його принциповості?

Ідея залучити сина до керівництва ВАТ «Львівський керамічний завод» виникла у батька давно. Але після завершення навчання перед Юрком відкрилася інші перспективи. Несподівана пропозиція залишитися викладати на кафедрі кераміки свого ж факультету поставила молодого випускника перед дилемою: бізнес чи наукова кар'єра?

Наступні три роки Юркові довелося розриватися між інститутом, у якому встиг написати та захистити кандидатську дисертацію, та заводом, куди кликало почуття обов'язку та бажання допомогти батькові. А потім він вирішив, що наука зачекає.

Робота у спостережній раді акціонерного товариства, куди Юрко був обраний одноголосним рішенням загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод», дозволила йому ґрунтовніше ознпйомитися зі станом справ на підприємстві.

Спочатку батько наче приглядався до сина, випробовував, доручаючи вирішення нескладних завдань. Це були свого роду іспити, перевірка можливостей Юрка: чи зможе самостійно приймати рішення? як себе поведе у такій чи такій ситуації? чи зможе довести свою правоту? Поступово батько почав довіряти синові все складніші завдання.

У квітні 1999 року за рішенням загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» відбулася реор-

ганізація системи управління акціонерним товариством: посаду керівника виконавчого органу було замінено посадою президента, а головою правління ВАТ «Львівський керамічний завод» став Юрій, який одночасно очолив і дирекцію – новий орган, створений для виконання оперативних рішень правління, що стосувалися господарської діяльності.

Це був своєрідний карт-бланш і ознака батьківської довіри. До компетенції дирекції відійшли фактично усі питання фінансово-господарської діяльності підприємства, а за обсягом своїх повноважень 30-річний директор ВАТ «Львівський керамічний завод» став другою посадовою особою товариства.

Прихована загроза

Відвоювавши втрачені раніше позиції на ринку кераміки, на початку нового століття завод став одним із монополістів у цій галузі в Україні. Регулярні високі прибутки дозволили провести заміну дахів у цехах, завершити реконструкцію корпусів, розпочати ремонт їдальні та адміністративного корпусу.

Втім попри всезростаючу впевненість керівництва ВАТ «Львівський керамічний завод» у власних силах, залишалося ще кілька невирішених проблем, одна з яких таїла для акціонерного товариства загрозу.

У процесі приватизації державного підприємства «Львівський керамічний завод» частина акцій реалізовувалися громадянам України через мережу центрів сертифікатних аукціонів, у результаті чого власниками акцій емітента стали близько 2 900 осіб. Певний відсоток акцій емітента був розпорошений по всій державі.

Викуп акціонерним товариством власних акцій протягом шести останніх років так і не дозволив суттєво зменшити загальну чисельність держателів іменних цінних паперів. Велика кількість акціонерів (більше двох тисяч осіб), частина з яких володіла лише 1-2 акціями емітента, спричиняла для акціонерного товариства постійні додаткові витрати.

Активний розвиток ВАТ «Львівський керамічний завод» не міг залишатися поза увагою контролюючих та правоохоронних органів. Численні планові та позапланові перевірки вносили дестабілізацію у роботу акціонерного товариства.

За таких обставин вже ніхто не міг гарантувати, що у випадку скуповування конкурентами акцій ВАТ «Львівський

керамічний завод» члени трудового колективу підприємства та їхні сім'ї за будь-яких умов продадуть свої акції саме керівництву акціонерного товариства.

Для захисту своїх інтересів органи управління емітента вдалися до запобіжних заходів з метою встановлення максимального контролю над ВАТ «Львівський керамічний завод» шляхом концентрації значних пакетів акцій у своїх руках.

Першим етапом стало прийняття загальними зборами акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» у лютому 1996 року рішення про те, що продаж акціонерам чи відчуження у них акцій протягом перших 5 років діяльності товариства проводитиметься шляхом викупу їх товариством, для продажу або відчуження іншим акціонерам. При цьому обов'язково необхідно було отримати дозвіл виконавчого органу акціонерного товариства. Згодом ця норма була вилучена зі статуту емітента.

Працівник на спеціально створеній на заводі посаді реєстратора, який вів системи реєстру власників іменних цінних паперів акціонерного товариства, та відділ цінних паперів ВАТ «Львівський керамічний завод» жорстко контролювали усі зміни в системі реєстру емітента.

Зміцнив позиції керівництва акціонерного товариства проведений протягом двох квітневих днів 1998 року на підставі рішення правління ВАТ «Львівський керамічний завод» додатковий випуск акцій на 1/3 розміру статутного фонду емітента. Випадкова (чи невипадкова?) затримка із виплатою заробітної плати працівникам підприємства та «миттєва» – у ті ж терміни – додаткова емісія акцій, яка розподілилася серед управлінського персоналу заводу, викликала цілком зрозуміле незадоволення у дрібних акціонерів.

У 2000 році нарешті завершився тривалий судовий процес ВАТ «Львівський керамічний завод» з одним із місцевих довірчих товариств за фактом залучення останнім «чорних» приватизаційних майнових сертифікатів. Відсуджений через арбітражний суд 7-відсотковий пакет акцій був розподілений правлінням емітента серед керівного складу акціонерного товариства.

За результатами проведеної у травні 2001 року чергової емісії акцій (знову на 1/3 розміру статутного фонду емітента), в акціонерному товаристві сформувалося вузьке коло власників, у чиїх руках знаходилося близько 40% акцій підприємства.

Поради стороннього

У 2002 році в масштабах України розпочався черговий перерозподіл власності, який міг суттєво зачіпити інтереси ВАТ «Львівський керамічний завод». Успішно працюючим підприємством почали неафішовано цікавитися потужні фінансові структури із Центру та Сходу України, а сконцентрований у руках посадових осіб емітента пакет акцій усе ще не гарантував заводу спокійну та безпечну діяльність. Потрібно було шукати вихід. У вихідні, коли випадали вільні хвилини, Юрко разом з батьком і сестрою Оксаною, фінансовим директором, ВАТ «Львівський керамічний завод», обмірковували варіанти забезпечення повного контролю над акціонерним товариством.

Якось Юрко зустрів старого знайомого Любчика, з яким у юнацькі роки ходили у секцію вільної боротьби. Любомир, керував невеликою місцевою фірмою, що надавала консультаційно-правові послуги. Юрко розповів колезі про проблеми підприємства та бажання керівництва ВАТ «Львівський керамічний завод» у стислі терміни сконцентрувати у своїх руках контрольний пакет акцій і, при нагоді, легальним способом позбутися великої кількості дрібних акціонерів.

Запропонований варіант реорганізації акціонерного товариства був сумнівним для Юрія, проте аргументи Любомира, що, мовляв, «це вже відпрацьована схема – на Сході України це мало не всі роблять», остаточно переконали молодого директора. Згадавши історію становлення заводу, Юрко вирішив, що цією справою повинні зайнятися практики від фондового ринку. Підготовка чергових загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» проводилася у тісній співпраці з фірмою Любомира.

Все робилося, «як книжка пише»: розіслано персональні повідомлення держателям іменних акцій (дод. 1-3), опубліковано відповідні оголошення у пресі, замовлено експертну оцінку вартості акцій (дод. 4, 5 і 7). На всяк випадок, щоб підстрахуватися, емітент надіслав листи-запити до регіонального відділення ФДМУ по Львівській області, Антимонопольного комітету України та територіального органу Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку із проханням надати роз'яснення щодо реорганізації та процедури викупу акцій.

Загальні збори акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» пройшли у звичному режимі. Як і у попередні роки, із понад двох тисяч держателів іменних акцій емітента у зборах взяли участь трохи більше п'ятдесяти акціонерів та їхніх представників: члени правління, дирекції, спостережної ради та ревізійної комісії, начальники змін та цехів (дод. 6). Ні в кого не виникало сумніву, що збори акціонерів приймуть усі необхідні для реорганізації акціонерного товариства рішення. Через кілька днів емітент розпочав викуп акцій в акціонерів, що тривав один місяць. Після завершення процедури викупу ВАТ «Львівський керамічний завод» власних цінних паперів загальна кількість акціонерів зменшилася до 1976 осіб.

Схема працювала і здавалося, що проблем не буде. У третій декаді серпня 2003 року відбулися установчі збори ЗАТ «Львівський керамічний завод», засновниками якого виступили 192 фізичні особи. Здавалося, що можна рухатися далі, проте несподівано наприкінці року територіальне управління Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку повідомило директора про початок позапланової перевірки діяльності емітента, підставою для якої стала низка скарг акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» (дод. 8-10).

На роздоріжжі

Авто минуло перші невисокі будівлі обласного центру Закарпаття і поволі просувалося лабіринтами вузьких вуличок Ужгорода до центру міста. До призначеної зустрічі залишалося ще добрих півгодини, і тому Юрко вирішив десь коротко перепочити після дороги. Припаркувавши машину на одній з вулиць, зайшов у невеличке симпатичне на вигляд кафе.

Поки бармен готував каву, Юрко відкрив папку, де лежали вже сотні разів перечитані установча угода про створення ЗАТ «Львівський керамічний завод», протокол установчих зборів, статут акціонерного товариства, а також висновки Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Полиставши документи, Юрко замислено подивився у вікно...

Від часу проведення установчих зборів ЗАТ « Львівський керамічний завод» минуло вже 8 місяців. У повітрі вже відчувався п'янкий подих весни, що, окрім гарного настрою, надихав творити, здобувати, перемагати. Проте невеликий пакет документів із чорної папки вкотре ставив перед молодим директором нелегку проблему вибору.

«Впевненість – половина успіху, – згадався йому чийсь крилатий вислів. – Що ж, годі! Потрібно рухатися далі». Юрко великим ковтком допив каву, рішуче піднявся з-за столу, взяв папку з документами та вийшов із кафе...

* * *

27 травня 2004 року виконавчий комітет Львівської міської ради видав ЗАТ «Львівський керамічний завод» свідоцтво про державну реєстрацію, і вже через місяць емітент подав до Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку пакет документів для реєстрації випуску акцій (дод. 11)* .

Запитання для обговорення

1. Як можна охарактеризувати загальний економічний стан ВАТ «Львівський керамічний завод» напередодні реорганізації емітента?
2. Як Ви оцінюєте емісійну політику ВАТ «Львівський керамічний завод»?
3. Як можна охарактеризувати рівень корпоративної культури та етичні цінності у системі корпоративних відносин у ВАТ «Львівський керамічний завод»?
4. Яким чином діяли б Ви на місці керівництва ВАТ «Львівський керамічний завод», щоб забезпечити собі контроль над акціонерним товариством?
5. Чи відповідає здійснена реорганізація ВАТ «Львівський керамічний завод» основній суті та завданням реорганізації як засобу оптимізації підприємницької діяльності?
6. Які можливі шляхи захисту прав та інтересів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод», які не увійшли до кола засновників закритого акціонерного товариства?

* Ситуація, що склалася з реорганізацією ВАТ «Львівський керамічний завод» у закрите акціонерне товариство, описана станом на червень 2004 року.

Додатки

Додаток 1

Витяг зі статуту ВАТ «Львівський керамічний завод», затвердженого рішенням загальних зборів акціонерів від 14 вересня 1995 року (протокол № 1)

(зі змінами та доповненнями)

10.13. Порядок скликання і проведення загальних зборів акціонерів, формування порядку денного, визначення складу і повноважень учасників зборів, організації і методів голосування, оформлення рішень, інші процедурні питання регулюються «Положенням про загальні збори акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод».

Додаток 2

Витяг зі «Положення про загальні збори акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод», затвердженого рішенням загальних зборів акціонерів від 10 травня 2001 року (протокол № 7)

(зі змінами та доповненнями)

4.1. Процедура скликання Загальних зборів передбачає:

а) ухвалення рішення про їхнє скликання, формування порядку денного;

б) повідомлення акціонерів про Загальні збори;

в) доповнення до порядку денного відповідно до пропозицій;

г) повідомлення акціонерів про остаточну редакцію порядку денного.

4.2. Скликання Загальних зборів відбувається на підставі відповідного рішення правління за його ініціативою, на вимогу акціонерів, спостережної ради або ревізійної комісії. Рішення щодо скликання чергових Загальних зборів, їхній порядок денний та текст інформаційного повідомлення акціонерів повинні бути затверджені спостережною радою за поданням Правління...

4.7. Рішення про скликання Загальних зборів повинно містити:

а) дату, час і місце проведення Зборів;

б) повний перелік питань, включених до порядку денного;

в) порядок реєстрації акціонерів (їхніх представників);

г) перелік документів, пов'язаних із порядком денним, та порядок ознайомлення з ними акціонерів;

д) адресу та порядок прийому пропозицій від акціонерів щодо порядку денного;

е) текст інформаційного повідомлення акціонерів;

є) дату, на яку складається перелік акціонерів, що мають бути персонально повідомлені про проведення Загальних зборів (в межах 5 днів до останнього терміну повідомлення акціонерів про проведення Загальних зборів);

ж) затверджені зразки бюлетенів для голосування з кожного питання порядку денного та/або карток для голосування.

4.11. Інформаційне повідомлення про проведення Загальних зборів повинно містити назву Товариства та інформацію про його місцезнаходження, а також відомості, передбачені п.п. а)–д) п.4.7 цього Положення. Якщо до порядку денного Загальних зборів включено питання про зміну розміру статутного фонду Товариства, у повідомленні, крім цього, повинні міститися відомості, передбачені ст.40 Закону України «Про господарські товариства». Якщо до порядку денного Загальних зборів включено питання, ухвалення рішення з якого призведе до виникнення в акціонерів права вимагати викупу Товариством власних акцій, у повідомленні, крім цього, повинні міститися відомості щодо:

а) наявності в акціонерів зазначеного права з посиланням на відповідні питання порядку денного;

б) ціни, за якою відбуватиметься викуп;

в) порядку та строків викупу.

4.12. Не пізніше, як за 45 днів до дати проведення Загальних зборів, правління публікує інформаційне повідомлення про проведення Загальних зборів в офіційному виданні та в одному з видань, що видаються в регіоні розташування Товариства. Окрім цього, про скликання Загальних зборів акціонерів правління сповіщає власників іменних акцій персонально або повідомленням, яке відсилається рекомендованою кореспонденцією за вказаними в книгах обліку акціонерів адресами, або іншим способом, який гарантує надходження повідомлення акціонерам.

4.13. Повідомлення вважається таким, що зроблено вчасно, якщо воно надано безпосередньо акціонеру або передане для відправлення поштовій організації не пізніше, ніж за 45 днів до Загальних зборів. Датою надання повідомлення вважається дата, зазначена на штемпелі поштового відділення відправника. Скарги акціонерів щодо несвоєчасного повідомлення їх про скликанння Загальних зборів через порушення установами зв'язку встановлених термінів обігу поштової кореспнденції залишаються без задоволення.

4.18. Остаточно затверджений варіант порядку денного Загальних зборів Правління (акціонери, що скликають позачер-

гові Загальні збори) повинні довести до відома акціонерів не пізніше, як за 10 днів до Загальних зборів, шляхом опублікування в порядку, передбаченому п.4.12 цього Положення.

4.19. Не пізніше, ніж за 10 днів до Зборів, акціонерам повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, пов'язаними з порядком денним (п.п. г) п.4.7 цього Положення). Під ознайомленням з документами в цьому пункті розуміється:

а) безпосереднє ознайомлення з документами у приміщенні Товариства.

6.6. Передача акціонером своїх повноважень іншій особі здійснюється на підставі довіреності або договору доручення, укладених відповідно до вимог чинного законодавства.

6.7. Довіреність може стосуватися як усіх належних акціонерові акцій, так і будь-якої їх частини.

6.8. Довіреності акціонерів-юридичних осіб посвідчуються підписом керівника та печаткою відповідної юридичної особи.

6.9. Довіреності акціонерів-фізичних осіб повинні бути нотаріально посвідченими або такими, що прирівнюються до нотаріально посвідчених. Довіреності на право участі та голосування на Загальних зборах можуть бути посвідчені Правлінням Товариства або реєстратором, що веде систему реєстру акціонерів Товариства.

6.9.1. Правління повинно ухвалити рішення про призначення особи (осіб), уповноважених від його імені посвідчувати довіреності на право участі та голосування на Загальних зборах.

6.9.2. Посвідчення правлінням довіреностей на право участі та голосування на Загальних зборах здійснюється в порядку, передбаченому п.п.2; 3; 5-14 (в частині правил посвідчення доручень) та п.п.26-33 Постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок посвідчення заповітів і доручень, прирівнюваних до нотаріально посвідчених» від 15.06.1994 р. № 419. Правління може ухвалити рішення про порядок посвідчення ним довіреностей на право участі та голосування на Загальних зборах. Цей порядок може конкретизувати вищевказані правові норми, але не може їм суперечити.

9.5. Після проведення Загальних зборів акціонери повинні бути повідомлені про всі рішення, ухвалені на Загальних зборах та результати голосування способом, передбаченим п.4.18 цього Положення.

9.6. Рішення Зборів є обов'язковими для всіх акціонерів Товарисвта, включаючи тих, хто не брав участі в Загальних зборах, голосував проти ухвалення цього рішення, а також всіх органів і посадових осіб Товариства.

Додаток 3

Персональне повідомлення держателям іменних акцій про скликання чергових загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод»

ВАТ «Львівський керамічний завод» повідомляє Вас про загальні збори акціонерів, які відбудуться 4 липня 2003 року о 12.00 за адресою: 79052 місто Львів, вулиця Сяйво, 12

Порядок денний:

1. Звіт правління про фінансово-господарську діяльність товариства та дочірніх підприємств за 2002 рік.
2. Звіт спостережної ради про роботу за 2002 рік.
3. Звіт та висновки ревізійної комісії щодо фінансово-господарської діяльності товариства та дочірніх підприємств за звітний період.
4. Розподіл прибутку та затвердження річних звітів, висновку та балансу за 2002 рік.
5. Визначення напрямків розвитку виробництва на 2003 рік.
6. Затвердження розподілу квартир у житловому будинку та інші соціально-побутові питання.
7. Реорганізація товариства шляхом перетворення ВАТ «Львівський керамічний завод» в ЗАТ «Львівський керамічний завод».
8. Реорганізація дочірніх підприємств і зміни до їх установчих документів.
9. Про умови обміну акцій ВАТ «Львівський керамічний завод» на акції ЗАТ «Львівський керамічний завод» у процесі реорганізації.
10. Про емісію акцій ЗАТ «Львівський керамічний завод».
11. Про затвердження протоколу рішення про випуск акцій ЗАТ «Львівський керамічний завод».
12. Про викуп акцій в акціонерів товариства за затвердження порядку викупу та Положення про викуп власних акцій.
13. Про виділення і спрямування коштів до фонду викупу акцій.
14. Про затвердження акту експертної оцінки акцій товариства.
15. Про скликання установчих зборів ЗАТ «Львівський керамічний завод» та затвердження їх порядку денного.

Реєстрація учасників буде проводитися з 9.00 год. до 11.50 год. у день проведення зборів. Для участі у зборах при собі мати: документ, що посвідчує особу (паспорт), а для представників акціонерів додатково – доручення, оформлене відповідно до чинного законодавства.

Довідки за телефоном: _____

Додаток 4

Висновки про вартість однієї простої іменної акції ВАТ «Львівський керамічний завод»

Спеціалісти Львівського обласного державного комунального бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки _____ та _____, які діяли на підставі Договору _____ про виконання розрахунку ціни простих іменних акцій ВАТ «Львівський керамічний завод», роблять висновок про наступне:

Ціна однієї простої іменної акції ВАТ «Львівський керамічний завод» в окремих пакетах сумарною кількістю до 25% статутного фонду становить на 1 травня 2003 року 26 копійок (при номіналі 1 копійка). Ціна визначена для викупу товариством власних акцій.

Спеціаліст (_____)

Спеціаліст (_____)

Начальник (_____)

Додаток 5

Баланс ВАТ «Львівський керамічний завод» на 30 червня 2003 року (форма № 1)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	2,3	2,3
первісна вартість	011	3,0	3,0
накопичена амортизація	012	(0,7)	(0,7)
Незавершене будівництво	020	10 517,0	13 513,5
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	13 126,6	13 328,8
первісна вартість	031	37 265,6	37 997,5
Знос	032	24 139,0	24 668,7
Довгострокові фінансові інвестиції			
які обліковуються методом участі у капіталі інших	040	–	–
інші фінансові інвестиції	045	903,6	1753,8
Довгострокова дебіторсьтка заборгованість	050	–	–
Відстрочені податкові активи	060	–	–
Гудвіл	065	–	–
Інші необоротні активи	070	–	–
Усього за розділом I	*080*	*24 549,5*	*28 598,4*
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси:			
виробничі запаси	100	10 294,2	20 256,6
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	–	–
незавершене виробництво	120	53,6	395,2
готова продукція	130	46,8	205,6
товари	140	173,5	187,6
Векселі одержані	150	1 929,0	14 340,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги			
чиста реалізаційна вартість	160	36 396,2	8 926,9
первісна вартість	161	36 396,2	8 926.9
резерв сумнівних боргів	162	–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	3 711,7	3 830,2
за виданими авансами	180	–	–
із нарахованих доходів	190	–	–
із внутрішніх розрахунків	200	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1 730,9	1 718,4
Поточні фінансові інвестиції	220	3,8	3,8
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	134,7	279,6
в іноземній валюті	240	–	–
Інші оборотні активи	250	–	–
Усього за розділом II	*260*	*54 474,4*	*50 144.3*
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	270	1,1	39,7
БАЛАНС	280	79 025,0	78 782,4

Продовження дод. 5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	300	111,7	111,7
Пайовий капітал	310	–	–
Додатковий вкладений капітал	320	–	–
Інший додатковий капітал	330	16 535,5	16 543,1
Резервний капітал	340	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	25 980,4	34 816,7
Неоплачений капітал	360	(–)	(–)
Вилучений капітал	370	(–)	(–)
Усього за розділом I	*380*	*42 627,6*	*51 471,5*
II. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСТУПНИХ ВИТРАТ І ПЛАТЕЖІВ			
Забезпечення виплат персоналу	400	–	–
Інші забезпечення	410	155,9	155,9
Страхові резерви	415	–	–
Частка перестраховиків у страхових резервах	416	(–)	(–)
Цільове фінансування	420	2,7	3,9
Усього за розділом II	*430*	*158,6*	*159,8*
III. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові кредити банків	440	–	–
Поточна заборгованість за довгостроков. зобов'язаннями	450	–	–
Відстрочені податкові зобов'язання	460	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	470	1 169,0	877,5
Усього за розділом III	*480*	*1 169,0*	*877,5*
IV. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові кредити банків	500	–	–
Поточна заборгованість за довгостроков. зобовязаннями	510	–	–
Векселі видані	520	3 302,4	17 390,0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	28 611,8	5 900,7
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	–	–
з бюджетом	550	1 760,9	1 264,0
з позабюджетних платежів	560	–	–
зі страхування	570	693	475,2
з оплати праці	580	441,4	963,6
з учасниками	590	–	–
із внутрішніх розрахунків	600	–	–
Інші поточні зобов'язання	610	259,9	280,1
Усього за розділом IV	*620*	*35 069,8*	*26 273,6*
V. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	630		
БАЛАНС	640	79 025,0	78 782,4

Додаток 6

Витяг із протоколу № 9 загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» 4 липня 2003 року

Вступне слово голови спостережної ради ВАТ «Львівський керамічний завод»

Зачитав протокол № 1 мандатної комісії загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» (надалі – збори) від 4 липня 2003 року. Всього згідно з реєстром – 2216 акціонерів, кількість простих іменних акцій – 11173.000 штук. Зареєструвалося для участі у зборах 106 акціонерів і представників акціонерів, які володіють 8 923 758 шт. акцій, що становить 79,87% від загальної кількості акцій.

7. Реорганізація товариства шляхом перетворення ВАТ «Львівський керамічний завод» в ЗАТ «Львівський керамічний завод».

Виступив: _____ пояснив причини, з огляду на які в порядку денному стоїть таке питання та супутні йому. Всім відомо, що сталося з багатьма українськими підприємствами – хлібозаводами, швейними фабриками, рибокомбінатами, пивоварнями. Такий процес продовжується і сьогодні. Досі нам вдавалося втриматися і втримати своїх акціонерів від продажу акцій заводу представникам як російського, так і українського (Київ, Донецьк, Дніпропетровськ) капіталу. Проте на сьогодні назріло питання вживати кардинальних заходів щодо забезпечення цілісності заводу та його працездатності.

Відтак правління товариства провело аналіз ситуації і зробило висновок, що перетворення товариства в закрите акціонерне товариство – найефективніший метод. Що стосується акцій. Далі в порядку денному є питання, які ми з вами вирішуватимемо. Серед них – питання про оцінку акцій. Фахівці повідомлять акціонерів про результати незалежної експертизи та встановленої ціни на акції. Якщо така інформація акціонерам підходить, то ми її затвердимо. В такому випадку кожен акціонер зможе продати свої акції товариству за встановленою ціною протягом визначеного нами ж терміну. В будь-якому випадку детальну інформацію щодо способу, принципів, методів реорганізації товариство зобов'язане надіслати на перевірку до ДКЦПФР та кожному акціонеру персонально. Що і буде зроблено після роботи, яку спеціальна робоча група спеціалістів проведе з цього питання.

Голосували:

«за» – 99,3% «проти» – 0,8% «утримався» – немає.

Вирішили: Перетворити ВАТ «Львівський керамічний завод» в ЗАТ «Львівський керамічний завод».

9. Про умови обміну акцій ВАТ «Львівський керамічний завод» на акції ЗАТ «Львівський керамічний завод» у процесі реорганізації.

Виступив: _____ Акції ВАТ обмінюються на письмові зобов'язання видати відповідну кількість акцій ЗАТ за принципом – одна акція ВАТ обмінюється на зобов'язання видати одну акцію ЗАТ. Для обміну необхідно написати заяву, здати сертифікати, оплатити нотаріальні послуги.

Обмін починається через місяць від сьогоднішнього дня і триватиме один тиждень. Акціонер також може продати свої акції протягом певного терміну. Термін і ціна викупу акцій встановлюватиметься акціонерами сьогодні, вона обґрунтовуватиметься об'єктивними причинами. Після остаточного обґрунтування правлінням цього питання детальна інформація про обмін та викуп акцій на вимогу чинного законодавства повідомлятиметься акціонерам персонально шляхом надіслання звичайного поштового повідомлення та публікації в газеті.

Крім цього, є пропозиція не вважати необхідним надіслати такі повідомлення рекомендованою кореспонденцією, оскільки з огляду на дуже велику кількість та географічну розосередженість акціонерів це потребує значних витрат.

Голосували:

«за» – 99,3% «проти» – 0,7% «утримався» – немає.

Вирішили: Затвердити запропоновані умови обміну акцій при реорганізації, а інформацію про це акціонерам надсилати відповідно до завіреного списку простою поштовою кореспонденцією, яку вважати такою, що гарантує доставку надходження повідомлення.

Запитання із залу: Чому потрібно платити при обміні акцій, чому акціонери, які мають 500 і 2.000.000 акцій, мають платити однакову суму?

Відповідь: Потрібно буде платити не товариству, а нотаріусу за послуги при реєстрації ЗАТ. Як мені відомо, ціна даної послуги нотаріуса не залежить від кількості акцій.

10. Про емісію акцій ЗАТ «Львівський керамічний завод».

Виступив: _____ Оскільки внаслідок реорганізації створюється нове акціонерне товариство, яке не має зареєстрованого випуску акцій, то нам потрібно прийняти рішення про їх випуск. Пропоную поставити на голосування питання про випуск ЗАТ «Львівський керамічний завод» 11.173.000 простих іменних акцій загальною номінальною вартістю 111.730,00 грн. Акції випустити в документарній формі.

Голосували:

«за» – 99,3% «проти» – 0,7% «утримався» – немає.

Вирішили: Випустити 11.173.000 простих іменних акцій ЗАТ «Львівський керамічний завод» загальною номінальною вартістю 111.730,00 грн. Акції випустити в документарній формі.

11. Про затвердження протоколу рішення про випуск акцій ЗАТ «Львівський керамічний завод».

Виступив: _____ Це питання є супутнім до попереднього. Його затвердження потрібне для здійснення реєстрації випуску цінних паперів. Пропоную поставити на голосування питання: затвердити протокол рішення про випуск акцій.

Голосували:

«за» – 99,4% «проти» – 0,6% «утримався» – немає.

Вирішили: Затвердити протокол рішення про випуск акцій ЗАТ «Львівський керамічний завод».

12. Про викуп акцій в акціонерів товариства та затвердження порядку викупу та Положення про викуп власних акцій.

Виступив: _____ Акціонер має право не обмінювати свої акції на зобов'язання видати акції ЗАТ, а може продати свої акції товариству. Пропонується прийняти рішення про купівлю в акціонерів акцій ВАТ «Львівський керамічний завод» та про затвердження Положення про викуп акцій. Є пропозиція викуп акцій здійснювати 30 днів, починаючи з 10 липня 2003 року, за ціною 0,26 грн. за акцію.

Крім цього, після перетворення ВАТ в ЗАТ для акціонерів, які не встигнуть приїхати для продажу акцій, але з часом виявлять таке бажання, утворити фонд викупу акцій та направити до нього достатню кількість коштів для оплати їхніх акцій протягом трьох років з моменту проведення зборів акціонерів. У цьому випадку викуп акцій здійснювати також за ціною 0,26 грн.

Пропоную поставити на голосування питання про купівлю в акціонерів акцій ВАТ «Львівський керамічний завод» на запропонованих умовах з метою захисту прав акціонерів та про затвердження Положення про викуп акцій.

Встановити строк оплати акцій безпосередньо при оформленні відповідних документів, але не пізніше 30 робочих днів з часу переоформлення. Пропозиції акціонерів щодо відчуження належних їм акцій приймаються правлінням товариства. Встановити, що товариство зобов'язане викупити акції в акціонера, який вимагає цього, за ціною та в терміни, встановлені рішенням зборів.

Голосували

«за» – 99,3% «проти» – 0,7% «утримався» – немає.

Вирішили: З метою захисту прав акціонерів розпочати викуп в акціонерів акцій ВАТ «Львівський керамічний завод» на запропонованих умовах та затвердити Положення про викуп акцій.

13. Про виділення і спрямування коштів до фонду викупу акцій.

Виступив: _____ Оскільки на даний момент невідомо, яка кількість акціонерів буде продавати акції, а тому неможливо встановити суму, яку необхідно спрямувати на викуп

акцій, то пропонується дане питання вирішувати правлінню у міру надходження заявок на продаж акцій.

Голосували:

«за» – 99,3% «проти» – 0,7% «утримався» – немає.

Вирішили: Доручити правлінню виділити і спрямувати до фонду викупу акцій достатню суму із прибутку товариства.

14. Про затвердження акту експертної оцінки акцій товариства.

Виступив: _____ зачитав акт експертної оцінки акцій ВАТ «Львівський керамічний завод».

Голосували:

«за» – 99,2% «проти» – 0,8% «утримався» – немає.

Вирішили: Затвердити акт експертної оцінки акцій ВАТ «Львівський керамічний завод».

15. Про скликання установчих зборів ЗАТ «Львівський керамічний завод» та затвердження їх порядку денного.

Виступив: _____ запропонував скликати установчі збори ЗАТ «Львівський керамічний завод» 22 серпня 2003 року об 11.00 год. за адресою ..... з таким порядком денним:

1. Затвердження результатів обміну акцій.
2. Створення закритого акціонерного товариства «Львівський керамічний завод».
3. Затвердження установчих документів товариства.
4. Обрання правління товариства.
5. Обрання спостережної ради товариства.
6. Обрання ревізійної комісії товариства.
7. Про укладання угоди на ведення реєстру цінних паперів.

Голосували:

«за» – 99,3% «проти» – 0,7% «утримався» – немає.

Вирішили: Скликати установчі збори ЗАТ «Львівський керамічний завод» 22 серпня 2003 року із запропонованим порядком денним.

Голова зборів (_____)

Секретар зборів (_____)

Додаток 7

Львівське обласне державне комунальне бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки

Територіальному управлінню
Державної комісії з цінних
паперів та фондового ринку

На Ваш лист _____ повідомляємо, що фахівці Львівського обласного державного комунального бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки дійсно проводили експертну оцінку вартості однієї простої акції ВАТ «Львівський керамічний завод» на підставі договору...

Також повідомляємо, що Звіт про експертну оцінку простої іменної акції ВАТ «Львівський керамічний завод» та Висновок про вартість передані Замовнику на підставі Акту прийому-передачі робіт з експертної оцінки...

На Ваше зауваження про захист прав акціонерів, які вони мають відповідно до ст.10 Закону України «Про господарські товариства», ці права не були порушені або обмежені. Оцінку вартості акцій, які перебувають у власності окремих держателів акцій, наша організація не проводила.

Щодо посилання у Вашому листі ..... на можливість недодержання прав акціонерів та інвесторів ВАТ «Львівський керамічний завод» повідомляємо, що Львівське обласне державне комунальне бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки не проводило оцінку майна ВАТ «Львівський керамічний завод» з метою відчуження будь-яким способом. Договори на оцінку вартості пакетів акцій ВАТ «Львівський керамічний завод», які належать громадянам України та суб'єктам підприємницької діяльності, не укладалися і оцінка належних їм акцій не проводилася.

Начальник (_____)

Додаток 8

Акт про результати позапланової тематичної перевірки діяльності ВАТ «Львівський керамічний завод» від 05 грудня 2003 року (витяг)

Проаналізувавши надані для перевірки 2 наявні протоколи засідань спостережної ради ВАТ «Львівський керамічний завод» від 02 квітня 2003 року № 18 та від 26 червня 2003 року № 19, контрольно-ревізійна група встановила, що на порушення вимог п.4.2 «Положення про загальні збори акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» (нової редакції) правління емітента не надало на затвердження наглядовому органу акціонерного товариства своє рішення про скликання загальних зборів акціонерів, їх порядок денний та текст інформаційного повідомлення для акціонерів.

Згідно з протоколом загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» від 4 липня 2003 року для участі у зборах було зареєстровано 106 акціонерів (їх представників), які володіли 8.923.758 шт. акцій, що становило 79,87% від загальної кількості акцій.

Проте, проаналізувавши довіреності на право представляти інтереси акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод», Журнал реєстрації довіреностей повірених осіб на збори акціонерів за 1997-2003 роки та протоколи засідань правління та спостережної ради ВАТ «Львівський керамічний завод» за 2000-2003 роки, контрольно-ревізійною групою встановлено, що на порушення вимог п.6.9.1. та п.6.9.2 «Положення про загальні збори акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» (нової редакції), яка була затверджена рішенням загальних зборів акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» від 10 травня 2001 року (протокол № 7), правління акціонерного товариства не надавало повноважень заступникам голови правління ..... та ..... посвідчувати підписи акціонерів на довіреностях на право представляти їх інтереси на загальних зборах акціонерів.

Таким чином, без врахування довіреностей, що були посвідчені з порушенням посадовими особами емітента без належних на це повноважень та з порушенням вимог частини ч.1 ст.65 Цивільного кодексу України від 18 липня 1963 року № 1576-VI (зі змінами та доповненнями) та частини 4 ст.41 Закону України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII «Про господарські товариства» (зі змінами та доповненнями), фактично взяли участь у загальних зборах акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» 04 липня 2003 року 106 акціонерів, які володіли 5.848.206 шт. акцій, що становить 52,34% від загальної кількості акцій.

Частиною 9 ст.41 Закону України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII «Про господарські товариства» (зі змінами та доповненнями) встановлено, що загальні збори акціонерів визнаються правомочними, якщо в них беруть участь акціонери, що мають відповідно до статуту товариства понад 60 відсотків голосів.

У зв'язку з відсутністю необхідного кворуму, як цього вимагає законодавство України, контрольно-ревізійна група ставить під сумнів легітимність усіх прийнятих 04 липня 2003 року загальними зборами акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» рішень.

Додаток 9

Заперечення, пояснення та уточнення до Акту про результати позапланової тематичної перевірки діяльності ВАТ «Львівський керамічний завод» від 05 грудня 2003 року

Територіальному управлінню
Державної комісії з цінних
паперів та фондового ринку

...В резолютивній частині Акту зазначено ряд порушень, яких (на думку ТУ) припустилося ВАТ «Львівський керамічний завод» у своїй діяльності; вони насправді не мали місця. Даним листом .... надаємо спростування викладеної в Акті інформації та документальні підтвердження.

...На спільному засіданні правління та спостережної ради товариства від 18 березня 2003 року на порядку денному стояло питання «Приведення у відповідність внутрішніх нормативних актів товариства із чинним законодавством» на виконання вимог Закону України «Про господарські товариства». Дане питання було включено до порядку денного на підставі ст.11.8-б статуту товариства. Розглянувши питання та обговоривши його, спостережна рада спільно з правлінням товариства ухвалили рішення: «Зупинити дію «Положення про загальні збори акціонерів ВАТ « Львівський керамічний завод» як такого, що суперечить чинному законодавству України та статуту товариства і не може застосовуватися в діяльності Товариства. При проведенні зборів акціонерів керуватися чинним законодавством України та статутом товариства».... Зокрема, розділи 4.3, 4.6, 4.10, 4.1.4 «Положення про загальні збори акціонерів ВАТ «Львівський керамічний завод» містять явно неправомірні приписи, які супереча-

чать Закону України «Про господарські товариства», що і стало причиною прийняття Правлінням і Спостережної радою товариства такого рішення.

Як видно з ч.1 описової частини Акту, при здійсненні перевірки контрольно-ревізійною групою вибірково перевірялися протоколи засідань Правління та засідань Спостережної ради. Протоколи ж спільних засідань Правління та засідань Спостережної ради не перевірялися, інформація про проведення таких засідань не витребовувалася, тому даного факту досліджено не було.

Що ж стосується ціни та строків викупу акцій, то, крім того, що такі вимоги на момент скликання зборів не діяли (див. вище), на той момент вказана інформація ще не була затверджена належним органом (зборами) і, відповідно, не могла бути будь-кому повідомлена.

...У п.3 резолютивної частини Акту сказано, що довіреності на право представляти інтереси акціонерів та голосувати на загальних зборах протягом 2001-2003 років були посвідчені посадовими особами емітента без належних на це повноважень.

Вказане твердження не відповідає дійсності з таких причин.

Як видно з довіреностей, підписи на них завірено заступниками голови правління _____ та _____

Згідно із Законом України «Про господарські товариства» довіреність на право участі та голосування на загальних зборах акціонерів має бути посвідчена реєстратором або правлінням товариства. Згідно зі ст.64 Цивільного Кодексу України від 18 липня 1963 року «довіреністю визнається письмове уповноваження, яке видається однією особою іншій особі для представництва перед третіми особами».

Так, рішенням правління від 27 квітня 1999 року (протокол № 41.....) право посвідчувати підписи на довіреностях акціонерів надано заступнику голови правління за посадою.

Отже, довіреності на право представляти інтереси акціонерів та голосувати на загальних зборах протягом 2001-2003 років були посвідчені посадовими особами емітента, які в повному обсязі володіли належними повноваженнями.

Що ж стосується ч.1 ст.65 Цивільного Кодексу України від 18 липня 1963 року, то слід зауважити, що приписи цієї статті стосуються довіреностей на укладення угод, які потребують нотаріальної форми, а також вчинення дій щодо державних, кооперативних та інших громадських організацій. Довіреності ж на право представляти інтереси акціонерів та голосувати на загальних зборах протягом 2001-2003 років не належать до жодної з цих категорій, а, отже, ця норма Кодексу спеціалістами контрольно-ревізійної групи у даному випадку застосована помилково.

Викликає подив і факт перевищення компетенції працівників контрольно-ревізійної групи, який полягає в тому, що в акті пе-

ревірки ними робиться висновок про недійсність довіреностей, хоча висновки з даного питання можуть бути зроблені тільки судом після повного та всебічного вивчення матеріалів справи. На нашу думку, це свідчить про упереджене ставлення працівників Комісії до здійснюваної перевірки з невідомих нам причин.

Як бачимо, при детальному вивченні обставин жодних порушень при скликанні та проведенні загальних зборів акціонерів 4 липня 2003 року товариством допущено не було. З огляду на наведене та для уникнення судової тяганини просимо виключити з Акту пункти, в яких ідеться про порушення вимог чинного законодавства при проведенні загальних зборів акціонерів, та повідомити ВАТ «Львівський керамічний завод» про прийняте рішення.

Голова правління (_____)

Додаток 10

Витяг із протоколу № 41 засідання правління ВАТ «Львівський керамічний завод» 27 квітня 1999 року

Повістка дня:
1. Про проведення чергових зборів акціонерів.
2. Про придбання вантажного автомобіля.

Слухали: Голову правління про підготовку до загальних зборів акціонерів 28 квітня 1999 року. Запропонував із метою оперативного оформлення довіреностей надати право посвідчувати підписи акціонерів на довіреностях заступнику голови правління за посадою.

Вирішили: 28 квітня 1999 року з 7.30 до 12.30 провести всі організаційні заходи, в т.ч. з охорони правопорядку на зборах, забезпечення роботи лічильної та мандатної комісії, секретаріату, доповідачів... Надати право посвідчувати підписи акціонерів на довіреностях про представлення їхніх інтересів на зборах акціонерів заступнику голови правління за посадою.

Голосували – одноголосно.

Голова правління (_____)

Секретар (_____)

Додаток 11

Витяг із протоколу рішення засновників закритого акціонерного товариства «Львівський керамічний завод» про випуск акцій

ЗАТВЕРДЖЕНО
зборами засновників
ЗАТ «Львівський керамічний завод»
протокол № 1 від 20 серпня 2003 року

Присутні: 27 засновників та їхніх представників, що становить 95,83%.

1. Фірмова назва емітента та його місцезнаходження.
Повна назва: Закрите акціонерне товариство «Львівський керамічний завод».
Скорочена назва: ЗАТ «Львівський керамічний завод».

2. Місцезнаходження товариства:
79052 м.Львів, вул.Сяйво 12.

3. Розмір статутного капіталу.
Розмір статутного капіталу – 111.730 (сто одинадцять тисяч сімсот тридцять) гривень, на момент прийняття рішення про випуск акцій сплачений повністю.

4. Цілі діяльності емітента.
Товариство створене з метою ведення господарської діяльності та отримання прибутку.

5. Предмет діяльності.
Предметом діяльності товариства є:
– розробка, впровадження, виробництво та реалізація товарів будівельної та художньо-побутової кераміки та інших видів кераміки;
– будівельна діяльність;
– проектні, будівельні та ремонтні роботи, інженерні розробки;
– реставраційні та ремонтно-будівельні послуги.

8. Мета випуску акцій.
Формування статутного фонду товариства, засвідчення участі у статутному фонді та підтвердження членства в акціонерному товаристві.

9. Зазначення категорій акцій.
Випускаються виключно прості іменні акції, акції на пред'явника та привілейовані акції не випускаються.

10. Кількість іменних акцій.
Кількість іменних акцій: 11.173.000 (одинадцять мільйонів сто сімдесят три тисячі) штук.

14. Номінальна вартість акцій.
Номінальна вартість акції – 0,01 (одна) копійка.

17. Строк і порядок розміщення акцій та їхньої оплати.
Товариство створено шляхом перетворення ВАТ «Львівський керамічний завод» у ЗАТ «Львівський керамічний завод», тому передбачено обмін акцій ВАТ «Львівський керамічний завод» на письмові зобов'язання видати відповідну кількість акцій ЗАТ «Львівський керамічний завод» протягом шести місяців після реєстрації випуску акцій у ДКЦПФР.

18. Строк повернення коштів при відмові від випуску акцій.
Відмови у випуску акцій не передбачається.

20. Порядок повідомлення про випуск і розміщення акцій.
Про випуск акцій товариство повідомляє кожного з його акціонерів персонально. Всі акції розміщуються виключно серед засновників згідно з умовами Установчого договору. Після реєстрації випуску акцій виконавчий орган товариства забезпечує письмове інформування акціонерів про реєстрацію випуску, а також виготовлення та видачу сертифікатів акцій.

Голова зборів (_____)

Секретар зборів (_____)

Додаток 12

Витяг із «Положення про порядок реєстрації випуску акцій та інформації про їх емісію під час реорганізації товариств», затвердженого рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 30 грудня 1998 року № 221

(зі змінами та доповненнями)

1.1. Положення визначає особливості порядку реєстрації випуску акцій, подання звіту про наслідки обміну акцій під час реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) акціонерних товариств відповідно до статей 34 та 36 Закону України «Про підприємства в Україні», статті 19 Закону України «Про господарські товариства» та статті 25 Закону України «Про цінні папери та фондову біржу».

1.4. Реєстрація випуску акцій акціонерних товариств, що створюються під час реорганізації, а також скасування реєстрації випуску акцій акціонерних товариств, що ліквідуються під час реорганізації, здійснюється Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку або її територіальними органами (далі – Комісія) згідно з їх повноваженнями, встановленими відповідними нормативними актами Комісії.

1.5. Підставами для відмови у реєстрації випуску акцій закритих акціонерних товариств є будь-яка з підстав, передбачених п.8 Положення про порядок реєстрації випуску акцій закритими акціонерними товариствами (07-06/98) ....., а також порушення вимог цього Положення.

1.7. З метою захисту прав акціонерів акціонерне товариство, що прийняло рішення про реорганізацію, зобов'язане здійснити оцінку та викуп акцій акціонерів, які вимагають цього, у випадку, коли ці акціонери не голосували за прийняття загальними зборами рішення про реорганізацію і звернулися до товариства з письмовою заявою. Викуп акцій здійснюється за ціною, що визначається за домовленістю сторін, але не нижчою за номінальну вартість акцій.

1.8. При емісії акцій під час реорганізації товариства продаж акцій не здійснюється. Під час реорганізації здійснюється обмін акцій або часток у статутному фонді товариства, що реорганізовується, на акції або на частки у статутному фонді товариства, що створюється під час реорганізації, шляхом злиття, поділу, виділення, перетворення, або на акції акціонерного товариства, у якого збільшується статутний фонд – внаслідок реорганізації шляхом приєднання.

1.9. Обмеження терміну видання документів фізичним та юридичним особам щодо підтвердження їхніх прав власності на акції

акціонерних товариств, що створюються під час реорганізації, не допускається.

6.1. При перетворенні одного товариства в інше до товариства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього товариства.

6.2. Послідовність дій, до яких вдається товариство під час емісії акцій при реорганізації шляхом перетворення:

а) прийняття вищим органом товариства рішення про реорганізацію шляхом перетворення, про умови обміну акцій або часток у статутному фонді товариства, що реорганізується, на акції або частки у статутному фонді товариства, що створюється, та рішення про емісію акцій товариства, що створюється шляхом перетворення;

б) оцінка та викуп акцій у акціонерів з дотриманням вимог п.1.7 цього Положення;

в) обмін акцій або часток у статутному фонді товариства, що реорганізовується, на письмові зобов'язання про видачу відповідної кількості акцій (часток) товариства, що створюється шляхом перетворення;

г) прийняття установчими зборами товариства, що створюється шляхом перетворення, рішення про створення товариства, про затвердження статут товариства, про обрання органів управління, а також вирішення інших питань, пов'язаних з реорганізацією;

ґ) реєстрація в Комісії випуску акцій товариства, створеного шляхом перетворення;

д) обмін письмових зобов'язань на акції або частки у статутному фонді товариства, створеного шляхом перетворення.

7.2. Перед початком проведення реорганізації товариства товариство направляє до Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку і держателям іменних акцій – персонально (способом, передбаченим статутом) повідомлення, яке містить відомості щодо реорганізації.... Повідомлення про реорганізацію друкується в органах преси Верховної Ради України, Кабінету міністрів України, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку чи офіційному виданні фондової біржі. У повідомленні мають бути розкриті відомості, що містяться в рішенні про емісію акцій, визначені в розділі 7 Положення.

Нечепоренко Оксана

Корпоративна криза на ВАТ «Укрнафта»

Холодним жовтневим вечором 2002 року світло в одному з вікон головного офісу «Приватбанку» не згасало до пізньої ночі. Іван Петрович, один з топ-менеджерів групи «Приват», щільно зачинивши двері службового кабінету, вже у котрий раз передивлявся акуратно розкладені на величезному робочому столі численні документи. Документи, що відображали історію, мабуть, найгучнішого в Україні корпоративного конфлікту – майже трирічного протистояння держави та інших великих акціонерів навколо ВАТ «Укрнафта». Нарешті представники держави погодилися на конструктивні переговори щодо врегулювання конфлікту. «Завтра у цій «холодній війні» може бути поставлена крапка. Але чи вдасться досягти повної згоди з опонентом?» – розмірковував Іван Петрович, який всі ці роки координував дії «бунтівних міноритаріїв». Саме він завтра мав очолити групу, що поведе переговори від імені недержавних акціонерів «Укрнафти»...

Акціонерне товариство «Укрнафта» було створено у лютому 1994 року на базі державного виробничого об'єднання «Укрнафта». У товаристві працює 26 400 осіб. АТ включає 43 дочірні підприємства, що знаходяться у його повній власності та розміщені у Полтавській, Чернігівській, Івано-Франківській та Львівській областях.

Під час приватизації контрольний пакет акцій у розмірі 50% + 1 були збережені за державою та передані в управління нафтогазовому монополісту – НАК «Нафтогаз України». Рішення про збереження контролю держави над «Укрнафтою» було пояснено стратегічною важливістю компанії для України.

Ураховуючи важливу роль «Укрнафти» на ринку енергоносіїв України, «Альфа Нафта» та «Приватбанк» разом придбали близько 30% акцій товариства. Головною метою такого придбання було забезпечення поставок нафти власним нафтопереробним заводам та нафтопродуктів до влас-

них мереж роздрібної торгівлі, адже «Альфа Нафта» є великим трейдером та має близько 300 бензозаправних станцій, а «Сентоса», споріднена компанія «Приватбанку», що знаходиться під його контролем, має близько 400 заправних станцій. Крім того, ці компанії володіють великими пакетами акцій нафтопереробних заводів «Галичина» та «Нафтохімік Прикарпаття».

Утім, очікування інвесторів не виправдалися: призначений державою як мажоритарним акціонером менеджмент «Укрнафти» визначав збутову політику компанії, не враховуючи інтереси «Альфа Нафти» та «Приватбанку». При цьому ніяких пояснень щодо принципів обрання ділових партнерів менеджмент «Укрнафти» власним акціонерам не надавав, зазначаючи, що все погоджено з керівництвом НАК «Нафтогаз України».

Не могла задовольнити міноритарних акціонерів і фінансова політика ВАТ «Укрнафта», яку проводило її керівництво. Середня ціна на природний газ в Україні дорівнювала 59 дол. США за тисячу кубічних метрів, у той самий час, коли «Укрнафта» продавала свій газ НАК «Нафтогаз України» (в управлінні якого і знаходився контрольний пакет акцій «Укрнафти») за середньою ціною 24,6 дол. США за тисячу кубічних метрів у 2001 році та за ціною 22,3 дол. США за тисячу кубічних метрів у 2002 році.

Ураховуючи аргументи представників держави, що різке підвищення цін на газ «Укрнафти» може порушити баланс на місцевому енергетичному ринку, дрібні акціонери прийняли навіть такі ціни за умови, що усі платежі здійснюватимуться вчасно та у грошовій формі.

Однак на кінець 2001 року дебіторська заборгованість «Укрнафти» зросла на 36% до 124 млн дол. США, причому заборгованість держави за газ та нафту становила близько 90% від цієї суми. Більше того, у 2001 році заборгованість за газ перед «Укрнафтою» збільшилася вдвічі – до 70 млн дол. США (заборгованість «Нафтогазу» становила 94% цієї суми), оскільки товариство отримало гроші лише за 16% проданого ним газу.

Описані події наочно демонстрували, що політика НАК «Нафтогаз України», як мажоритарного акціонера ВАТ «Укрнафта» спрямована, фактично, на «вимивання» активів з компанії, що прямо суперечило інтересам міноритарних

акціонерів. Цим було підготовлено основу для постійного конфлікту між державою як акціонером, що володіє контрольним пакетом акцій, та іншими акціонерами товариства.

Протягом досить тривалого часу міноритарні акціонери намагалися вплинути на ситуацію шляхом переговорів з топменеджментом компанії, звернень до керівництва НАК «Нафтогаз України», ініціювання розгляду відповідних питань на засіданнях Ради акціонерного товариства, де вони мали 4 представників з 11. Втім, ці заходи суттєвого ефекту не мали.

Треба було вдаватися до більш рішучих дій. Першою серйозною перемогою міноритарних акціонерів стало блокування на загальних зборах акціонерів рішення щодо створення дочірнього підприємства «Укрнафти» – «Укрінтернафти», яке мало діяти в Ємені, видобуваючи 7,33 млн барелей нафти щорічно, або 42% від поточного видобутку ВАТ «Укрнафта». Ці дії змусили «Укрнафту» відмовитися від реалізації цього проекту.

У 2001 році до групи міноритарних акціонерів приєднався «Укрсиббанк», що обумовило збільшення підконтрольної їй частки акцій ВАТ «Укрнафта» до більш як 40%, що надало групі законне право блокувати проведення загальних зборів акціонерів.

Після цього міноритарні акціонери, погрожуючи блокуванням проведення загальних зборів, стали наполягати на прозорішому процесі прийняття рішень щодо збутової та фінансової стратегії компанії, вимагали перерозподілу місць у Раді акціонерного товариства та зміни реєстратора товариства.

На початку 2002 року, переконавшись у неможливості компромісу, група міноритарних акціонерів заблокувала проведення річних загальних зборів ВАТ «Укрнафта». Небажання НАК «Нафтогаз України» змінити ставлення до міноритарних акціонерів обумовило наступні дії останніх щодо блокування проведення загальних зборів акціонерів ВАТ «Укрнафта» протягом 2002 та 2003 років.

Блокування загальних зборів акціонерів унеможливило ухвалення рішень, віднесених до виключної компетенції зборів, таких, як виплата дивідендів. Так, держава не отримала 7,4 млн дол. США від «Укрнафти» в рахунок дивідендів 2000 року, а за результатами 2001 року – 15 млн дол. США, що становило 19% від загального обсягу доходів за дивідендами, які Фонд державного майна України планував отримати за той рік на усі державні пакети акцій.

Крім того, керівництво «Укрнафти» не мало змоги розробляти та реалізовувати довгострокові виробничі та інвестиційні проекти, що потребували затвердження загальних зборів акціонерів. Отже, конфлікт фактично призупинив зовнішньоекономічну діяльність «Укрнафти», зокрема заплановане створення СП з лівійською національною нафтовою корпорацією, що мало обговорюватися на не проведених річних загальних зборах.

Акції «Укрнафти» є найбільшою «блакитною фішкою» в Україні та найбільш ліквідними акціями на місцевому ринку. Корпоративний конфлікт обумовив суттєве падіння цін на акції «Укрнафти» (дод. 2). Розуміючи, що продовження конфлікту навколо «Укрнафти» завдає шкоди усьому фондовому ринку України, уряд вдався до рішучих дій щодо його врегулювання. Зокрема, кадрових змін зазнало керівництво НАК «Нафтогаз України».

Нове керівництво НАК «Нафтогаз України» погодилося на переговори з міноритарними акціонерами.

...Саме до цих переговорів готувався Іван Петрович. «Очевидно, що держава готова зробити крок назустріч, і цей шанс треба використати», – розмірковував він. – «Але яким чином забезпечити непорушність домовленостей, адже акціонер, що володіє контрольним пакетом акцій, завжди має змогу тримати під контролем ухвалення рішень загальними зборами акціонерів. Отже, треба запропонувати якийсь механізм, який би унеможливив у майбутньому ухвалення важливих для товариства рішень без урахування позицій великих акціонерів». Такий механізм Іван Петрович мав запропонувати завтра на переговорах.

Запитання для обговорення

1. Як конфлікт між акціонерами впливає на роботу акціонерного товариства?
2. У чому головна проблема відсутності діалогу між великим та дрібними акціонерами?
3. Позиція якого з акціонерів не відповідає найкращій практиці корпоративного управління?
4. Які варіанти виходу з цієї ситуації? Чи можна погодитись з думкою, що вихід у конструктивному діалозі між акціонерами?
5. Якщо так, то які інструменти корпоративного управління можна використати задля досягнення балансу інтересів усіх груп акціонерів?

Додатки

Додаток 1

СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ

1. Мажоритарний акціонер, нехтуючи інтересами міноритарних акціонерів:
– направляє на власний розсуд грошові потоки компанії, застосовуючи власні схеми розподілу продукції ВАТ;
– «вимиває» активи ВАТ, реалізуючи частину продукції афілійованим структурам за трансфертними цінами

2. Переконавшись у марності запитів та спроб владнати конфлікт шляхом переговорів, міноритарні акціонери консолідуються та блокують проведення загальних зборів акціонерів.

3. Блокування зборів призводить до неможливості:
– розподілу частини прибутку між акціонерами у вигляді дивідендів;
– ефективного інвестування у перспективні проекти за кордоном;

4. Усі переговори, до яких вдавалися сторони конфлікту, не дали результатів.

ДІЇ СТОРІН У СИТУАЦІЇ, ЩО СКЛАЛАСЯ:

Держава:

- Спроба, використовуючи регуляторну функцію держави, провести зміни до законодавства щодо зниження кворуму загальних зборів до 50%.
- Спроба «акуратно» прибрати зі Статуту норму про кворум засідань Спостережної ради з перенесенням її до Положення про Спостережну раду.
- Опрацювання варіанта продажу державного пакета акцій ВАТ.

Міноритарні акціонери:

- Спроба, блокуючи проведення загальних зборів, привернути до конфлікту увагу керівництва держави, громадськості та домогтися конструктивних переговорів.
- Спроба домогтися підвищення з 60 до 75% кворуму засідань Спостережної ради.

ПОДАЛЬШИЙ РОЗВИТОК СИТУАЦІЇ

• У березні 2003 року, нарешті, відбулися загальні збори акціонерів ВАТ «Укрнафта»

• На зборах:
- переобраний склад Спостережної ради (до неї увійшли 7 членів від держави, 4 – від приватних акціонерів);
- затверджено фінансовий звіт компанії за 2000–2002 рр.;
- вирішено не виплачувати дивіденди за 2000–2003 рр. та використати прибуток на розвиток компанії.

ЧИ МОЖНА ПОГОДИТИСЯ З ДУМКОЮ, ЩО ВИХІД У КОНСТРУКТИВНОМУ ДІАЛОЗІ?

«Чотири кити» діалогу:

- Кількість членів Спостережної ради та представництво в ній різних груп акціонерів.
- Компетенція Спостережної ради.
- Кворум засідань Спостережної ради.
- Порядок ухвалення рішень Спостережною радою (одноголосно, проста або кваліфікована більшість голосів).

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЇ РАДИ:

• З одного боку, Рада має вирішувати тільки ті питання, де діє принцип «що є добрим для Товариства – добре для всіх його акціонерів».

• З другого боку, якщо жодна зі сторін не має можливості «провести» власну точку зору через Загальні збори, Рада має стати механізмом досягнення балансу інтересів акціонерів.

СТРУКТУРА ВЛАСНОСТІ КОМПАНІЇ

Інформація про осіб, що володіють понад ніж 10 відсотками акцій емітента, чи номінальних утримувачів

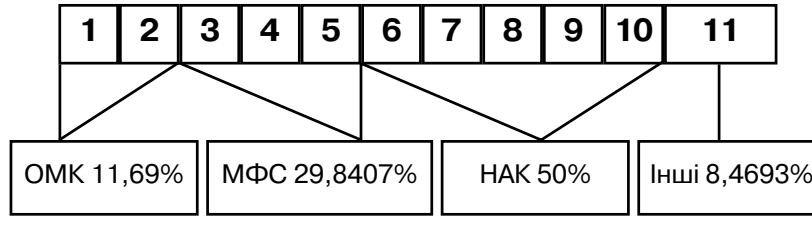
(станом на 16.09.2002)

Підприємство-емітент:
00135390 ВАТ «УКРНАФТА»

Реєстратор емітента
24101605 Відкрите акціонерне товариство «Фінансова компанія «Укрнафтогаз»

Назва власника / ПІБ фізичної особи	Код за ЕДРПОУ	Місце знаходження	Дата внесення до реєстрf	Кількість акцій, *шт.*	Відсоток від загал. кількості акцій
Юридичні особи:					
«Оксідентал менеджмент компанія»	00086229	Республіка Кіпр, м.Нікосія, Макаріос, 3 авеню, буд. 82-а, 3-й поверх, офіс 301	2000-12-26	6342597	11.6960
Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»	20077720	Україна, 01002, м. Київ, вул. Луначарського, 2	2002-05-23	27114256	50.0000
ВАТ «Міжрегіональний фондовий союз»	24917996	Україна, 01001, м. Київ, вул. Вєтрова, 7-Б	2002-05-23	16182197	29.8407
Фізичні особи:					

ЧИ МОЖЕ БУТИ ТАКА РАДА ІНСТРУМЕНТОМ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ?



Кворум – 9
Кваліфікована більшість – 7

ЧИ МОЖЛИВО ДОСЯГТИ ПРЕДСТАВНИЦТВА УСІХ ГРУП АКЦІОНЕРІВ У СКЛАДІ СПОСТЕРЕЖНОЇ РАДИ?

НІ!

Адже чинне законодавство «сповідує» принцип «одна акція – один голос» (ст. 44 Закону України «Про господарські товариства»). Обраними вважають кандидатів, які отримали не просто найбільшу кількість голосів (як за кумулятивного голосування), а просту більшість голосів акціонерів, що брали участь у зборах (тобто більше 50% голосів, що належать учасникам зборів)

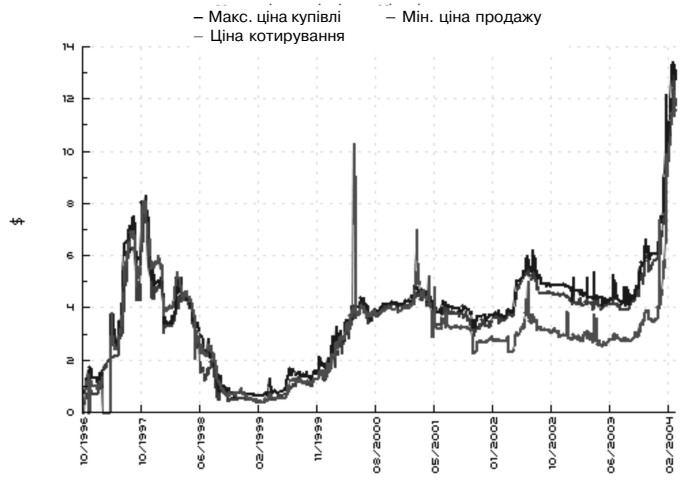
ЯКИМ ЧИНОМ «ПРАЦЮЄ» МЕХАНІЗМ ПРОПОРЦІЙНОГО ГОЛОСУВАННЯ?

$$N = \frac{D \times S + 1}{P + 1},$$

де:

- N – мінімальна кількість акцій, потрібних для обрання бажаної кількості членів Спостережної ради;
- D – кількість членів ради, яку хоче обрати акціонер;
- S – загальна кількість «голосуючих» акцій;
- P – загальна кількість вакантних посад.

Додаток 2



Котирування акцій ВАТ «Украфта» на ПФТС, 1996–2004 рр.

Таблиця 1. **Котирування акцій ВАТ «Укрнафта» на ПФТС, 1999–2004 рр.**
(*джерело: www.kinto.com*)

Дата	Ціна котирування акцій Укрнафти на ПФТС, *дол.*
01.06.99	0,60
10.01.00	1,56
01.11.00	3,95
14.05.01	3,61
04.09.01	3,25
03.12.01	2,71
10.04.02	2,34
01.11.02	2,92
03.02.03	2,78
05.05.03	2,60
01.10.03	3,03
08.01.04	4,21
01.03.04	11,55

Додаток 3

Витяг зі статуту Відкритого акціонерного товариства «Укрнафта»

(редакція чинна на момент конфлікту)

9.6.2. Голова, члени та кандидати в члени Спостережної ради обираються Загальними зборами акціонерів строком на 3 роки. Кількісний та персональний склад Спостережної ради визначається Загальними зборами акціонерів.

9.6.7. Спостережна рада:

1) виконує покладені на неї окремі функції, що належать до компетенції Загальних зборів;
2) виносить на Загальні збори пропозиції з питань діяльності Товариства у встановленому Статутом порядку;
3) аналізує дії Правління щодо управління Товариством, реалізації інвестиційної, технічної та цінової політики, дотримання номенклатури товарів та послуг;
4) виступає у разі потреби ініціатором проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства;
5) приймає за поданням Правління рішення про придбання Товариством власних акцій;
6) погоджує за поданням Правління рішення про подальший розподіл придбаних акцій Товариства;
7) погоджує за поданням Правління рішення про заснування Товариством акціонерних товариств, спільних підприємств та інших юридичних осіб;
8) *(підпункт втратив чинність);*
9) затверджує за поданням Правління порядок денний Загальних зборів;
10) (*підпункт втратив чинність);*
11) визначає кількісний склад Правління та за поданням Голови Правління обирає членів Правління;
12) визначає умови оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць Товариства;
13) затверджує внутрішні документи Товариства, що регламентують діяльність Товариства в цілому і не відносяться до компетенції Загальних зборів;
14) за поданням Правління Товариства приймає рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном Товариства, якщо сума угод за фінансовий рік становить від 5 до 25% від залишкової балансової вартості основних фондів;

15) за поданням Правління Товариства узгоджує рішення про розпорядження іншим майном, якщо сума угоди перевищує 25 мільйонів гривень;
16) за поданням Правління Товариства узгоджує рішення про випуск векселів;
17) затверджує річні плани видобутку, перероблення та реалізації газу та нафтопродуктів;
18) розглядає та затверджує звіти за минулий рік та проект балансу на поточний рік, які надаються Правлінням Товариства, Ревізійною комісією;
19) обирає Голову Правління;
20) затверджує положення про структурні одиниці Товариства з наступним затвердженням їх Загальними зборами акціонерів.
21) вирішує питання щодо створення спільних підприємств з наступним затвердженням їх Загальними зборами акціонерів.

9.6.13. Засідання Спостережної ради буде правочинним, якщо на ньому присутні 60% її членів.

9.6.15. Рішення Спостережної ради щодо:
– розпорядження (застави, здачі в оренду, продажу, обміну та іншого відчуження) нерухомим майном Товариства, якщо загальна сума угод за фінансовий рік становить від 5 до 25% від залишкової балансової вартості основних фондів;
– придбання Товариством власних акцій;
– подальшого розподілу придбаних акцій Товариства приймаються 75% голосами присутніх на засіданні членів Спостережної ради. Інші рішення приймаються простою більшістю голосів.

9.6.16. Кожен член ради має один голос. За однакової кількості голосів приймається рішення, за яке проголосував Голова Спостережної ради Товариства.

Спостережна рада Товариства може приймати рішення шляхом опитування, якщо усі її члени погодилися з цим у письмовій формі. Опитування проводить Голова Спостережної ради.

9.7.3. Голова Правління обирається Спостережною радою Товариства простою більшістю голосів строком на 3 роки.
Члени Правління обираються за поданням Голови Правління Спостережною радою Товариства.

Додаток 4

Витяг зі статуту Відкритого акціонерного товариства «Укрнафта»

(пропозиції щодо нової редакції, запропоновані для затвердження Загальними зборами акціонерів, що не відбулися)

9.6.2. Голова, члени Спостережної ради обираються Загальними зборами акціонерів строком на 3 роки. Кількісний та персональний склад Спостережної ради визначається Загальними зборами акціонерів.

9.6.7. Спостережна рада:

1) виконує покладені на неї окремі функції, що належать до компетенції Загальних зборів;
2) виносить на Загальні збори пропозиції з питань діяльності Товариства у встановленому Статутом порядку;
3) аналізує дії Правління щодо управління Товариством, реалізації інвестиційної, технічної та цінової політики, дотримання номенклатури товарів та послуг;
4) виступає у разі потреби ініціатором проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства;
5) приймає за поданням Правління рішення про придбання Товариством власних акцій;
6) приймає за поданням Правління рішення про подальший розподіл придбаних акцій Товариства;
7) погоджує за поданням Правління рішення про заснування Товариством акціонерних товариств, спільних підприємств та інших юридичних осіб;
8) (*підпункт втратив чинність);*
9) затверджує за поданням Правління порядок денний Загальних зборів;
10) (*підпункт втратив чинність);*
11) визначає кількісний склад Правління та за поданням Голови Правління обирає членів Правління;
12) визначає умови оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць Товариства;
13) затверджує внутрішні положення Товариства, що регламентують діяльність Товариства в цілому і не відносяться до компетенції Загальних зборів;
14) за поданням Правління Товариства приймає рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном Товариства, якщо сума угод перевищує 50 мільйонів гривень;

15) за поданням Правління Товариства узгоджує рішення про розпорядження іншим майном, якщо сума угоди перевищує 25 мільйонів гривень;
16) (*підпункт втратив чинність);*
17) затверджує річні плани видобутку, переробки та реалізації газу та нафтопродуктів;
18) розглядає та затверджує звіти за минулий рік та проект балансу на поточний рік, які надаються Правлінням Товариства, Ревізійною комісією;
19) обирає Голову Правління;
20) погоджує положення про структурні одиниці Товариства з наступним затвердженням їх Загальними зборами акціонерів;
21) вирішує питання щодо створення спільних підприємств з наступним затвердженням їх Загальними зборами акціонерів.

9.6.13. Засідання Спостережної ради буде правочинним, якщо на ньому присутні 60% її членів.

9.6.15. Рішення Спостережної ради щодо:
- розпорядження (застави, здачі в оренду, продажу, обміну та іншого відчуження) нерухомим майном Товариства, якщо загальна сума угод перевищує 50 мільйонів гривень;
- придбання Товариством власних акцій;
- *(підпункт втратив чинність);*
- подальшого розподілу придбаних акцій Товариства приймаються 75% голосами присутніх на засіданні членів Спостережної ради. Інші рішення приймаються простою більшістю голосів.

9.6.16. Кожен член ради має один голос. За однакової кількості голосів приймається рішення, за яке проголосував Голова Спостережної ради Товариства.

Спостережна рада Товариства може приймати рішення шляхом опитування, якщо усі її члени погодилися з цим у письмовій формі. Опитування проводить Голова Спостережної ради.

9.7.3. Голова Правління обирається Спостережною радою Товариства простою більшістю голосів строком на 3 роки. Члени Правління обираються за поданням Голови Правління Спостережною радою Товариства.

Додаток 5

Таблиця 1. **Оптимальний розподіл повноважень між органами управління – шлях до збалансування інтересів зацікавлених осіб**

Повноваження	Компетенція		Рішення	
	На сьогодні	Як має бути	На сьогодні	Як має бути
1	2	3	4	5
Визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання	Збори		П.б.	
Внесення змін та доповнень до Статуту Товариства або затвердження Статуту в новій редакції	**Збори**		**3/4**	
Обрання та відкликання Голови та членів Спостережної ради	Збори		П.б.	
Обрання та відкликання Голови та членів Ревізійної комісії Товариства	Збори		П.б.	
Затвердження річних результатів діяльності Товариства, включаючи його дочірні підприємства, структурні одиниці, затвердження звітів та висновків Ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строк та порядок виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків	**Збори**		**П.б.**	
Прийняття рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном Товариства, якщо загальна сума угод за фінансовий рік перевищує 25% від залишкової балансової вартості основних фондів	Збори		П.б.	
Прийняття рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць, затвердження їх статутів та положень	**Збори**		**3/4 (П.б.)**	
Затвердження Положень: Про Загальні збори акціонерів; Про Спостережну раду; Про Правління; Про Ревізійну комісію	Збори		П.б.	
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства	Збори		П.б.	
Прийняття рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу	**Збори**		**3/4 (П.б.)**	
Прийняття рішення про випуск облігацій	Збори		П.б.	
Виконує покладені на неї окремі функції, що належать до компетенції Загальних зборів	Рада		П.б.	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Виносить на Загальні збори пропозиції з питань діяльності Товариства у встановленому Статутом порядку	Рада		П.б.	
Аналізує дії Правління щодо управління Товариством, реалізації інвестиційної, технічної та цінової політики, дотримання номенклатури товарів та послуг	Рада		П.б.	
Виступає у разі потреби ініціатором проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства	Рада		П.б.	
Приймає за поданням Правління рішення про придбання Товариством власних акцій	Рада		3/4	
Погоджує за поданням Правління рішення про подальший розподіл придбаних акцій Товариства	Рада		3/4	
Погоджує за поданням Правління рішення про заснування Товариством акціонерних товариств, спільних підприємств та інших юридичних осіб	Рада		П.б.	
Затверджує за поданням Правління порядок денний Загальних зборів	Рада		П.б.	
Визначає кількісний склад Правління та за поданням Голови Правління обирає членів Правління	Рада		П.б.	
Визначає умови оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць Товариства	Рада		П.б.	
Затверджує внутрішні документи Товариства, що регламентують діяльність Товариства в цілому і не відносяться до компетенції Загальних зборів	Рада		П.б.	
За поданням Правління Товариства приймає рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном Товариства, якщо сума угод за фінансовий рік становить від 5 до 25% від залишкової балансової вартості основних фондів	Рада		3/4	
За поданням Правління Товариства узгоджує рішення про розпорядження іншим майном, якщо сума угоди перевищує 25 мільйонів гривень	Рада		П.б.	
За поданням Правління Товариства узгоджує рішення про випуск векселів	Рада		П.б.	
Затверджує річні плани видобутку, переоблення та реалізації газу та нафтопродуктів	Рада		П.б.	
Розглядає та затверджує звіти за минулий рік та проект балансу на поточний рік, які надаються Правлінням Товариства, Ревізійною комісією	Рада		П.б.	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Обирає Голову Правління	Рада		П.б.	
Затверджує положення про структурні одиниці Товариства з наступним затвердженням їх Загальними зборами акціонерів	Рада		П.б.	
Вирішує питання щодо створення спільних підприємств з наступним затвердженням їх Загальними зборами акціонерів	Рада		П.б.	

Примітки: 1. Виділення тексту в таблиці жирним шрифтом – виключна компетенція Загальних зборів акціонерів.
2. П.б. – переважна більшість.

Таблиця 2. **Оптимальний розподіл повноважень між органами управління – шлях до збалансування інтересів зацікавлених осіб**

Повноваження	Компетенція		Рішення	
	На сьогодні	Як має бути	На сьогодні	Як має бути
1	2	3	4	5
Визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання	Збори	Рада	П.б.	3/4
Внесення змін та доповнень до Статуту Товариства або затвердження Статуту в новій редакції	**Збори**	**Збори**	**3/4**	**3/4**
Обрання та відкликання Голови та членів Спостережної ради	Збори	Збори	П.б.	П.б.
Обрання та відкликання Голови та членів Ревізійної комісії Товариства	Збори	Рада	П.б.	3/4
Затвердження річних результатів діяльності Товариства, включаючи його дочірні підприємства, структурні одиниці, затвердження звітів та висновків Ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строк та порядок виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків	**Збори**	**Збори**	**П.б.**	**П.б.**
Прийняття рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном Товариства, якщо загальна сума угод за фінансовий рік перевищує 25% від залишкової балансової вартості основних фондів	Збори	Рада	П.б.	3/4
Прийняття рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць, затвердження їх статутів та положень	**Збори**	**Збори**	**3/4** (П.б.)	**3/4** (П.б.)
Затвердження Положень: Про Загальні збори акціонерів; Про Спостережну раду; Про Правління; Про Ревізійну комісію	Збори	Збори / Рада	П.б.	П.б. / 3/4
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства	Збори	Рада	П.б.	П.б.
Прийняття рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу	**Збори**	**Збори**	**3/4 (П.б.)**	**3/4 (П.б.)**
Прийняття рішення про випуск облігацій	Збори	Збори	П.б.	П.б.
Виконує покладені на неї окремі функції, що належать до компетенції Загальних зборів	Рада	**?**	П.б.	**?**
Виносить на Загальні збори пропозиції з питань діяльності Товариства у встановленому Статутом порядку	Рада	Рада	П.б.	П.б.
Аналізує дії Правління щодо управління Товариством, реалізації інвестиційної, технічної та цінової політики, дотримання номенклатури товарів та послуг	Рада	Рада	П.б.	П.б.

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
Виступає у разі потреби ініціатором проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства	Рада	Рада	П.б.	П.б.
Приймає за поданням Правління рішення про придбання Товариством власних акцій	Рада	Рада	3/4	3/4
Погоджує за поданням Правління рішення про подальший розподіл придбаних акцій Товариства	Рада	Рада	3/4	3/4
Погоджує за поданням Правління рішення про заснування Товариством акціонерних товариств, спільних підприємств та інших юридичних осіб	Рада	Рада	П.б.	3/4
Затверджує за поданням Правління порядок денний Загальних зборів	Рада	Рада	П.б.	П.б.
Визначає кількісний склад Правління та за поданням Голови Правління обирає членів Правління	Рада	Рада	П.б.	3/4
Визначає умови оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць	Рада	Рада	П.б.	П.б. / 3/4
Затверджує внутрішні документи Товариства, що регламентують діяльність Товариства в цілому і не відносяться до компетенції Загальних зборів	Рада	Рада	П.б.	3/4
За поданням Правління Товариства приймає рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном Товариства, якщо сума угод за фінансовий рік становить від 5 до 25% від залишкової балансової вартості основних фондів	Рада	Рада	3/4	3/4
За поданням Правління Товариства узгоджує рішення про розпорядження іншим майном, якщо сума угоди перевищує 25 мільйонів гривень	Рада	Рада	П.б.	3/4
За поданням Правління Товариства узгоджує рішення про випуск векселів	Рада	**?**	П.б.	**?**
Затверджує річні плани видобутку, перероблення та реалізації газу та нафтопродуктів	Рада	**?**	П.б.	**?**
Розглядає та затверджує звіти за минулий рік та проект балансу на поточний рік, які надає Правління Товариства, Ревізійна комісія	Рада	Рада	П.б.	3/4
Обирає Голову Правління	Рада	Рада	П.б.	П.б.
Затверджує положення про структурні одиниці Товариства з наступним затвердженням їх Загальними зборами акціонерів	Рада	Рада	П.б.	3/4
Вирішує питання щодо створення спільних підприємств з наступним затвердженням їх Загальними зборами акціонерів	Рада	Рада	П.б.	3/4

Примітки: 1. Виділення тексту в таблиці жирним шрифтом – виключна компетенція Загальних зборів акціонерів.
2. П.б. – переважна більшість.

Олена Шалімова

Акціонер-банк: прозорі правила гри

Останні роки для банківської системи України були особливими. Їх можна вважати роками оновлення, обнадійливих змін у багатьох сферах банківської діяльності. Втім, подальший розвиток потребує нових ідей та нових підходів до їх практичного втілення.

Система обігу грошей і цінних паперів – це своєрідна система кровообігу в економічному організмі країни. Розширення присутності комерційних банків на ринку цінних паперів сприяло б адаптації вітчизняної фінансової системи до євростандартів та об'єднанню з міжнародними ринками капіталу. Одним зі шляхів збільшення прибутковості та зменшення ризиковості банківської системи України є активізація діяльності кредитних установ на фондовому ринку, зокрема – шляхом формування власних інвестиційних портфелів за допомогою впровадження сучасних фінансових інновацій. Чинна в Україні практика корпоративного управління є неприйнятною з точки зору міжнародних стандартів. Відсутність достатніх правових гарантій захисту інвестицій стримує їх надходження у реальний сектор економіки.

АКБ «Золоті ворота» – це універсальний банк, що динамічно розвивається, і за роки існування довів свою здатність ефективно працювати в умовах українського ринку. Використання спільних можливостей банку, його акціонерів та клієнтів допомагає вирішувати будь-які завдання у сфері взаєморозрахунків, оподаткування, інвестицій, роботи на фондовому та валютному ринках. Банк та мережа його філіалів пропонують реальну підтримку бізнесу. Працівники банку переконалися, що успішна робота банку неможлива без успішної роботи його клієнтів-партнерів.

АКБ «Золоті ворота» – банк, що поєднує традиції і сучасність

Акціонерно-комерційний банк «Золоті ворота» зареєстрований 18 серпня 1993 року як акціонерне товариство відкритого типу (реєстраційний № 193).

Засновниками банку виступили фізичні особи, згодом до складу акціонерів увійшли підприємства – представники транспортної, метало-переробної, сільськогосподарської галузей, торгівлі та сфери послуг. Коло акціонерів безперервно розширюється. Візитна картка банку – швидкість у проведенні операцій, індивідуальний підхід до клієнта, професіоналізм, гарантія конфіденційності, великий досвід роботи на міжнародних валютних ринках. Спеціалісти банку можуть надавати безкоштовні консультації з раціонального управління фінансовими потоками фірми, використання вільних коштів з максимальним прибутком, уникнення ризиків та ін. У банку розроблена та введена комплексна система обслуговування клієнтів та їх партнерів, яка забезпечує оперативність вирішення питань, що виникають у процесі роботи. Комплекс банківських послуг формується для кожного клієнта індивідуально, залежно від його потреб та побажань.

Предметом діяльності банку є проведення банківських та інших операцій на грошовому ринку (в національній та іноземній валютах), фондовому ринку, а також інша діяльність згідно з чинним законодавством України. Головною метою діяльності банку є активне сприяння розвитку промисловості та фінансового ринку України, забезпечення прибутку акціонерів, високої фінансової стабільності та конкурентоспроможності, а також якісне задоволення потреб своїх клієнтів у різноманітних банківських послугах.

Статутний капітал, повністю сплачений у 2002 році, склав 29 000 000 грн, за рік він зріс до 35 000 000 грн. Кількість службовців банку на 31.12.2002 р. – складала 179 осіб, а акціонерів – 290 осіб. Питома вага акцій юридичних осіб – не більше 10% статутного фонду. На 31 грудня 2002 р. банк мав 3 філії: у Києві, Полтаві та Дніпропетровську.

Завдяки стрімким темпам розвитку за останні роки капітал банку зріс у 5 000 разів, створено мережу філій та територіально відокремлених підрозділів банку, серед яких най-

більшими є філії у Києві та Полтаві. Тільки в центральному офісі в м. Харкові обслуговується близько трьох тисяч клієнтів.

Серед клієнтів банку: ХДПЗ ім. Шевченка, АТЗТ «Харківський жировий комбінат», ВАТ «Будгідропривод», АТЗТ «Інтер-Контакт», державне підприємство «Державна база матеріально-технічного забезпечення», страхова компанія «Інтер-Поліс», ЗАТ «Енергія інвест», Полтавський гірничозбагачувальний комбінат, ВАТ «Полтаванафтопродукт» та багато інших.

АКБ «Золоті ворота» має ліцензії та дозволи Національного банку України та Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення усіх необхідних банківських операцій, надає широкий спектр фінансових послуг.

Додає зручності робота у системі «клієнт-банк», подовжений операційний день, вечірня каса. Банком встановлюються гнучкі тарифи, низка послуг надається безкоштовно.

АКБ «Золоті ворота» відкрив близько 50 кореспондентських рахунків у найбільших банках світу, проводить активну мультивалютну роботу з використанням сучасних телекомунікаційних, інформаційних та платіжних систем (Swift, Telex, Internet тощо).

На сьогодні АКБ «Золоті ворота» входить до системи Reuters, активно підключається до роботи з електронними картками, здійснює послуги з перевезення валютних цінностей та інкасації коштів. У найближчих планах відкриття: нових філій та відокремлених підрозділів та території України та за її межами.

АКБ «Золоті ворота» є членом Асоціації українських банків, Харківського банківського союзу, Спілки підприємців Харківської області, Київської міжнародної фондової біржі. Банк не входить до груп підприємств (холдингові компанії, концерни тощо).

Політика банку щодо досліджень та розробок базується на постійному аналізі ринку як банківських послуг так і послуг кредитно-фінансової сфери в цілому.

Про реєстратора замовте слово...

Будь-яка людська діяльність здійснюється за певною технологією. Технологія діяльності на фондовому ринку фіксується на папері у вигляді схеми й опису, а здійснюють

її люди, виконавці, використовуючи для цього свій інформаційний і технічний потенціал. Робота на фондовому ринку потребує спеціальних знань, тому найуспішніше її виконують професіонали, які здобули певний досвід роботи.

На щастя, в нашому незбагненному суспільстві поки що цінується вміння працювати від душі. Викликають повагу ті керівники відділів акціонерного банку, які, навіть за необхідності вирішення невідкладних справ, не забувають потурбуватися про умови праці, про майбутнє банку та його клієнтів і акціонерів.

Серед тих, хто вміло закладає нову «цеглинку» в історію розвитку банку, – начальник відділу реєстрації і ліцензування АКБ «Золоті ворота» Тетяна Олександрівна Рубан. Останнім часом вітчизняний реєстратор опинився в епіцентрі корпоративних справ. Високі вимоги до його роботи пояснюються великою відповідальністю. Реєстраційною діяльністю повинні займатися професійно підготовлені кадри з бездоганною репутацією – для того, щоб зменшити ризик при виконанні операцій з цінними паперами і зробити ефективнішими їх обіг. За роки роботи Тетяні Олександрівні повсякчас доводилося поєднувати працю і навчання. Тільки таким чином можна було досягти мети – стати досвідченим професіоналом у своїй справі. Першого червня 2002 року вона отримала кваліфікаційне посвідчення фахівця з ведення реєстру власників іменних цінних паперів, закінчивши навчання за спеціальною програмою підготовки реєстраторів. Вона також брала участь у семінарі, організованому Професійною асоціацією реєстраторів і депозитаріїв «Участь реєстроутримувача у корпоративному управлінні на ринку цінних паперів».

АКБ «Золоті ворота» має право самостійно вести реєстр. Тетяна Олександрівна Рубан відповідає за ведення реєстру власників іменних цінних паперів.

Реєстр містить докладну інформацію про емітента, реєстратора, власників іменних цінних паперів (фізичних і юри-

дичних осіб), а також про номінальних утримувачів акцій. Поряд із адресними реквізитами в реєстрі обов'язково фіксуються дані про вид, кількість і вартість цінних паперів. Цей документ ведеться в паперовій і комп'ютерній формі, але документи, що підтверджують дані реєстру, ведуться тільки в паперовій формі. Реєстр засвідчується підписами посадових осіб, скріплених печатками. Важливим моментом при його веденні є зберігання інформації, тому необхідно передбачити можливість відновити випадково втрачену інформацію про зареєстрованих осіб і цінні папери, що їм належать.

Відділ реєстрації та ліцензування, який очолює Тетяна Рубан, займається скликанням та підготовкою загальних зборів, реєстрацією акціонерів перед початком зборів, обліком доходів акціонерів, підготовкою пакету документів для отримання ліцензій від Національного банку та Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку. Відділ реєстрації та ліцензування бере безпосередню участь у розробці подальшої корпоративної стратегії банку.

Першочерговими завданнями акціонерного банку на сучасному етапі розвитку корпоративних відносин є:

– збільшення статутного фонду;
– вибір ефективної дивідендної політики;
– зменшення ризиків у банківській діяльності;
– розширення мережі філій в Україні та за її межами;
– отримання ліцензій на здійснення нових фінансових послуг.

Згідно з новими вимогами НБУ на 1 січня 2008 року мінімальний статутний капітал комерційного банку повинен становити 10 млн евро. Дуже складною процедурою є підготовка пакету документів на отримання ліцензій НБУ і Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку. У 2002 році АКБ «Золоті ворота» запровадив нову для банку послугу – інкасацію грошової виручки. Витрати на впровадження цієї послуги виправдали себе тільки через рік. Тетяна Олександрівна Рубан безпосередньо займається підготовкою пакету документів на отримання ліцензій для відкриття нових філій банку. Кому як не їй відомі всі ці проблеми. У недалекому майбутньому банком буде здійснюватися депозитарна діяльність з цінними паперами, але для проведення таких операцій потрібно вирішити низку проблем. Перш за все, необхідно отримати ліцензію Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку (дозвіл НБУ вже

отримано), розробити та затвердити внутрішнє положення, виділити окреме приміщення для роботи, обладнати його комп'ютерною технікою, підготувати трьох спеціалістів до ефективної роботи. Чи виправдають себе ці витрати? Питання потребує вирішення, тому що зростання асортименту банківських послуг дає можливість значно посилити позиції банку на фінансовому ринку.

Дуже важливою і відповідальною є робота реєстратора з підготовки та проведення загальних зборів акціонерів, які дають банку можливість не рідше одного разу на рік інформувати акціонерів про свою діяльність, досягнення і плани, залучати їх до обговорення і прийняття рішень з найбільш важливих питань діяльності. Річні загальні збори у багатьох випадках є єдиною можливістю одержати інформацію про діяльність банку і поставити його керівництву конкретні запитання. Загальні збори допомагають акціонерам реалізувати законне право на участь у керівництві акціонерно-комерційним банком. Необхідною умовою довіри акціонерів до банку є встановлення такого порядку проведення загальних зборів, який забезпечив би рівне ставлення до всіх акціонерів і не був би для них надмірно дорогим і складним.

Реєстратор зобов'язаний не пізніше ніж за 45 діб до дати проведення загальних зборів розіслати повідомлення про дату їх проведення та проекти відповідних документів кожному акціонеру (дод. 1, 2). Тетяна Олександрівна Рубан повинна ефективно організувати роботу з інформування акціонерів. Не пізніше ніж за 30 днів до дати проведення загальних зборів кожний акціонер може запропонувати включити додаткові питання до порядку денного зборів (дод. 2). В інформаційному повідомленні зазначається термін та порядок підписки на акції АКБ «Золоті ворота».

Як придбати акції комерційного банку? Це питання постає перед клієнтами-акціонерами, коли оголошується нова емісія.

Як придбати акції АКБ «Золоті ворота»?

Приватний підприємець Поляков Петро Федорович уже рік був клієнтом АКБ «Золоті ворота». Йому подобалася якість роботи банку, доброзичливе та порядне ставлення до клієнтів. Він придбав 133 акції банку за ціною одна грн за акцію (дод. 4). Петро Федорович бажав у майбутньому придбати ще певну кількість простих іменних акцій. Він не хотів купувати акції

в інших акціонерів на вторинному ринку, тому чекав, доки банк оголосить нову емісію. Через якійсь час Петро Федорович отримав лист-розсилку від АКБ «Золоті ворота», у якому повідомлялося про нову емісію (дод. 2).

Усі акціонери мають переважне право на придбання акцій, що випускаються додатково, у кількості, пропорційній їх частці у статутному капіталі. У листі розсилки зазначалося, що банк планував випустити додатково 7 000 000 простих іменних акцій номінальною вартістю одна гривня на загальну суму 7 000 000 грн. Збільшення статутного капіталу здійснюється шляхом додаткового випуску акцій існуючої номінальної вартості з метою збільшення регулятивного капіталу банку та розширення спектра банківських послуг. Статутний капітал банку розподіляється на 41 720 000 простих іменних акцій та 280 000 привілейованих іменних акцій номінальною вартістю одна гривня кожна.

Міноритарний акціонер банку Петро Поляков розмірковував над питаннями: які саме вигоди принесе придбання додаткової кількісті акцій? Які ризики з цим пов'язані? Чи зміниться корпоративна політика в АКБ «Золоті ворота»?

Сьогодні банк реалізує основний принцип корпоративного управління – прозорість роботи акціонерних товариств та роботи Рад директорів. Це банк, який турбується про клієнтів і намагається забезпечувати рівні права кожному акціонеру незалежно від кількості придбаних ним акцій. У ньому діє принцип: одна акція – один голос. Інвестори мають право голосувати під час виборів директорів, внесення змін до статуту; приймати рішення про збільшення статутного капіталу та про значні угоди з придбання чи продажу активів.

Усі акціонери мають право на дивіденди, на отримання частини майна товариства при його ліквідації, переважне право при його ліквідації; переважне право на придбання акцій, що розміщуються додатково; право на одержання повідомлення про проведення загальних зборів акціонерів та на ознайомлення з матеріалами, що необхідні для прийняття рішень на загальних зборах акціонерів; отримання річної фінансової звітності. Всі власники простих акцій по-

винні мати однакове, чітко визначене переважне право на придбання акцій додаткових випусків. Акціонери меншості можуть обрати свого представника до складу наглядової ради через застосування кумулятивного голосування або іншим чином. Це надає певні вигоди міноритарним акціонерам.

Купівля акцій дрібним акціонером пов'язана з деякими ризиками, а саме: ризик ліквідності акцій, ризик частих змін чинного законодавства, ризик зміни доходності акцій, ризики на фінансовому ринку, включаючи такі, пов'язані з процентними ставками та обмінним курсом валют.

Петро Поляков вирішив обов'язково брати участь у Загальних зборах та зробити додаткову підписку на акції. Йому потрібно було вирішити, яку кількість акцій придбати, щоб вигоди були максимальними, а ризик зводився до мінімуму.

Коли Поляков відчинив двері відділу реєстрації і ліцензування, його вразила тиша. Ще б пак: робота з документацією, облік технологічних даних завжди потребує зосередженості, «робочий гамір» недоречний. Начальник відділу Тетяна Олександрівна Рубан ввічливо привітала Петра Федоровича. «Клієнтам потрібно дати консультацію, обговорити плани на майбутнє співробітництво», – вважає Тетяна Олександрівна. Практику «персональної опіки клієнтів» працівники банку використовують з перших днів його створення.

Для придбання акцій акціонерам – фізичним особам необхідно мати при собі паспорт та довідку про присвоєння ідентифікаційного номера. При внесках більше двохсот неоподаткованих мінімумів доходів громадян, встановлених на день сплати коштів у банк, необхідно надати довідку податкової інспекції про джерела походження коштів. Акції сплачуються грошовими коштами в національній валюті України.

Особи, які бажають придбати акції, повинні подати заяву, укласти з банком договір підписки на акції та внести на рахунок банку не менш 10% вартості акцій, на які вони підписалися протягом 2-х днів з дня підписання договору (дод. 3). Після цього майбутнім акціонерам видається письмове зобов'язання, що засвідчує продаж банком відповідної кількості акцій. Для кожної особи, що підписалася на акції, відкривається особовий рахунок на балансовому рахунку 3630 – «Внески за незареєстрованим статутним фондом» в АКБ «Золоті ворота», на який повинно бути внесено не менше 30% вартості акцій до закінчення підписки на акції.

Після цього для підтвердження внеску банк видає тимчасове свідоцтво на відповідну кількість акцій. Тимчасове свідоцтво підлягає заміні на сертифікат акцій після повної сплати їх вартості особою, що підписалася на акції. Термін повної сплати акцій – не пізніше одного року з дати реєстрації змін у статуті банку щодо збільшення розміру статутного капіталу. Сертифікат акцій видається не пізніше ніж через шість місяців після реєстрації випуску акцій.

«Такий докладний опис порядку підписки на акції та умов їх оплати потрібно надати клієнту заздалегідь, до укладання договору придбання акцій та проведення Загальних зборів», – вважає Тетяна Олександрівна Рубан, бо це забезпечить дотримання вимог чинного законодавства, прозорі правила гри у взаємовідносинах клієнт – банк. Принципова позиція працівників банку щодо цих вимог дозволяє зменшити ризики у банківській діяльності та уникнути несподіванок у роботі з акціонерами.

Подавши заяву на придбання 1000 простих іменних акцій, Петро Поляков уклав договір підписки на акції та вніс на відповідний рахунок 100 гривень. Розмір дивідендів складає 2% від номінальної вартості акції. Безумовно, інвестувати гроші в акції банку не вигідно з точки зору доходності, тому що відсотки за депозитами фізичних осіб становлять від 15 до 18% річних. Петро Федорович все ж таки вирішив збільшити свою частку в капіталі АКБ «Золоті ворота». Він вважає, що таким чином зможе вплинути на корпоративну політику банку, об'єднавшись з іншими дрібними акціонерами, сприяти підвищенню конкурентоспроможності АКБ «Золоті ворота» на ринку банківських продуктів, що в перспективі приведе до зростання розміру дивідендів.

***

Нині український ринок цінних паперів в основному існує у вигляді первинного ринку. Тобто це – ринок цінних паперів, які «випускаються», а не «перебувають в обігу». Українські інвестори зазвичай купують акції для того, щоб брати участь в управлінні діяльністю емітента та через акціонерні взаємовідносини створити гарантію нерозривності господарських зв'язків з емітентом.

Українські банки забезпечують досить вагому частку обсягів торгів цінними паперами на вітчизняному ринку. Відповідно до звітних даних Державної комісії з цінних паперів

і фондового ринку частка банків в обслуговуванні фондових трансакцій становила у 1998 році – 81%, 1999 – 61%, 2000 – 43%, 2001 – 42%, 2002 – 46%, 2003 – 48%.[1]

З середини 1995 року банки беруть участь у реалізації приватизаційних схем, домінуючи серед структур, що надають професійні послуги депозитарія та зберігача цінних паперів, адже понад 2/3 ліцензій, що були надані Державною комісією з цінних паперів і фондового ринку для відповідного обслуговування клієнтів, належали саме банкам. Прозорість діяльності повинна бути характерною ознакою банківської системи.[2]

Засновники та акціонери банку зорієнтовані на розширення бізнесових сфер впливу, участь в управлінні капіталом акціонерних товариств, фінансування підприємств, що пов'язані з банком взаємними угодами. Сприятливі перспективи інвестиційного банківського посередництва в Україні пов'язані також із відновленням останніми роками позитивної динаміки розвитку реального сектора економіки. Акціонери банку безпосередньо зацікавлені у зростанні його доходності. Доходність банку – це позитивний результат його господарської діяльності. За рахунок доходів оплачуються усі операційні витрати, формується прибуток, обсяг якого визначає рівень дивідендів, темпи зростання власного капіталу, перспективи розвитку пасивних та активних операцій комерційних банків. Працівники банку та його клієнти мають спільні інтереси.

Запитання для обговорення

1. Які можливі фактори ризику впливають на діяльність банку – емітента цінних паперів?
2. Які головні функції і цілі Професійної асоціації реєстраторів і депозитаріїв?
3. Які права мають держателі простих та привілейованих акцій АКБ «Золоті ворота»?
4. Які права мають акціонери АКБ «Золоті ворота» на загальних зборах акціонерів?
5. Які функції виконують мандатна та лічильна комісії на загальних зборах акціонерів в АКБ «Золоті ворота»?
6. Як відбувається реєстрація акціонерів для участі у загальних зборах?

[1] Тарасовець О. М. Перспективи розвитку банківських послуг // Фінанси України – 2004. – № 1. – С. 94.

[2] Файєр Д. А., Банківська система України і тіньовий капітал // Фінанси України – 2004. – № 1. – С. 127.

Додатки

Додаток 1

Інформація про десяту емісію акцій Акціонерно-комерційного банку «Золоті ворота», м. Харків

Характеристика емітента

Повне найменування:
Акціонерно-комерційний банк «Золоті ворота».

Скорочене найменування:
АКБ «Золоті ворота».

Місцезнаходження:
Україна, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 36, тел. (0572) 32-22-28, факс (0572) 19-49-87.

Дата державної реєстрації та орган, що здійснив реєстрацію:
№ 193 від 18.08.1993 р., Національним банком України.

Предмет та мета діяльності: предметом діяльності банку є проведення банківських та інших операцій на грошовому ринку (в національній та іноземній валюті), фондовому ринку, а також інша діяльність згідно з чинним законодавством України. Головною метою діяльності банку є активне сприяння розвитку промисловості та фінансового ринку України, забезпечення прибутку своїм акціонерам, високої фінансової стабільності та конкурентоспроможності, а також якісне задоволення потреб своїх клієнтів у різноманітних банківських послугах.

Статутний капітал повністю сплачений у сумі 29 000 000 грн.

Чисельність службовців на 1.01.2003 р. – 179 осіб.

Чисельність акціонерів на 1.01.2003 р. – 290 осіб.

Перелік ліцензій (дозволів) емітента на провадження певних видів діяльності:

Банківська ліцензія № 83, видана Національним банком України 24 грудня 2001 р., термін дії – безстроковий.

Дозвіл № 83-2, виданий Національним банком України 15 березня 2002 р., термін дії – безстроковий.

Ліцензія Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку серія АА № 558384 на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів (діяльність з випуску та обігу цінних паперів та діяльність із ведення власного реєстру власників іменних цінних паперів) від 19.02.2003 р., термін дії – до 12.10.2004 р.

Банк не володіє акціями юридичних осіб більше 10% статутного фонду.

АКБ «Золоті ворота» займається банківською діяльністю. Основними її напрямами є: кредитування суб'єктів господарської діяльності, залучення депозитів від юридичних та фізичних осіб, здійснення розрахунково-касового обслуговування клієнтів, документарних, валютообмінних операцій, операцій з цінними паперами.

Станом на 31.12.2002 р. кредитний портфель банку становив 113 821 тис. грн.

Банк постійно збільшує кількість галузей економіки й промисловості при кредитуванні та обслуговуванні клієнтів. Акції на пред'явника та облігації банком не випускались.

Перспективи діяльності емітента на поточний та наступний роки

Головні напрями діяльності банку у поточному та наступному роках, в першу чергу, будуть пов'язані з розвитком мережі філій. Цей розвиток дасть можливість значно посилити позиції банку на ринку банківських послуг. Також Банк планує вступити до міжнародної платіжної системи EUROPAY та почати емісію пластикових платіжних карток.

Дані про випуск акцій

Дата і номер рішення (протоколу) про випуск акцій: протокол № 1 від 24 березня 2003 року.

Найменування органу, який прийняв рішення: Загальні Збори акціонерів – були присутні 14 акціонерів, що володіють 20 834 050 акцій, що становить 71,84% загальної кількості голосів.

Загальна номінальна вартість акцій, на які планується здійснити підписку:

1 500 000 (один мільйон п'ятсот тисяч) грн;

Мета використання фінансових ресурсів: зростання статутного капіталу і спрямування коштів на збільшення кредитного портфеля (1 500 000 грн., або 100%). Фінансові ресурси, залучені від емісії, не будуть направлені на покриття збитків банку.

Кількість акцій за типами та категоріями: випускаються 1 500 000 простих іменних акцій. Привілейовані акції та акції на пред'явника не випускаються.

Перелік засновників із зазначенням кількості, типу і категорії належних їм акцій на дату прийняття рішення про випуск акцій: засновники банку – 104 фізичні особи, у власності яких станом на 24.03.2003 р. знаходиться 1 713 простих іменних акцій, або 0,01% статутного капіталу.

Права, що надаються власникам простих акцій:

– участь в управлінні справами банку в порядку, визначеному Статутом банку;

– участь у розподілі прибутку та одержання дивідендів в установлених Загальними Зборами акціонерів розмірах річних;

– участь в розподілі майна банку в разі його ліквідації.

Акціонери мають право відчужувати свої акції згідно з чинним законодавством та одержувати інформацію про діяльність банку. На вимогу акціонера банк надає йому для ознайомлення річні баланси, звіт про діяльність, протоколи зборів.

Акціонери мають переважне право на придбання акцій, що додатково випускаються, у кількості, пропорційній їх частці в статутному капіталі на дату прийняття рішення про випуск акцій.

Право на отримання дивідендів пропорційно частці кожного з акціонерів мають особи, які є акціонерами банку на початок строку виплати дивідендів.

Номінальна вартість 1 акції – 1 гривня.

Серії та порядкові номери акцій: J №№ 0000001 – 1500000.

Адреси місць, дати початку та закінчення проведення першого етапу підписки на акції:

Україна, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 36; з 6 травня 2003 р. по 20 травня 2003 р.

Адреси місць, дати початку та закінчення проведення другого етапу підписки на акції:

Україна, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 36; з 21 травня 2003 р. по 5 листопада 2003 р.

Запланований курс продажу акцій:

для акціонерів та інших інвесторів однаковий, дорівнює 1 гривні за акцію.

Відомості щодо ринкової вартості акцій:

ринкова вартість акцій на позабіржовому ринку не перевищувала 1,00 грн за акцію, на біржах та позабіржових торговельно-інформаційних системах акції не продавались.

Докладний опис порядку підписки на акції та їх оплати:

особи, які бажають придбати акції, повинні подати заяву, укласти з банком договір підписки на акції та внести на рахунок Банку не менш 10% вартості акцій, на які вони підписалися на протягом 2-х днів з дня підписання договору. Після цього їм видається письмове зобов'язання на продаж відповідної кількості акцій. Придбати акції нового випуску можуть як юридичні, так і фізичні особи. Акції сплачуються грошовими коштами в національній валюті України. Для кожної особи, що підписалася на акції, відкривається особовий рахунок на балансовому рахунку 3630 – «Внески за незареєстрованим статутним фондом» в АКБ «Золоті ворота», на який повинно бути внесено не менше 30% вартості акцій до закінчення підписки на акції (довідково: кореспондентський рахунок банку 32005175300, МФО 351447 в

управлінні Національного банку України в Харківській області, код ЄДРПОУ 20015529). Після цього для підтвердження внеску банк видає тимчасове свідоцтво на відповідну кількість акцій. Тимчасове свідоцтво підлягає заміні на сертифікат акцій після повної сплати особою, що підписалася на акції, їх вартості. Термін повної сплати акцій – не пізніше одного року з дати реєстрації змін до статуту банку щодо збільшення розміру статутного капіталу. Сертифікат акцій видається не пізніше ніж через шість місяців після реєстрації випуску акцій.

Для фізичних осіб необхідно мати при собі паспорт та довідку про присвоєння ідентифікаційного номера, а при внесках більше двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, встановлених на день сплати коштів, – довідку податкової інспекції про джерела походження коштів.

Юридичні особи для придбання акцій банку можуть використовувати власні кошти, що залишились після сплати податків та процентів за банківський кредит. При цьому юридичні особи повинні надати в банк бухгалтерську і фінансову звітність станом на перше число місяця, в якому здійснюється платіж за акції та нотаріально засвідчені копії установчих документів.

Юридична та фізична особа, яка має намір придбати істотну участь у Банку або збільшити її таким чином, що така особа буде прямо чи опосередковано володіти чи контролювати 10 та більше відсотків статутного капіталу банку чи права голосу придбаних акцій в органах управління банку, зобов'язана отримати письмовий дозвіл Національного банку України.

Порядок реалізації акціонерами свого переважного права на придбання акцій

На першому етапі підписки на акції реалізується переважне право акціонерів банку на придбання акцій, що випускаються додатково, у кількості, пропорційній їх частці у статутному капіталі на дату прийняття рішення про емісію акцій.

На другому етапі підписки на акції реалізується право інших інвесторів на придбання акцій, що випускаються додатково, та існуючих акціонерів банку у кількості, що перевищує кількість акцій, на яку акціонер реалізував своє переважне право. При цьому на другому етапі підписки переважним правом на придбання акцій, що випускаються додатково, користуються акціонери банку.

Дії, що проводяться в разі перевищення (недосягнення) запланованого рівня підписки на акції або її дострокового закінчення

У разі відмови від випуску акцій кошти повертаються не пізніше як через 30 днів з моменту прийняття Загальними Зборами акціонерів банку рішення про відмову від випуску акцій.

У разі недосягнення або перевищення рівня запланованої емісії рішення щодо затвердження результатів підписки приймають Загальні Збори акціонерів банку. В разі дострокового досягнення запланованого рівня підписки Загальні Збори акціонерів банку можуть прийняти рішення про дострокове припинення підписки, але не раніше ніж 21 травня 2003 року включно.

У разі прийняття Загальними Зборами акціонерів рішення про відхилення зайвої підписки, кошти повертаються не пізніше як через 30 днів з моменту прийняття відповідного рішення.

Найменування торговця цінними паперами:
послугами торговця цінними паперами Банк не користується.

Термін, порядок та адреси місць виплати дивідендів за підсумками календарного року

Право на отримання дивідендів пропорційно частці кожного з акціонерів мають особи, які є акціонерами банку на початок строку виплати дивідендів.

Дивіденди по акціях нараховуються та сплачуються один раз на рік, за підсумками календарного року. Розмір дивідендів визначається Загальними Зборами акціонерів.

Банк починає виплачувати дивіденди через десять календарних днів від дня прийняття відповідного рішення Загальними Зборами акціонерів банку. Дивіденди виплачуються акціонерам банку постійно, без обмеження терміну їх отримання. Виплата дивідендів фізичним особам здійснюється шляхом перерахування відповідної суми на вказаний акціонером рахунок або готівкою з каси банку. Виплата дивідендів юридичним особам здійснюється шляхом перерахування на вказаний акціонером поточний рахунок. Виплата дивідендів здійснюється за адресою Банку: Україна, м. Харків, просп. Леніна, 36.

Відомості про реєстратора

Назва – Акціонерно-комерційний банк «Золоті ворота», код ЄДРПОУ 20015529, адреса – Україна, м. Харків, просп. Леніна, 36, тел. (0572) 32-22-28, факс (0572) 19-49-87, Ліцензія Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку серія АА № 558384 на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів (діяльність з випуску та обігу цінних паперів та діяльність із ведення власного реєстру власників іменних цінних паперів) від 19.02.2003 р., термін дії – до 12.10.2004 р.

Дані щодо бірж або позабіржових торговельно-інформаційних систем, на яких продавались або продаються цінні папери цього емітента

Емітовані банком цінні папери на біржах або позабіржових торговельно-інформаційних системах не продавались.

Дані щодо осіб, відповідальних за проведення аудиту банку:

Аудиторська фірма «Ставр» (свідоцтво Аудиторської палати України про внесення в реєстр суб'єктів аудиторської діяльності за № 0127 згідно з рішенням Аудиторської палати України від 26.01.2001 р., протокол № 98) в особі директора Пантелєєва Віталія Павловича (сертифікат серії Б № 000023 від 27.04.1998 р., виданий Аудиторською палатою України), розташована за адресою 61037, м. Харків, просп. Московський, 120, к. 78, код 22617296, тел. (0572) 267-967, факс (0572) 267-967.

Додаток 2

Розсилка акціонерам

Акціонерно-комерційний банк «Золоті ворота» **повідомляє, що загальні збори акціонерів банку відбудуться 22 березня 2004 р. о 16-00 за адресою:** м. Харків, просп. Леніна, 36, тел. 19-49-87. Початок реєстрації о 15-00.

Порядок денний:

1. Звіт Правління про результати діяльності АКБ «Золоті ворота» за 2003 рік.
2. Звіти ревізійної комісії та зовнішнього аудитора про господарсько-фінансову діяльність банку за 2003 рік.
3. Затвердження річного балансу і фінансово-економічних показників банку за 2003 рік. Розподіл прибутку за 2003 рік.
4. Основні напрями розвитку АКБ «Золоті ворота» на 2004 рік.
5. Про склад Спостережної Ради банку.
6. Про збільшення статутного капіталу банку шляхом випуску акцій одинадцятої емісії.

Інформація про збільшення статутного капіталу банку

1. Збільшення статутного капіталу здійснюється шляхом додаткового випуску акцій існуючої номінальної вартості з метою збільшення регулятивного капіталу банку та розширення спектра банківських послуг. Мінімальний розмір збільшення статутного капіталу 7 000 000 грн. Передбачається додатковий випуск 7 000 000 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 1 грн кожна. Загальна номінальна вартість акцій банку становитиме 42 000 000 (сорок два мільйони) грн..
2. Проект змін до Статуту АКБ «Золоті ворота».

Викласти частину 1 пункта 3.2. розділу 3 Статуту АКБ «Золоті ворота» у такій редакції:

«3.2. Статутний капітал банку становить 42 000 000 (сорок два мільйони) гривень, і розподіляється на 41 720 000 простих іменних акцій та 280 000 привілейованих іменних акцій номінальною вартістю 1 гривня кожна».

3. Додатково випускаються 7 000 000 простих іменних акцій номінальною вартістю 1 гривня на загальну суму 7 000 000 грн.
4. Усі акціонери мають переважне право на придбання акцій, що випускаються додатково у кількості, пропорційній їх частці у статутному капіталі.
5. Дата початку підписки на акції 10 травня 2004 р., дата закінчення підписки на акції 9 серпня 2004 р.
6. Можливі збитки, пов'язані зі зміною статутного капіталу, будуть відшкодовуватись згідно з чинним законодавством України.

Для реєстрації акціонерам необхідно мати документ, що посвідчує особу, а представникам акціонерів також довіреність на право участі у Загальних Зборах, засвідчену згідно з чинним законодавством.

Додаток 3

ДОГОВІР № 2
на придбання акцій банку

м. Харків *10 березня 2004 р.*

АКБ «Золоті ворота» в особі Голови Правління ***Бужора Олексія Яковича***, що діє на підставі Статут, далі – Банк, з одного боку, та ***Поляков Петро Федорович***, далі – Покупець, з другого боку уклали Договір про таке:

1. Предмет договору

1.1. Банк зобов'язується реалізувати, а Покупець зобов'язується оплатити акції Банку (у подальшому – Акції) згідно з умовами укладеного Договору.

2. Умови та порядок розрахунків

2.1. Дані про Акції: кількість 1000 шт. номінальною вартістю 1 грн. кожна.

2.2. Грошові кошти перераховуються на рахунок № 3630 в ***АКБ «Золоті ворота»,*** *МФО 351447.*

2.3. Загальна сума згідно з договором становить 1000 (*тисяча)* грн.

3. **Права та обов'язки сторін**

3.1. Покупець зобов'язується:

3.1.1. Надати банку документи згідно з чинним банківським законодавством.

3.1.2. Заплатити вказані у п. п. 2.3 кошти зі свого розрахункового рахунку на рахунок, вказаний у п. п. 2.2:

a) не менше 10 % в день укладання договору;

b) не менш 30 % до загальних зборів (далі – Збори) акціонерів банку, на якому затверджуються результати підписки емісії;

c) повністю сплатити вказану в договорі суму у термін, затверджений Зборами.

3.2. Банк зобов'язується:

3.2.1. Здійснити реєстрацію Покупця в реєстрі акціонерів АКБ «Золоті ворота» як власника після реєстрації випуску акцій в ДКЦПФР.

3.2.2. Видати Покупцю Тимчасове свідоцтво про кількість і номінальну вартість Акцій (далі – Свідоцтво) після зарахування коштів, вказаних в п.п. 3.1.2.B, на рахунок Банку.

3.2.3. Після повної сплати акцій та реєстрації випуску акцій у ДКЦПФР взамін на Свідоцтва видати сертифікат акцій.

3.3. Банк має право:

Розірвати Договір за умов:

– невиконання покупцем умов п. 3.1;

– прийняття рішення Зборами про відхилення підписки, що збільшує заплановану;

– прийняттям рішення Зборами про визнання емісії нездійснюваною.

3.4. Покупець має право:

3.4.1. Ознайомитися з інформацією про емісію та порядок випуску та обігу акцій Банку, що прийняті емітентом.

4. Відповідальність сторін

4.1. За умов невиконання чи неналежного виконання однією зі сторін зобов'язань, що вказані в умовах Договору, винна сторона несе матеріальну відповідальність згідно з чинним законодавством України.

5. Строк дії чи порядок розірвання Договору

5.1. Укладений Договір діє з моменту його підписання і виконання п. п. 3.1.2 а.

5.2. Укладений Договір діє до повного виконання сторонами своїх зобов'язань.

5.3. Укладений Договір припиняє свою дію:

– після отримання покупцем вказаного в п. 3.2.3 сертифіката акцій;

– у випадку невиконання Покупцем вимог п.п. 3.1.1. та 3.1.2;

– у випадку порушення Покупцем чинного банківського законодавства України.

5.4. Укладений Договір не може бути розірваний Покупцем після Зборів та здійснення платежів згідно з п.п. 3.1.2 в цього Договору.

5.5. Чинний Договір укладається у трьох примірниках (по одному для кожної з Сторін та Реєстратора АКБ «Золоті ворота»), що мають одинакову юридичну силу.

6. Юридичні адреси та реквізити сторін

Банк
АКБ «Золоті ворота»
Україна, 61166,
м. Харків, просп. Леніна, 36,
тел. (0572) 32-22-28,
факс (0572) 19-49-87.

Покупець
Поляков Петро Федорович
Україна, 61204,
м. Харків, просп. Перемоги, 66, кв. 12.
тел. (0572) 38-17-87

Додаток 4

Реєстр акціонерів фізичних осіб АКБ «Золоті ворота» на 31.01.03 р.

Засновник	Тип та категорія акцій	Кількість акцій
1	2	3
Алешичев Василь Іванович	прості іменні акції	6
Балін Ігор Борисович	прості іменні акції	6
Барабаш Володимир Іванович	прості іменні акції	2
Берлянд Ігор Борисович	прості іменні акції	17
Бернардова Світлана Борисівна	прості іменні акції	4
Бестік Нина Миколаївна	прості іменні акції	166
Бичкова Світлана Федорівна	прості іменні акції	2
Бєлорус Тетяна Віталівна	прості іменні акції	15
Бондаренко Олена Анатолівна	прості іменні акції	17
Бушнов Валерій Васильович	прості іменні акції	17
Ванчурина Валентина Василівна	прості іменні акції	2
Васильченко Леонід Віталійович	прості іменні акції	0
Вербицький Ілля Львович	прості іменні акції	4
Воронов Юрій Аверинович	прості іменні акції	17
Гаврилов Іван Пимонович	прості іменні акції	17
Гайденко Анатолій Іванович	прості іменні акції	4
Гальперін Аркадій Якович	прості іменні акції	17
Голованів Валерій Олександрович	прості іменні акції	6
Голіков Генадій Трохимович	прості іменні акції	3
Голянд Юхим Ілліч	прості іменні акції	17
Гордієнко Дмитро Михайлович	прості іменні акції	22
Гришан Софія Іванівна	прості іменні акції	6
Гузенко Євген Петрович	прості іменні акції	9
Дедова Валентина Анатоліївна	прості іменні акції	4
Жеребчиков Генадій Миколайович	прості іменні акції	10
Жужома Володимир Олексійович	прості іменні акції	5
Журавльов Юрій Григорович	прості іменні акції	0
Іваненко Лідія Іванівна	прості іменні акції	10
Ілліна Наталія Олександрівна	прості іменні акції	17
Звозчик Микола Григорович	прості іменні акції	17
Кадієв Наріман Імамович	прості іменні акції	12
Калекін Олег Юрійович	прості іменні акції	3
Караговник Юрій Антонович	прості іменні акції	58
Кармазін Олександр Володимирович	прості іменні акції	17
Карпенко Микола Павлович	прості іменні акції	4
Касьянов Генадій Васильович	прості іменні акції	15
Касьянов Юрій Олегович	прості іменні акції	4
Клинін Володимир Михайлович	прості іменні акції	4

Продовження дод. 4

1	2	3
Ковальов Євген Володомирович	прості іменні акції	2
Козиряцький Владіслав Олексійович	прості іменні акції	17
Коломієць Анатолій Михайлович	прості іменні акції	6
Кондрацький Михайло Тимофійович	прості іменні акції	17
Коробцов Василь Іванович	прості іменні акції	10
Коробцова Лариса Іванівна	прості іменні акції	7
Костін В'ячеслав Павлович	прості іменні акції	12
Костянтинов Олексій Леонідович	прості іменні акції	4
Крапівкіна Ірина Йосипівна	прості іменні акції	0
Кузьменко Микола Антонович	прості іменні акції	7
Курейкин Микола Савич	прості іменні акції	4
Кучков Михайло Омельянович	прості іменні акції	17
Лашин Віктор Федорович	прості іменні акції	6
Мальцев Євген Петрович	прості іменні акції	6
Мамут Валерій Зунявич	прості іменні акції	17
Мельник Людмила Павлівна	прості іменні акції	4
Мица Віктор Павлович	прості іменні акції	9
Мишустин Віталій Якович	прості іменні акції	5
Мньов Олег Олексійович	прості іменні акції	4
Мовчан Лідія Єгорівна	прості іменні акції	12
Никитенко Веніямин Йосипович	прості іменні акції	3
Никонов Євген Гаврилович	прості іменні акції	2
Олейников Анатолій Андрійович	прості іменні акції	35
Омельченко Микола Тимофійович	прості іменні акції	4
Опівалова Анелія Давидівна	прості іменні акції	2
Пальченко Леонід Олександрович	прості іменні акції	12
Педун Євген Владленович	прості іменні акції	23
Перерва Іван Микитович	прості іменні акції	17
Перетяга Євген Антонович	прості іменні акції	3
Перетяга Єлізавета Петрівна	прості іменні акції	3
Петров Петро Петрович	прості іменні акції	3
Полежаєв Микола Євдокимович	прості іменні акції	13
Поляков Петро Федорович	***прості іменні акції***	***133***
Попинова Ірина Дмитрівна	прості іменні акції	2
Потапенко Юрій Павлович	прості іменні акції	6
Прозументор Анатолій Ісакович	прості іменні акції	4
Прозументор Ісак Веніамінович	прості іменні акції	4
Романцев Микола Володимирович	прості іменні акції	17
самохвалов Володимир Юр'євич	прості іменні акції	17
Ситковський Олександр Якович	прості іменні акції	9
Сичов Леонід Вікторович	прості іменні акції	6
Скирмонт Ангеліна Іванівна	прості іменні акції	0
Соловьов Віктор Васильович	прості іменні акції	6

Продовження дод. 4

1	2	3
Соловьова Олена Євгенівна	прості іменні акції	7
Соскін Олександр Львович	прості іменні акції	17
Сухоребрий Віктор Гаврилович	прості іменні акції	4
Тененбаум Михайло Юхимович	прості іменні акції	4
Титаренко Юрій Васильович	прості іменні акції	3
Титова Олена Ігоревна	прості іменні акції	10
Трофімов Дмитро Альбертович	прості іменні акції	17
Успаленко Віталій Ілліч	прості іменні акції	4
Фарфілов Валерій Володимирович	прості іменні акції	17
Філіпська Людміла Іванівна	прості іменні акції	0
Ходос едуард Давидович	прості іменні акції	35
Цвєткова Євгенія Олександрівна	прості іменні акції	2
Чепенко Віктор Миколайович	прості іменні акції	17
Чесноков Михайло Васильович	прості іменні акції	6
Чуніхін Віктор Миколайович	прості іменні акції	4
Шипков Сергій Миколайович	прості іменні акції	0
Шипкова Ганна Іванівна	прості іменні акції	0
Штерн Галина Юріївна	прості іменні акції	6
Штерн Юрій Павлович	прості іменні акції	16
Шутенко Леонід Миколайович	прості іменні акції	12
Щербак Микола Іванович	прості іменні акції	17
Юровський Борис Савич	прості іменні акції	3
Ярош Володимир Петрович	прості іменні акції	466

Медуха Уляна, Тринчук Віктор, Долгова Олена

«Солодкі» облігації

Життя людини, її здоров'я – найвища цінність для кожного народу, нації, кожної держави. І це закономірно. Адже людина – творець усіх благ і досягнень. Та існують суб'єктивні й об'єктивні причини, які порушують цю закономірність.

Протягом усього історичного розвитку суспільного виробництва спостерігаються суперечності, які виникають між природою та людиною, а також між окремими суб'єктами виробничих відносин й спричиняють появу несприятливих подій: стихійних лих і нещасних випадків.

Суспільне виробництво в цілому, а також життєдіяльність майже кожної людини об'єктивно мають ризиковий характер, що породжує систему відносин між людьми з метою попередження, подолання, зменшення руйнівних наслідків стихійного лиха та нещасних випадків.

Страхування життя – лише один із способів убезпечення життя, який має фізичну та інвестиційну складові. Рівень довіри серед громадян України до банківських установ вище, ніж до страхових організацій. Тому люди більш схильні до інвестування вільних коштів у банківські депозити, ніж у страхові послуги. Через це страхування життя розвинено менше й сприймається не повною мірою, без урахування саме інвестиційної складової.

Первинні форми страхування були відомі вже в 3 тисячолітті до н. е., коли торговці створювали «спільну касу» для захисту їхніх інтересів на випадок утрати вантажу під час перевезення. А в законах вавілонського царя Хаммурапі (2 тис. р. до н. е.) передбачалось укладання угоди між учасниками торгового каравану про те, щоб разом відшкодувати збитки в результаті нападу розбійників. Подібні угоди купців практикувалися й на території Стародавньої Греції. В епоху Середньовіччя формується поділ страхування на майнове та особисте, в цей час у межах гільдійно-цехового товариства передбачалось у разі смерті його учасника надання допомоги його родині.

Страхування життя в сучасному розумінні цього слова вперше виникло а Англії у 1762 році разом з появою акціонерної компанії Equitable Society. Згодом у Франції в 1787 році була створена перша континентальна акціонерна компанія зі страхування життя – «Королівська страхова компанія».[1]

У Росії перший досвід страхування життя (Закон про казну вдови) датується 1771 роком. У 1835 році розпочало роботу акціонерне товариство страхування життя – Російське товариство застрахованих капіталів та доходів. Державне страхування життя в Росії бере початок з 1906 року.[2]

Пізніше, у 1922 році, було створено державну страхову монополію – Держстрах СРСР, яка проіснувала до кінця 80 років XX століття. Нового потужного імпульсу страхування життя набуло лише наприкінці минулого століття. Поступово воно знову починає виконувати ощадну функцію, яка полягає в накопиченні коштів для забезпечення старості. Це накопичення капіталу викликане гострою потребою в страховому захисті досягнутого сімейного добробуту.

Не варто забувати про те, що за кордоном саме страхові компанії виконують роль активних інституціональних інвесторів, яким належить не менше 10% акцій і до 30% облігацій, що обертаються на світовому фондовому ринку. Лише в США страховики вкладають у розвиток власної економіки 20–25% інвестицій. Будемо сподіватися, що невдовзі вітчизняні страхові компанії, які займаються убезпеченням життя, все ж займуть провідні позиції на інвестиційному ринку України й стануть активними його учасниками.

Не будемо лукавити: думки про завтрашній день, майбутнє родини, дітей – причина наших постійних хвилювань. Саме гарантоване убезпечення життя передбачає можливість завчасно накопичити певний капітал, забезпечити належний рівень життя та страховий захист від неприємних несподіванок.

[1] Зубец А.Н. Страховой маркетинг в России. – М: Центр экономики и маркетинга, 1999. – С. 6.

[2] Сербиновский Б.Ю., Гарькуша В.Н. Страховое дело: учебное пособие для вузов. – Ростов на Дону: Феникс 2000. – С. 8.

***

Робота помічника головного бухгалтера в наш час бурхливих законодавчих змін надзвичайно тяжка. До того ж, значно додає проблем галузь страхування, яка є доволі специфічною, проте досить цікавою.

У страховій компанія «Гарант-Лайф» Олеся працює з 2002 року. Їй пощастило працювати з чудовим керівником – головним бухгалтером Ніною Леонідівною, в дружному колективі, з яким завжди приємно.

У функціональні обов'язки Олесі входить бухгалтерська робота та моніторинг інвестиційного ринку.

Оскільки накопичувальне убезпечення життя – визнаний у світовій практиці спосіб заощадження капіталу, який, на відміну від банківських вкладів, дає можливість клієнту накопичити гроші й одночасно отримати страховий захист на весь період накопичення, то питання формування та розміщення страхових резервів є доволі актуальними. А в які активи їх вкладати найвигідніше – вже питання риторичне.

Отримання більшого інвестиційного доходу – головна проблема Ніни Леонідівни й Олесі.

Головний бухгалтер – дуже щира й привітна людина. Якщо потрібно, завжди може допомогти Олесі, порадити, уважно вислухати й поділитися з нею значним досвідом, адже Ніна Леонідівна давно в страхуванні, ще в 1997 році працювала головним бухгалтером Київської філії «Гарант-Авто-Оптіма» УСК «Гарант-Авто», а 2000 року перейшла на аналогічну посаду до страхової компанії «Гарант-Лайф».

З колегами у Олесі склалися професійні та добрі партнерські стосунки. Іноді, у вільну хвилинку, один з одним жартували. Хтось іронічно зауважив, що нібито американці підрахували: старанна дружина протягом тижня виконує більше 12 видів домашньої роботи, витрачаючи на це близько 60 робочих годин. Якби прання, прибирання, купівлю речей і продуктів, догляд за родиною перекласти на плечі відповідних фірм, то треба було б викласти із сімейного бюджету більше 600 доларів на місяць, а найняти домогосподарку замість дружини обійшлося б ще дорожче. А відтак одна з британських страхових компаній навіть надрукувала рекламу, що закликає страхувати дружин...

Олеся раділа, що працює в страховій компанії «Гарант-Лайф» – провідній компанії з убезпечення життя, яка вхо-

дить до корпорації «Страхова Група «Гарант», створеної з метою надання клієнтам комплексних страхових послуг та максимального їх удосконалення за рахунок розвиненої інфраструктури з урегулювання страхових випадків і надання якісних послуг з асістансу, спеціалізації страхових послуг, збільшення страхової ємності, концентрації капіталу.

Місія компанії «Гарант-Лайф» – надавати клієнтам гарантовану фінансову допомогу, акціонерам – прибуток на вкладений капітал, а співробітникам – цікаву та перспективну роботу. Кваліфікований страховий та фінансовий консалтинг надають клієнту вчасно і в зручному для нього місці. Компанія забезпечує гарантії, які надає.

Страхова компанія «Гарант-Лайф» є частиною «Страхової Групи «Гарант», до якої також належать: ВАТ «Українська страхова компанія «Гарант-Авто», яка працює з 1992 року та є лідером ризикового страхового ринку України; ТОВ «Гарант-Асістанс» – сервісна компанія страхового бізнесу, яка опікується клієнтами, що мають страховий поліс; ТОВ «Компанія «Гарант-Консалтинг», що забезпечує інформаційно-правове супроводження діяльності компаній, що входять у корпорацію; ВАТ УПК «Гарант-Ре» – найбільш капіталоємна компанія вітчизняного перестрахового ринку, яка у межах корпорації виконує функції генерального перестраховика; ЗАТ «Страхова Компанія «Київ», що надає широкий спектр страхових послуг для підприємств різних форм власності, у тому числі з іноземним капіталом; ЗАТ «Український Центр післяаварійного захисту «Експерт-Сервіс» – компанія, яка надає послуги страховим компаніям щодо врегулювання страхових подій; Недержавний пенсійний фонд «Автоальянс», головним напрямом діяльності якого є збереження додаткових добровільних пенсійних коштів фізичних осіб та захист їх заощаджень від інфляції за рахунок ефективного управління накопиченими коштами.

Серед засновників страхової компанії «Грант-Лайф» є ВАТ «Українська автомобільна корпорація «УкрАвто», яка об'єднує близько 500 підприємств з продажу та обслуговування автомобілів в Україні; ВАТ «Українська страхова компанія «Гарант-Авто», що працює на страховому ринку з 1992 року й входить у п'ятірку провідних компаній із ризикового страхування; ЗАТ «Фінансова компанія «Автоальянс-Інвест». З 2003 року до складу акціонерів увійшла англійська фінансово-інвестиційна компанія Brightbond Limited.

«Мабуть, високий рівень довіри та визнання страховика за кордоном сприяв залученню іноземного інвестора», – міркувала Олеся.

Хоча компанія створена 22 червня 2000 року, проте користується повагою у клієнтів, що дало їй можливість утвердитися на ринку як високопрофесійному та надійному страховику.

Ніна Леонідівна, розповідаючи Олесі історію компанії, пригадувала, як в травні 2001 року був укладений перший договір корпоративного страхування життя, а згодом першою ластівкою в лютому 2002 року став договір індивідуального страхування життя.

Звичайно, потужний фундамент щодо формування колективу компанії дав свої плоди й протягом 2003 року було зібрано страхових платежів на суму 982,2 тис. грн і здійснено страхових виплат на суму 103, 6 тис. грн. Власні активи компанії становлять 6 271 тис. грн. Розмір сплаченого статутного фонду відповідає вимогам чинного законодавства й досяг 6 млн гривень. Страхових резервів сформовано на 1607,9 тис. грн. Частка перестраховиків у страхових резервах становить 174,3 тис. грн.

Компанія працює в секторі реального страхування. І коли у вересні 2003 року з персоналом підприємства ВАТ «Домобудівник» (м. Чернігів), застрахованим у «Гарант-Лайф», сталася страхова подія, працівники страхової компанії швидко зреагували й здійснили три страхові виплати у розмірі 10 600 грн.

Страхова компанія «Гарант-Лайф» плідно співпрацює з партнерами з перестрахування – Швейцарським перестрахувальним товариством Swiss Re та Мюнхенським перестрахувальним товариством Munich Re. Вона виважено підійшла до вибору партнерів з перестрахування, віддаючи перевагу компаніям з найвищою фінансовою надійністю.

Так, Swiss Re має понад 70 філій у 30 країнах світу, акції її котируються на Швейцарській Фондовій Біржі. Munich Re включає понад 65 філій, що діють на території 30 країн. Перестраховик виконує операції у всьому світі і надає своїм клієнтам професійний сервіс та гарантує найвищу надійність. Завдяки неухильному дотриманню своїх принципів компанія має хорошу репутацію, довіру клієнтів та є гарантом виконання зобов'язань у 160 країнах світу.

Усього застраховано до тисячі осіб. Вільні кошти компанія постійно інвестує у будівництво, розвиток промисловості, електроенергетики, у фінансовий сектор, нерухомість, розміщує на депозити.

Не так давно, 20 жовтня 2003 року, Олеся відвідала Державну комісію з регулювання ринків фінансових послуг України й отримала безстрокову ліцензію СК «Гарант-Лайф» на діяльність у формі добровільного страхування життя.

Тепер компанія має лише працювати, розробляти нові, удосконалювати існуючі страхові продукти, надаючи клієнтам страховий захист та додатковий інвестиційний дохід.

На думку Олесі, асортимент страхових продуктів СК «Гарант-Лайф» може задовольнити найвибагливішого клієнта, адже страховик розробив різноманітну продукцію, зорієнтовану на різні сегменти споживачів:

– Накопичувальне убезпечення життя – «Турбота про майбутнє».

– Убезпечення життя на строк – «Турбота про близьких».

– Довічне убезпечення життя – «Ритуальний поліс».

– Пенсійне убезпечення життя – «Срібні роки».

– Програма довічного пенсійного убезпечення життя. Поліс довічного страхування життя з гарантованим доходом (4% річних) не тільки забезпечує страховий захист, а й дає можливість одержати додаткові бонуси.

– Програма «Золота скарбниця» – Універсальний накопичувальний план з підвищеним страховим захистом, за яким можливо убезпечити своє життя та життя своєї дитини. Відкладені кошти приноситимуть прибуток у вигляді гарантованого (4% річних) доходу та бонусів (додатковий інвестиційний дохід), а валютний еквівалент внесків захистить заощадження від інфляції.

– Програма «Гарант-Лайф» – Дітям».

– Програма «Турбота про близьких +».

– Програма «Бізнес-актив поліс».

– Програма «Бізнесмен Поліс».

– Програма «Бізнесследі Поліс».

– Гарантоване убезпечення життя – «Путівка в життя» і «Студентський поліс».

Компанія пропонує своїм клієнтам також додаткові програми убезпечення життя. Цей спектр продуктів створено з метою надання максимального захисту від повсякденних неприємностей як у побуті, так і на виробництві. До категорії

додаткових програм відносять страхування від нещасних випадків та страхування від захворювань. Ці продукти використовують тільки у комбінації з основними програмами.

Працюючи в компанії, Олеся з'ясувала: у зв'язку з тим, що договори страхування життя мають довгостроковий характер, а страхові резерви працюють у інвестиційних програмах, власники полісів одержують інвестиційний дохід на внески, який складається з гарантованого (4% річних) та додаткового.

Додатковий інвестиційний дохід підраховується за підсумками діяльності компанії кожний рік та збільшує страхову суму на кінець дії договору, про що повідомляється клієнтам щорічно. Цей дохід важко передбачити заздалегідь, він цілком залежить від вдалого розміщення інвестиційного капіталу.

Згідно зі ст. 9 Закону України «Про страхування» 85% прибутку, отриманого компанією, розподіляється між клієнтами.

За результатами 2002 року додатковий інвестиційний прибуток власників полісів у компанії становив 8,88%. Звичайно, хочеться завжди більше.

Олеся постійно аналізувала ситуацію на інвестиційному ринку, вивчала особливості розміщення страхових резервів у фондові інструменти – акції та облігації. І ось на сайті Ліги страхових компаній натрапила на цікаве повідомлення про те, що «УкрСиббанк» проводить конференцію «Можливості ринку облігацій для страхових компаній». Мабуть, варто завітати. Про це Олеся повідомила головного бухгалтера. Зателефонувавши до банку, Олеся зареєструвалась як учасниця конференції разом з Ніною Леонідівною. Таке рішення прийняло керівництво.

День був пречудовий. На душі було радісно й чомусь так солодко. Ніхто навіть не здогадувався, який «солодкий» сюрприз приготували організатори конференції.

Дійство відбувалося в приміщенні Київської торгово-промислової палати, де виступали представники «УкрСиббанку», ПФТС, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, страхових компаній. Уся інформація організаторів стосувалася перспектив ринку облігацій та можливостей вдалого розміщення вільних коштів через «УкрСиббанк», зокрема в облігації кондитерської компанії «АВК», Олесі дуже сподобались презентації «УкрСиббанку» та «АВК». Доповідь ілюстрували цікаві мультимедійні презентації, й кож-

ний учасник отримав пакет відповідних документів, який містив також інвестиційний меморандум «АВК».

Під час самої конференції Олеся відразу докладно переглянула інформаційні матеріали про випуск облігацій «АВК» і в голові промайнула думка: «Можливо, передчасно, проте перспективно. А може, й компанії придбати пакет облігацій?».

Жваве обговорення відбулося й з головним бухгалтером, на яку конференція справила досить позитивне враження.

Наступного дня після конференції Олеся і Ніна Леонідівна доповідали голові правління.

Було прийнято рішення винести пропозиції на засідання правління й ознайомити всіх докладніше з матеріалами інвестиційного меморандуму, ситуацією на інвестиційному ринку.

«Яку ж пропозицію винести на засідання правління?» – думала Олеся. – А може, й справді компанії спробувати самостійно, без сторонньої допомоги «Автоальянс-інвест» розмістити частку страхових резервів в облігації АВК? Така вже «солодка» ця пропозиція.

Хтозна, чи доречно дотримуватися принципової позиції щодо розміщення інвестиційних коштів через акціонера? Необхідно, мабуть, чітко зважити всі «за» та «проти» щодо прямого й непрямого інвестування. А з чого почати?..

Можливо, й не варто нам самостійно вкладати кошти страхових резервів в облігації «АВК». Довіримося своєму давньому партнеру – фінансовій компанії «Автоальянс-Інвест», – замислилась Олеся, перегортаючи аналітичні матеріали про Фінансову групу «Автоальянс».

За більш ніж 8-річну історію роботи на українському фондовому ринку компанія перетворилась на сучасну потужну фінансову структуру, до складу якої входять 12 компаній. За цей час в економіку України залучено близько 100 млн дол.

Фінансова компанія «Автоальянс-Інвест» працює для того, щоб забезпечити потреби клієнтів у високопрофесійних комплексних послугах щодо розміщення вільних коштів на фінансових ринках з метою підвищення добробуту громадян як головної запоруки розвитку економіки України.

Олеся пригадала, що саме підприємства Фінансової групи реалізували такі значні проекти, як:

– *ВАТ «Донецький металургійний завод»* – придбання 40% пакету акцій та залучення на підприємство іноземного інвестора, який інвестував у це підприємство понад 50 млн дол.

– *«Чернігівобленерго»* – придбання 25% пакету акцій та залучення стратегічного інвестора.

– *Авіакомпанія «Константа»* – придбання 30% пакету акцій, залучення інвестицій у розмірі 700 тис. дол.

Сьогодні Фінансова група пропонує послуги зі зберігання цінних паперів, ведення реєстрів власників іменних цінних паперів, управління активами інститутів спільного інвестування, формування та управління портфелями цінних паперів клієнтів та інші послуги.

Група має значний досвід реалізації проектів у галузях нерухомості, ресторанного бізнесу, туристично-оздоровчій сфері.

До складу Фінансової групи «Автоальянс» входять компанії:

– *АТ Фінансова компанія «Автоальянс-інвест»*, з якої сформувалася теперішня Фінансова група «Автоальянс», виконує весь спектр операцій на ринку цінних паперів України.

– *ВАТ «Автоальянс – XXI сторіччя»* – компанія з управління активами, яка 2002 року одна із перших отримала Ліцензію на управління активами інститутів спільного інвестування. ВАТ «Автоальянс – XXI сторіччя» управляє трьома інвестиційними фондами, створеними для реалізації інвестиційних проектів ФГ «Автоальянс» та її клієнтів.

– *ТОВ «Автоальянс-Реєстратор»* з 1996 року пропонує клієнтам послуги з формування та ведення системи реєстру, обігу цінних паперів та організації їх випуску, організації забезпечення виплати доходів зареєстрованим особам та облік виплачених доходів за іменними цінними паперами. Компанія входить до десятки найпрофесійніших реєстраторів України.

– *АТ «Фінансова компанія «Автоальянс – Інвест (Зберігач)»* – один з найбільш активних зберігачів на ринку депозитарних послуг. За 5 років діяльності було відкрито понад 24 000 рахунків у цінних паперах, загальна кількість цінних паперів, що обліковуються на рахунках, досягла 380 млн одиниць.

– *ТОВ «Фенікс, К»* з 1995 року надає консалтингові та маркетингові послуги у інвестиційній та фінансовій сферах. На сьогодні в компанії сконцентровано всю консультативну діяльність Фінансової групи «Автоальянс» з питань реструктуризації та реорганізації підприємств, фінансового менеджменту, підготовки бізнес-планів, розробки та реалізації

інвестиційних програм, включаючи пошук стратегічного інвестора, та інших послуг.

Але після ознайомлення з інформацією про інвестиційну компанію сумніви не зникли. В голові постійно крутилась думка: «Це ж наш акціонер – фінансова компанія, яка має більш ніж восьмирічний досвід роботи на вітчизняному фондовому ринку й стала потужною фінансовою структурою – Фінансовою групою «Автоальянс».

До того ж вона сприяла отриманню нами інвестиційного доходу за 2003 рік у розмірі 7,1%. Отже, на всі договори, що були укладені за накопичувальними програмами страхування життя та діяли протягом повного календарного року, нараховуються додаткові суми у розмірі 7,1% від страхового резерву. То в чому сумніви? У фінансовому посереднику інвестування чи у потенційному об'єкті інвестування?

Пригадалися слова Семюеля Джонсона: «Найвеличніше мистецтво життя полягає у тому, щоб ставити поменше, а вигравати побільше».

А чи буде ефективною ця інвестиція?

Що ж робити?

Мабуть, почнемо з визначення інвестиційної привабливості галузі, в якій працює емітент, вивчення інформації про емітента, особливості емісії цих цінних паперів», – переконливо зазначила Олеся.

Ніна Леонідівна погодилася й наголосила: «Олесю, треба підготувати на засідання правління обґрунтовані пропозиції, у твоєму розпорядженні лише два дні. Можеш зібрати інформацію про сучасний стан та перспективи розвитку ринку облігацій в Україні».

Як і передбачалось, обговорення інвестування коштів в облігації «АВК» було дуже жвавим й викликало дискусію...

Запитання для обговорення

1. У чому полягають можливості розміщення страхових резервів вітчизняними компаніями з убезпечення життя?

2. Які існують переваги та недоліки власного розміщення страхових резервів компанією СК «Гарант-Лайф» та через фінансового посередника?

3. Як здійснити комплексну оцінку інвестиційних якостей корпоративних облігацій компанії «АВК»? Визначте її основні складові елементи.

Уляна Медуха, Віктор Тринчук, Валентин Глубокий

Інвестиції в шоколадні замки

Якщо багатим хочеш бути, правила потрібно не забути.
Кошти вкладай у те, що любиш, і створюй лише те, про що ти мрієш.
І нехай працює плідно виробництво, керує мудро керівництво.
Й прибуток буде із «солодких» інвестицій.

Юлія Старинська

Вам хотілося б вирушити туди, де море радості та нестримних веселощів? У цьому морі неможливо потонути, тому що воно складається з безлічі повітряних пузирів, поєднаних чудовим шоколадом. Насолоджуйтесь життям: спробуйте шоколад, адже він створений для радості!

Кондитерську продукцію корпорації «Рошен» в Україні знає і полюбляє старий і малий. Немає потреби довго розповідати про цукерки «Київ вечірній», «Прометей», шоколад «Зодіак» і «Люкс», «Люкс-Чорний оксамит», «Шоколадний батон», молочний шоколад у класичному виконанні «Оленка», «Зодіак молочний» і з додаванням тертого горіха – «Чайка», «Театральний».

Смачна продукція концерну стала добре відомою й улюбленою не тільки в Україні, а й у багатьох країнах світу, серед яких Росія, Казахстан, Азербайджан, Грузія, Молдова, Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Ізраїль, США, Монголія, Канада, Польща, Словаччина.

До складу концерну входять чотири кондитерські фабрики України. Це усім відома Київська кондитерська фабрика ім. К. Маркса, а також Вінницька, Кременчуцька і Маріупольська кондитерські фабрики, з 2002 року до складу корпорації ввійшла Ліпецька кондитерська фабрика «Ліконф» (Росія), виробнича потужність якої становить біля 30 тис. тонн продукції за рік.

Корпорація «Рошен» – найпотужніший виробник кондитерських виробів на території України, його частка ринку в загальному обсязі виробництва кондитерської продукції в 2002 році становила 23,6 %, а за 9 місяців 2003 року – 23,2%.

Як основний акціонер кондитерських фабрик концерн централізовано закупає сировину для них, цілком займаєть-

ся плануванням та організацією виробництва і збуту кондитерської продукції. Для цього в структурі концерну «Укрпромінвест» свого часу було створене дочірнє підприємство «Укрпромінвест-кондитер», яке з червня 2002 року стало називатися кондитерською корпорацією «Рошен». Це значною мірою було пов'язано з виходом на європейський ринок, адже виникла потреба у створенні єдиного бренду, який би представляв за кордоном кондитерську продукцію концерну, асортимент якої налічує понад 200 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу та тортів за загального обсягу виробництва до 200 тисяч тонн за рік.

Секрет популярності кондитерської продукції під брендом «Рошен», полягає в поєднанні традиційної рецептури і новітніх технологій. Наприклад, цукерки «Грильяж у шоколаді» традиційно випускаються з фундуком. Жодна фабрика в Україні не випускає «Грильяж» з фундуком, а використовують арахіс. Але головне – уся кондитерська продукція під маркою «Рошен» завжди високої якості.

Тепер кондитерська корпорація «Рошен» обрала шлях спеціалізації кондитерських фабрик. Київська фабрика ім. К. Маркса спеціалізується на виробництві шоколадної і бісквітної продукції. Для цього було закуплено новітнє швейцарське устаткування для виробництва шоколаду, унікальне наявністю спеціального підготовчого відділення, що дозволяє стежити за смаковими якостями шоколаду на всіх етапах виготовлення. Також на фабриці ім. К. Маркса проводяться монтаж німецько-італійського устаткування з виробництва шоколадних цукерок з лікерними, рідкими кремовими і з рідкими лікерно-кремовими начинками.

Вінницька кондитерська фабрика спеціалізується на випуску глазурованих вафель, вафельних тортів, пористих шоколадних плиток, цукерок у коробках.

Кременчуцька кондитерська фабрика – на виробництві карамельної та грильяжної продукції. Це усім відомі цукерки в коробках «Прометей», «Грильяж у шоколаді» і «Метеорит», батони «Горішок».

Маріупольська кондитерська фабрика випускає шоколадно-вафельну продукцію. Це відомі цукерки «Русалонька», «Мауглі», «Дикі лебеді», «Веселий журавлик», «Карабас-Барабас». Для цієї фабрики закуповуватиметься ся нове обладнання, у планах корпорації розвиток на фабриці біс-

квітного напряму. З цією метою на Маріупольській фабриці в 2003 році була введена в експлуатацію найбільша в Україні австрійська лінія з виробництва вишуканих видів печива продуктивністю до 1800 кг за годину.

На Маріупольській кондитерській фабриці також працюють лінії з випуску помадних, пралінових цукерок, а також карамелі, у тому числі карамелі, глазурованої шоколадом.

За час свого існування корпорація досягла значних успіхів у розвитку та виробництві високоякісної кондитерської продукції. І сьогодні кондитерська корпорація «Рошен» продовжує динамічно розвиватися: приходять нові кваліфіковані спеціалісти, вдосконалюється обладнання, розробляються нові продукти, зростає дистриб'юторська мережа. Кількість співробітників у корпорації – 300 осіб.

Кількість працівників на фабриках: Київській КФ – 2140 осіб, Вінницькій КФ – 2270 осіб, Маріупольській КФ – 1160 осіб, Кременчуцькій КФ – 985 осіб, Ліпецькій КФ «Ліконф» (Росія) – 1007 осіб.

Корпорація «Рошен» розробила програму заходів щодо відкритого спілкування з журналістами, відповідальною за яку був призначений Євген Іванович Вовчановський – директор з розвитку. Передбачалося провести прес-тур журналістів українських і регіональних видань по кондитерських фабриках корпорації за маршрутом Київ-Вінниця-Кременчук-Київ. У межах цієї програми 23-25 квітня 2003 року відбулася цікава автоподорож за вказаним маршрутом.

Спілкування з журналістами виявилось досить жвавим.

– А це ваша мрія була потрапити на кондитерську фабрику? – прозвучало перше запитання.

– Не знаю, що Вам на це відповісти, – зніяковів Євген Іванович. – Можливо.

Перегортаючи, мов сторінки книжки, своє минуле, згадуючи прекрасне дитинство, Євген Іванович, директор з розвитку кондитерської корпорації «Рошен», міркував: «Я ніколи не гадав, що закінчивши економічний факультет, пов'яжу своє життя з шоколадом, цукерками, печивом та тістечками».

Хоча, мабуть, на підсвідомому рівні залишилося приховане бажання дитинства опинитися на кондитерській фабриці і скуштувати шоколаду та цукерок досхочу...

Хто з нас не полюбляє солодке? Будемо чесні і віддамо данину ласунам: їх – більшість. А вже шанувальників шо-

коладу у світі і поготів незліченна множина. До того ж, медики свідчать, що від постійного стресу ряди аматорів гіркого і молочного шоколаду, цукерок із начинками і без них, просочених коньяком і лікером, тільки поповнюються...

Тому немає нічого надзвичайного в тому, що виробництво шоколадних цукерок і плиток дуже прибутковий бізнес, то чому б не працювати в ньому. Попит на шоколад, за підрахунками маркетологів, із кожним роком зростає, ціни поступово знижуються. Але не на усі його види. Як й інші товари, шоколад виробляють для потреб масового споживача та «елітний».

– Євгене Івановичу, чим Ви займаєтесь в корпорації?– запитали далі журналісти.

– Займаюся розробкою нових виробів – це загалом. А якщо докладніше, усім: від придбання устаткування, на якому випускатиметься новий продукт, створення майбутньої упаковки, до реклами і маркетингу. Взагалі, моя робота спрямована на перспективу, на розвиток. А саму назву посади, якщо відверто, я підслухав на одній швейцарській фірмі.

Першою була екскурсія на Київську кондитерську фабрику ім. Карла Маркса. Одна з найстаріших фабрик міста Києва, заснована в 1886 році купцем Валентином Єфимовим, була напівкустарним підприємством з обсягом виробництва близько 200 тонн кондитерських виробів за рік. На 1890 рік фабрика складалася з 5 основних цехів: карамельного, цукеркового, мармеладного, пряникового та фруктово-варильного, а чисельність робітників становила 70 осіб.

У 1923 році з нагоди 105-ї річниці з дня народження Карла Маркса, фабриці було присвоєно його ім'я. Протягом 1918–1940 років технічне переобладнання виробничих цехів дало змогу збільшити випуск продукції до 32,8 тис. тонн за рік, при цьому чисельність робітників становила 3400 осіб.

На сьогодні асортимент підприємства нараховує близько 100 найменувань виробів, серед яких шоколад, цукерки, торти, печиво, мармелад. Візитною карткою фабрики є торт «Київський», цукерки «Київ вечірній», шоколад «Чайка», «Театральний», «Оленка» та інші вироби.

У 2001 році на фабриці ім. Карла Маркса були встановлені сучасні, повністю автоматизовані німецько-італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок з лікерними та кремовими начинками. З початком 2002 року на цих лініях роз-

почали виробництво нових серій шоколадних цукерок у коробках. Перша – «Монте-Крісто» – цукерки з рідкою лікерною начинкою, як з вишнею усередині, так і без. Друга – «Маргарита» – цукерки з кремовою або праліновою начинками, а деякі ще й з цілим лісовим горіхом усередині. Обидві серії цукерок виготовляють за новітньою технологією на лініях виробництва Італії і Німеччини. До речі, нову «Вишню в шоколаді» випускають за унікальною для України технологією – без кісточки. А шоколад для оболонки всіх цукерок (чорний чи молочний) буде виготовлятися на кращому швейцарському устаткуванні.

Багата історія та традиції виробництва Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса, а також досвід її співробітників – запорука високої якості продукції, що знана в усьому світі й завжди користується незмінним попитом.

Журналісти мали змогу побачити лінії з виготовлення цукерок «Маргарита», «Київ вечірній», поспілкуватись з кондитерами й скоштувати найсмачніші київські торти, якими так славиться ця фабрика.

Далі за планом була Вінниця...

У дворі Вінницької кондитерської фабрики журналісти прослухали лекцію про шоколад, ретельно занотовуючи у блокнотах деякі цікаві моменти (дод. 1, 2).

Потім всі гості були запрошені до музею Вінницької кондитерської фабрики, в якому й відбулася прес-конференція з цікавими розповідями про історію заснування, проблеми сьогодення і плани на майбутнє.

Вінницька кондитерська фабрика входить до п'ятірки найбільших кондитерських підприємств України. Фабрика була заснована в 1929 році на базі пивоварного заводу пана Вахневського. У виробництві, що спиралося на ручну працю, було задіяно близько 60 осіб, а початковий асортимент кондитерських виробів охоплював карамель, печиво, пряники та цукрове драже.

У 1932 році провели часткову механізацію виробничих процесів. Однак під час Великої Вітчизняної війни майже усі будівлі фабрики були зруйновані. З 1944 року почалася реконструкція підприємства та нарощування обсягів виробництва.

У 1983 році на Вінницькій кондитерській фабриці виготовили 37,3 тис. тонн кондитерських виробів, і такий високий

рівень виробництва тримався до 1991 року. Проте кризові явища в економіці та зростаюча конкуренція з зарубіжними виробниками призвели до потреби значних фінансових вливань у модернізацію обладнання та впровадження нових технологій.

У 1997 році на фабриці була встановлена лінія з виробництва плиткового шоколаду. На ній розпочали випуск шоколаду «Люкс». А в 1999 році Вінницька кондитерська фабрика вперше в Україні почала випускати пористий шоколад.

У 2001 році запрацювала сучасна повністю автоматизована німецька лінія з виготовлення глазурованих вафель і вафельних тортів. А з липня 2002 року на цій лінії фабрика розпочала виробництво шоколадно-вафельних батончиків «Штучка» і шоколадно-вафельних тортів «Шоколадний замок».

На сьогодні фабрика випускає понад 100 найменувань кондитерських виробів загальним обсягом близько 50 тис. тонн за рік. Це широко відомі шоколадні цукерки: «Білочка», «Червоний мак», «Кара-кум», цукерки в коробках: «Стріла Подільська», «Пташине молоко», карамель та багато інших виробів.

Завдяки високій майстерності вінницьких кондитерів продукція Вінницької кондитерської фабрики користується незмінним попитом та відома далеко за межами України.

Звичайно, всі були приємно вражені побаченим й отримали справжню насолоду, скуштувавши прекрасний вафельний торт «Шоколадний замок» – це був невеличкий подарунок кожному учаснику «солодкої» подорожі.

Наступною була екскурсія на Кременчуцьку кондитерську фабрику – одного з найстаріших підприємств України, що випускає солодку продукцію. Фабрика була заснована в 1898 році підприємцем П. Н. Поддерьогіним, а в 1925 році на її базі створили державне підприємство з обсягом виробництва до 140 тонн продукції за рік. Із цього моменту фабрика стрімко розвивалася, і на 1990 рік її продуктивність зросла до 24 тис. тонн кондитерських виробів за рік.

Нині фабрика значно збільшила обсяги виробництва. Усього в асортименті підприємства понад 70 найменувань кондитерських виробів – цукерки, карамель, печиво і торти. Особливо популярні серед споживачів цукерки «Прометей», а також різноманітні сорти карамелі.

У 2000 році на Кременчуцькій кондитерській фабриці запущено німецьку високопродуктивну карамельну лінію, що не має аналогів в Україні. На цій лінії фабрика з лютого 2001 року почала випускати оригінальну фруктову та охолоджувальну карамель серій «Рошен», «Норд», «Віт». У квітні 2003 року на фабриці розпочалося виробництво двох нових видів карамелі – вершкової відливної карамелі «Капрі» та вершково-фруктової відливної карамелі «Малібу». На сьогодні аналогів вершково-фруктовій карамелі «Малібу» в Україні немає: уміст натуральних вершків більше 10%. Карамель «Капрі» вирізняється чудовим смаком згущеного молока: у складі карамелі більше 5% вершкової олії, і більше 7% згущеного молока.

Під час екскурсії гостинні господарі – кондитери фабрики пригостили журналістів смачною карамеллю.

Присутні переконалися, що традиції виробництва і великий досвід співробітників Кременчуцької кондитерської фабрики допомагають підтримувати якість продукції на високому рівні, адже вироби фабрики неодноразово були відзначені престижними нагородами на різноманітних виставках та конкурсах.

По дорозі до Києва Євген Іванович розповідав про Маріупольську кондитерську фабрику, яку заснував в 1910 році приватний підприємець Ейдинов на базі цеху з виробництва карамелі в цукрі. Початковий асортимент включав карамель та пряники.

За 90 років свого існування фабрика перетворилася на сучасне підприємство, обладнане високопродуктивними технологічними лініями, фасувальними автоматами та контрольно-вимірювальними приладами, що забезпечують суворе дотримання рецептури та високу якість виробів.

Офіційним визнанням успіхів Маріупольської фабрики стала атестація ряду її виробів як продуктів вищої категорії якості. У 1990 році майже 70% продукції підприємства відзначено державним «Знаком якості».

Вироби фабрики неодноразово виставляли на вітчизняних та зарубіжних виставках. Наприклад, у 1992 році фабрика брала участь в Міжнародній виставці «Америка-Україна 92» (Лас-Вегас, США).

На сьогодні загальний обсяг виробництва підприємства становить близько 30 тис. тонн кондитерських виробів за рік.

Асортимент нараховує понад 50 найменувань солодощів, серед яких цукерки, карамель, печиво, вафлі й торти. Особлива популярність серед покупців належить карамелі та шоколадно-вафельним цукеркам.

– Євгене Івановичу, Ви працюєте на «найсмачніших» фабриках країни. А що подобається саме Вам? – виголосив хтось із журналістів.

– Я люблю «Білочку», яку виготовляє Вінницька фабрика: з горіхом фундук, а не з арахісом. Дуже люблю «Хрустики з маком», цукерки «Київ Вечірній», подобається новий молочний «Зодіак» з горіховою начинкою, карамель «Рошен», особливо з лікерною начинкою, цукерки «Стріла Подільська». Я узагалі вважаю, що «Стріла», випущена на Вінницькій кондитерській фабриці – найкраща в Україні.

– А які плани на майбутнє? – пролунало наступне запитання.

– У планах запустити 2004 року виробництво в Маріуполі бісквітної продукції, оскільки «Рошен» бажає розвивати на цьому підприємстві випуск мучнистих виробів. Для цієї мети планується залучити кошти за рахунок додаткової емісії акцій на 28,823 млн грн, в результаті чого статутний фонд ЗАТ збільшиться в 3,4 рази – до 40, 683 млн грн.

А на початку 2004 року плануємо запустити датсько-німецьку лінію з виробництва елітного печива з різними добавками у вигляді горіхів, шоколаду, ізюму, а також датсько-італійську лінію з виробництва рулетів на зразок swiss-rolls, mini-rolls і листових бісквітних тістечок. Введення в експлуатацію заплановано на перше півріччя 2004 року.

На початку листопада будемо запускати нове обладнання з виробництва печива на Маріупольській кондитерській фабриці і в кінці місяця ввести в експлуатацію ще дві нові лінії з випуску шоколадних цукерок на Київській фабриці. До складу ліній потужністю 500 тонн продукції за місяць, які будуть встановлені в Маріуполі, входитимуть німецькі, австрійські та датські агрегати.

На Київській фабриці ім. К. Маркса завершимо монтаж німецької та італійської лінії з виробництва шоколадних цукерок, випуск для заможних споживачів.

У Вінниці на німецькій лінії планується випуск нових видів глазурованих вафель і вафельних тортів з незвичайними начинками і наповнювачами. Буде розширений випуск

оригінальної карамелі «Рошен» і карамелі в тюбиках за європейським зразком «Норд» і «Віт», що випускають у Кременчуці на німецькому устаткуванні, яке не має аналогів в Україні.

Хочу відзначити, що усі лінії найсучасніші, цілком автоматизовані! Тож в наступному році шукайте ці новинки під нашою маркою «Рошен».

– От Ви говорите, що придбали вафельну лінію в Німеччині, швейцарську «шоколадну» лінію, італійську «цукеркову», а чому не вітчизняні?

– Саме тому, що в Україні не виробляють комплексне устаткування для кондитерського виробництва. У нас виробляють хіба що окремі елементи, але їх технічний рівень дуже низький. Ми ж купуємо найсучасніше устаткування.

Ті завдання, які стоять перед «Рошен», а саме: випуск високоякісного продукту з погляду споживчих характеристик, технології і собівартості, можна виконати тільки за допомогою сучасного устаткування. Адже головне – це створити продукт європейської якості, доступний за ціною українському покупцю.

– Але ж якісний шоколад – це не тільки найсучасніше устаткування?

– Так, звичайно, ми висуваємо такі ж високі вимоги до сировини, яку закуповуємо у провідних виробників. Крім того, у нас є внутрішня система контролю. На кожній фабриці створено лабораторії, оснащені унікальним імпортним устаткуванням для вимірювання вологи, жирності, в'язкості й інших показників, зокрема тих, що характеризують смак шоколаду. Чомусь вважають, що якісний шоколад має бути гірким і терпким. Насправді це не так. Навіть шоколад з високим вмістом какао-продуктів повинний мати лише легку гіркуватість.

Днями від вітчизняного представництва компанії «ІТО» – італійської торгівельної організації надійшла комерційна пропозиція щодо придбання для кондитерської корпорації «Рошен» нового обладнання фірми Polin – провідного італійського концерну, який спеціалізується на випуску кондитерського і хлібопекарського устаткування, постачає сучасні високотехнологічні автомати для виробництва борошняних кондитерських виробів будь-яких форм і розмірів. Він є світовим лідером у галузі технологічного машинобудуван-

ня для хлібопекарського і кондитерського виробництва. На цьому устаткуванні, використовуючи новітні технології, можна виготовляти весь асортимент кондитерських виробів: здобне печиво, печиво з начинкою, відрізне двоколірне печиво, здобне двоколірне печиво, печиво із шоколадною начинкою, печиво з джемом, печиво з кокосовою стружкою, печиво з кремом, зефір, двоколірний зефір, пряники, пряники з начинкою, заварне печиво.

Спектр технічних пристроїв, що виготовляє компанія, охоплює повний технологічний цикл: від замішування до випікання.

Устаткування Polin, поряд з виготовлювачем традиційної для нашої країни продукції, дозволяє випускати новий асортимент кондитерських виробів з найвищими поживними властивостями. Такі сучасні виробництва базуються на використанні комп'ютеризованих ліній. Так, автоматизована лінія для виробництва крекерів, галет містить горизонтальну швидкісну тістозамішуючу машину, обладнання для попереднього формування шару тіста, автоматизовану штампувальну машину, ламінатор, ротаційну штампувальну машину, тунельну піч, тунель для охолодження.

Лінія може випускати до 1500 кілограмів печива.

Крекери – це найвеселіше печиво. По-перше, кумедно хрумтять. По-друге, схожі на маленьку ялинку. Де ви ще побачите хрусткі ялинки? Тільки в хрусткій пачці з найдзвінкішим кондитерським виробом!

Постійні турботи про розвиток корпорації й роздуми над доцільністю придбання того чи іншого об'єкта не залишають Євгена Івановича.

Як вчинити? Чи доречно додатково купувати лінію для виробництва крекерів та галет фірми Polin?

Мабуть, потрібно. Характеристики досить непогані: розмір печі – 1,2 × 80 метрів, продуктивність виробництва печива – 1500 кілограмів за годину. Обладнання коштує всього 450 тис. євро. А компанія за перший рік у вигляді чистого прибутку та амортизаційних відрахувань отримала лише 100 тис. євро, за другий – 150 тис. євро, за третій – 175 тис. євро, за четвертий – 200 тис. євро, а за п'ятий – 210 тис. євро.

Напевно, спочатку варто оцінити цей інвестиційний проект як об'єкт реального інвестування, провівши необхідні розрахунки, доручити відділу маркетингу провести дослі-

дження й визначити перспективність вкладання коштів у виробництво цього виду продукції...

Запитання для обговорення

1. Як Ви оцінюєте інвестиційну привабливість кондитерської галузі в Україні?

2. Наскільки вдало обрано стратегію розвитку корпорації «Рошен» щодо спеціалізації кондитерських фабрик?

3. Які методи та показники оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів Ви б запропонували для корпорації «Рошен»?

Додатки

Додаток 1

Історія походження шоколаду

Шоколад звикли вважати ласощами для дітей. Три тисячі років тому ця думка напевно була б спростована. Історій і легенд, пов'язаних із появою шоколаду, безліч. Тепер уже ніхто не береться достеменно назвати точне місце і час його появи. Але більшість дослідників вважають, що перші згадки про шоколад датуються більше 3000 років тому. Приблизно за 1500 років до нашої ери на узбережжі Мексиканської затоки в Америці виникла цивілізація ольмеків. Їх культура залишила дуже мало свідчень, але деякі лінгвісти вважають, що слово «какао» уперше пролунало приблизно за 1000 років до нашої ери, у момент розквіту цивілізації ольмеків.

Пізніше на зміну ольмекам прийшла цивілізація майя. Прийнято вважати, що першими доторкнулися до таємниці смаку шоколаду саме індіанці майя, що жили на узбережжі Мексиканської затоки. У них був навіть особливий бог, що розпоряджався какао. Какао-боби вважали на той час валютою, що росте на деревах. Зерна божественного плоду називали «какаксолата»; їм приписувалися всілякі доброчинні, а часом і містичні властивості. Певною мірою це можна пояснити тим, що давні мексиканці виявили стимулювальні властивості шоколаду.

Приблизно в 250 роках нашої ери культура майя ввійшла у свою класичну фазу розвитку. До 600 років нашої ери майя розбили найперші відомі нам плантації какао. Помилково було б думати, що майя знали один єдиний спосіб приготування шоколадного напою – вони використовували різноманітні добавки і компоненти.

Після IX століття нашої ери класична культура майя почала розпадатися, і на зміну майя приблизно в 1000 році нашої ери прийшли толтеки, але їх культура згаснула в XII столітті. Після 1200 року контроль над Мексикою і навколишніми територіями встановили ацтеки. Їх цивілізація проіснувала аж до 1521 року, доки не була зруйнована іспанцями.

Ацтеки відіграли провідну роль у поширенні використання какао в Новому Світі. За ацтекською легендою насіння какао потрапили до нас із Раю, а плід какао-дерева до дає мудрості і сили. Найважливішою територією була «Хоконочко». Ізольована від іншої частини імперії ацтеків, тому торговці відігравали важливу роль у транспортуванні какао-бобів у столицю ацтеків, Теночтітлан. Какао-боби використовували в імперії ацтеків як гроші. Значну кількість какао-бобів зберігали королівські амбари імперії. Один мішок какао містив близько 24 000 зерен, а це становило три «ксіпуіпіліс».

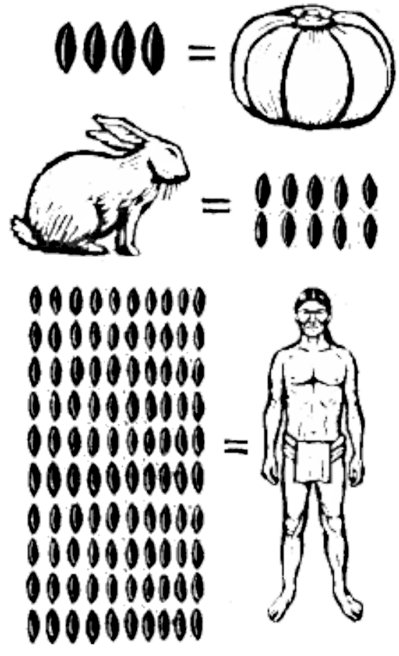
Із деяких джерел відомо, що палац щодня споживав 4 «ксіпуіпіліс» – за рік понад 486 мішків. Проте згадані суми – мізерні порівняно зі сховищем какао Монтесуми, знаменитого імператора ацтеків. Вважають, що це сховище налічувало понад 40 000 мішків какао. Сам Монтесума так любив шоколадний напій, що щодня випивав по 50 келихів.

Першими споживати священний напій «чоколатль» почав привілейований прошарок найзаможніших ацтеків. (До речі, у мові мексиканських індіанців слово «шоколад» походить від комбінації слів «choco» («гірка піна») і «atl» («вода», яка додавалася в какао). Можливо це відбулося тому, що ранній шоколад був відомий тільки як напій.

«Чоколатль» споживала велика кількість ацтеків як напій для задоволення. За ацтекською версією цей напій був «достатньо густий, легкий, пінистий, червонуватого кольору, гіркий», у нього додавали перець, ароматні квіти, ваніль і мед диких бджіл.

Плоди шоколадного дерева мають дуже гіркий смак, і минуло чимало часу, доки люди в досконалості оволоділи секретом приготування шоколаду.

Уперше європейці почули про священний напій у XVI сторіччі, коли великому мандрівнику Христофорові Колумбу інки запропонували в подарунок чашу із шоколадом. Але він відмовився від подарунку, не зумівши гідно оцінити його. Проте соратника Колумба Ернандо Кортеса справді можна вважати головним популяризатором шоколаду, оскільки саме він першим приготував напій згідно рецептів інків. Варто зазначити, що спочатку шоколадний напій видався іспанцям занадто гірким, і вони додали в нього цукор з тростини.



У наступні 100 років після Колумба шоколад з'явився й у Європі. Шоколад вважався напоєм для вищого світу. У XVI столітті іспанський історик Овієдо писав: «Тільки багатий і шляхетний міг дозволити собі пити шоколад, тому що він буквально пив гроші. Какао-боби використовували як валюту всі нації; ...за 100 насінин какао цілком можна було купити міцного раба.»

Оперуючи чималими сумами, плоди рахували не поштучно, а стручками, кожний із яких важить близько 500 грамів. Траплялись і курйози: давні «фаль-

шивомонетники» виймали зі стручків какао-боби і наповнювали їх будь-чим іншим, менш цінним.

Через сухий клімат ацтеки не могли вирощувати дерева какао, що потребують великої кількості вологи, тому вони одержували какао-боби як данину, що була одним із видів податків сплачуваними завойованими територіями ацтекам.

В Іспанії дуже швидко виникла мода на «шоколат», його пили в будь-яку годину дня. Інші європейські країни дізналися про секрет напою інків тільки за півстоліття. До цього часу іспанці тримали рецепт приготування величного напою – шоколаду в суворій таємниці протягом століття. Коли в 1587 році британський корабель захопив іспанське судно, завантажене бобами какао, вантаж був знищений як непридатний.

Вироби іспанців з какао-бобів були вже більше схожі на шоколад, відомий нам. Новий рецепт містив корицю, мускатний горіх і цукор.

Довго приховувати рецепт дивовижного напою виявилося неможливим. Мореплавці продовжували свої подорожі до далеких берегів: серед них був також італійський мандрівник Франческо Каретті. Подорож до Центральної Америки дала значні результати: шоколад став відомий і в Італії. Італійці не приховували рецепт ласощів й у XVII столітті шоколад став відомий на всій території Європи, популярним у всіх королівських дворах, розпочавши свій тріумфальний хід із Франції завдяки дружині короля Людовика XIII Анні Австрійській, іспанки за походженням. Оцінивши смак шоколаду, європейці вигадали ще одну легенду, за якою дерево, що дає такі чудові плоди, безсумнівно, росте в райському саду.

Шоколад привернув увагу багатьох шанувальників. При цьому масове визнання поєднувалося з ексклюзивністю – скуштувати шоколад доводилося не всім і не дуже часто. В Англії стали з'являтися так звані «шоколадні будинки», де збиралася англійська еліта. Найвідомішим став «шоколадний будинок» Уайта, відкритий у 1893 році. Свою популярність і високу культуру споживання шоколаду він зберіг і понині.

У XVIII столітті шоколаду приписували властивість виліковувати лихоманку, хвороби шлунку і навіть подовжувати життя. В ті часи ціна шоколаду була настільки великою, що не всі охочі могли його придбати.

У XIX столітті кількість плантацій какао у всьому світі значно збільшилася. Ціна на боби дещо знизилася, і шоколад став популярним і цілком доступним напоєм.

Пізніше видобуток із какао-бобів какао-масла став переломною подією в історії шоколаду: тепер його можна було виготовити не тільки як напій, але й у вигляді плиток.

Тривалий час шоколад уживали як напій і обов'язково в гарячому виді.

У 1828 році інженер Конрад Хоутен винайшов і запатентував гідравлічний прес, за допомогою якого з какао-бобів можна було

добувати олію. Так народився какао-порошок. У 1847 році на англійській фірмі J. S. Fry & Sons навчилися змішувати цей порошок із цукром і розплавленим какао-маслом. Згодом на новий вид шоколаду – у вигляді плиток – з'явився величезний попит (слід зазначити, що плитковий шоколад дещо перевершує за своїми поживними якостями напій, оскільки містить більший процент какао-масла).

У 1875 році швейцарець Даніель Петер винайшов молочний шоколад, а у 1879 році, після восьми років експериментів, уперше випустив на ринок твердий молочний шоколад.

Молочний порошок, необхідний інгредієнт цього сорту, йому постачав Анрі Нестле.

У тому ж році винахідник Рудольф Ліндт, зробивши оригінальний пристрій, став займатися виробництвом шоколаду fondat, що танув у роті. Він створив ідеальний рецепт шоколадної помадки. Це мало шалений успіх, і через двадцять років цюріхський кондитер Рудольф Шпрюнглі заплатив за винахід Ліндта 1,5 млн франків, за які можна було купити 435 кг золота.

На початку XX століття під маркою Нестле почали виготовляти молочний шоколад за рецептами Петера і Кохлера, двох найвідоміших фахівців у цій галузі. У 1929 році їх фабрики об'єдналися з Нестле, як і фабрика Кайє, що визначило подальший розвиток компанії. Саме шоколад став головним напрямом діяльності будинку Нестле. Натепер компанія «Нестле» продовжує дотримуватися традиції чудової якості швейцарського шоколаду на п'яти континентах.

У 1998 році вчені виявили, що шоколад продовжує життя, у 2000 році з'ясовано, що какао-боби допомагають проти карієсу, у 2001 році вченими винайдено ген ласунчика.

Додаток 2

Стереотипи стосовно шоколаду

Шоколад – винуватець зайвої ваги – це твердження правдиве частково. Ще в Другу світову війну шоколад входив до складу пайків для льотчиків – тільки цей компактний найцінніший харчової продукт був спроможний підтримувати сили людини на межі протягом багатьох годин. Головні джерела калорій – молоко і глюкоза. Тому «шоколадні» вуглеводи відносяться до категорії «легкодоступних», що швидко розщеплюються і настільки ж швидко витрачаються. Дійсно, у разі надлишкового надходження в організм вуглеводи можуть «відкладатися» у вигляді жиру, але вживання в розумних кількостях може бути частиною здорової збалансованої дієти.

Шоколад – джерело енергії. Жири і цукор, яких багато в шоколаді, – головні постачальники енергії для організму. Магній і калій необхідні для нормальної роботи м'язів і нервової системи. Тому шоколад корисний дітям і спортсменам. Не випадково прийнято давати плитки шоколаду і студентам на іспити. Шоколад не тільки стимулює мозкову діяльність, але сприятливо впливає на емоційний стан. У 2000 році проведені в Америці дослідження показали, що люди, які їдять шоколад 2-3 рази на місяць, почувають себе краще, ніж ті, хто цілком відмовився від нього.

Шоколад має стимулювальний ефект. Вуглеводи дають легкодоступну енергію, яка швидко спалюється, а жири, що містяться в олії какао, засвоюються повільніше і забезпечують організм енергією протягом тривалого часу. Вчені визнали корисним навіть запах шоколаду, коктейль із майже 40 летких речовин. Фізіологи установили, що цей запах сприятливо впливає на психіку: знімає роздратування, людина заспокоюється. Відбувається це, очевидно, тому, що із шоколадними ласощами пов'язані найприємніші спогади нашого дитинства.

Крім того, молоко і вершки, що входять до складу шоколаду, теж містять ефективний природний транквілізатор, що заспокоює нервову систему, піднімає настрій, допомагає позбутися безсоння.

Тому для того, щоб заспокоїтися, варто вживати світлі молочні сорти – у них тонізуючі какао-продукти частково заміняють вершками і цукром. А чим більше в складі шоколаду какао-продуктів, тим сильнішою буде збудлива дія. Саме з цієї причини гіркий шоколад знімає втому і підвищує працездатність.

Насправді в одній плитці шоколаду міститься усього 30 мг кофеїну, а от у чашці кави – аж 180 мг. Щоб збадьоритися так само, як від кави, треба з'їсти щонайменше 6 плиток шоколаду поспіль, що не кожному під силу.

Щодо наркотичної залежності зазначимо, що речовини, які сприяють її виникненню, у шоколаді містяться в настільки малих

дозах, що реальна залежність виникне, якщо протягом дуже тривалого часу споживати не менше, ніж по 400-500 грам шоколаду в день. Крім того, у шоколаді містяться речовини, що за своєю дією нагадують маріхуану. Втім, для досягнення відчутного ефекту необхідно з'їсти цілих 55 плиток.

Шоколад може стимулювати так званий «центр любові» у мозку. Здавна шоколад був відомий як любовний еліксир. Історія свідчить, що ще великий вождь ацтеків Монтесума перед відвіданням свого численного гарему випивав 5 чашок гарячого шоколаду. Сьогодні вчені вважають, що особливо це стосується жіночої статі.

Через шоколад виникає карієс. Звичайно, виникає. Але не більше, ніж від вживання будь-яких інших солодощів або сухофруктів (кураги, ізюму, чорносливу). На відміну від інших ласощів, від шоколаду для зубів є не тільки шкода, але і користь. Справа в тому, що в ньому виявлена антисептична речовина, що придушує розвиток бактерій, які «відповідають» за утворення зубного каменю й того ж карієсу. Звичайно, шоколад не замінить чищення зубів, але стоматологи вважають, що шоколадні цукерки менш шкідливі, ніж, скажімо, карамель.

У шоколаді немає жодних вітамінів. Тут усе залежить від якості та сорту шоколаду. Деякі сорти містять не лише вітаміни групи А та В, а також залізо, калій, магній і кальцій. За кількістю вітамінів і мікроелементів якісний шоколад може не поступатися таким традиційно корисним продуктам, як яблука або йогурти.

З розвитком промисловості придбати шоколад стало легше, у нього почали додавати різноманітні добавки: молоко, спеції, різноманітні солодкі речовини, вино і навіть пиво. Якщо спочатку шоколад вважали винятково чоловічим напоєм, надалі він став улюбленим дитячим напоєм. У 1674 році з застосуванням шоколаду почали виготовляти рулети і тістечка. Цю дату вважають датою появи «їстівного» твердого шоколаду.

Протягом тривалого часу люди вчилися переробляти плоди какао-дерева, схожі за формою на бейсбольний м'яч (або навпаки), спочатку напій, що надає сили, а потім – і неземні ласощі. Так, 90% американців їдять шоколад щодня, німець з'їдає у середньому вісім, а швейцарець – навіть одинадцять кілограм шоколаду за рік. Вчені досліджували цей загадковий продукт уздовж і поперек, але так і не змогли розкрити божественний секрет какао і відповісти на багато запитань. Наприклад, скільки ароматних речовин в плитці гіркого шоколаду? Чому какао-олія ніжно плавиться лише при температурі тіла? І головне, чи є рецепт ідеального, найсмачнішого шоколаду?

Віра Шевчук, Марія Сороківська

Напередодні

Львів жив очікуванням новорічної ночі. Вітрини крамниць зачаровували перехожих своєю прибраністю та святковістю. Людно і гамірно було на вулицях міста, ще б пак, кілька годин залишалося до початку нового 2003 року, а скільки покупок не зроблено: ялинкові прикраси, подарунки, продукти, святковий одяг...

Особлива атмосфера панувала у відділі з продажу вечірніх суконь центрального магазину ВАТ «Сенсус». Елегантні та стильні, консервативні та спокусливі вечірні сукні не залишалися поза увагою як постійних, так і випадкових клієнток. Продавці, наче добрі феї, поспішали назустріч клієнтам, усім своїм виглядом виявляючи готовність допомогти у виборі товару. Для Марії у цьому не було нічого незвичного – компетентність і доброзичливість персоналу «Сенсусу» – частина успіху фірми. Марія, фінансовий директор ВАТ «Сенсус», уже кілька років купувала одяг лише тут. А чому ні? «Сенсус» – успішна компанія з відомим брендом, перша українська торговельна марка в індустрії жіночого одягу з власною мережею магазинів у всіх найбільших містах України. Фірма, спираючись на світові тенденції, презентувала стильний та якісний одяг, гідний краси жінок. Генеральний директор ВАТ «Сенсус» Христина Патик неодноразово наголошувала: «Цінова політика нашої фірми є доступною для 90% жіночого населення у віці 15-45 років». Компанія дбала і про постійних клієнтів, перетворення «разового» клієнта на постійного було важливим завданням фірми, отож власники картки постійного клієнта здійснювали покупки зі знижкою 7%. Показово і те, що з моменту створення у 1999 році фірма щороку нарощувала обсяги продажу, досягнувши за результатами 2001 року позначки 4 млн грн (дод. 1). Зростали і активи товариства (дод. 2), що однозначно трактувалося керівництвом «Сенсусу» як свідчення нарощування його економічної могутності.

От і сьогодні Марія не мала сумнівів, що знайде у «Сенсусі» саме те, що хотіла. Оглядаючи себе перед дзеркалом

у розкішній вечірній сукні, Марія відчула, що приємність очікування від придбання обнови та наближення вихідних не можуть цілком заволодіти нею. Щось не давало їй поринути у вир святкових приготувань, утримувало, не відпускало...

Сьогодні у Марії був важкий день. Такі останнім часом щочастіше трапляються у її житті. Кредитори, як змовившись, вимагали оплатити рахунки. А оскільки через кілька днів – виплата зарплати, довелося чимало часу провести над фінансовими розрахунками і так спланувати рух грошових коштів, щоб мати можливість закумулювати саме стільки коштів, скільки потрібно для розрахунків за зобов'язаннями перед працівниками, фондами та бюджетом. Але ж є й інші платежі, які потребують оплати. Нещодавно директор зобов'язала Марію з'ясувати причину подібних криз ліквідності. На останній нараді, коли Христина Патик порушила це питання, відповідь Марії була такою: «Нарощування обсягів продажу ВАТ «Сенсус» потребує великих запасів товарів, а це провокує зростання кредиторської заборгованості, до того ж і дебітори недисципліновано оплачують рахунки». Цей висновок, зважаючи на його логічність та безапеляційність, можливо, задовольнив керівництво, але не саму Марію, для якої, як фінансового директора, проблема залишилася не вирішеною, а через це – зіпсований передноворічний настрій.

ВАТ «Сенсус» – фірма торговельна. Товари, тобто колекції одягу, «Сенсус» отримує у постачальників для продажу під власною торговельною маркою в мережі фірмових магазинів. Задля нарощування обсягу продажу «Сенсус» намагається забезпечити якомога ширший асортимент, побільше нових моделей усіх можливих розмірів у всіх своїх магазинах. Зрозуміло, що через труднощі у прогнозуванні обсягу реалізації тих чи інших розмірів у тій чи іншій торговельній точці частина моделей на кінець сезону залишається не розпроданою. Отже, виникає потреба у розпродажу їх зі знижками. Керівництво «Сенсусу» свого часу відмовилося від продажу товарів за ціною, нижчою за їх собівартість. Тому товари розпродують зі знижкою, але все ж за ціною, вищою собівартості. Решту залишків реалізовують через дистриб'юторів. Така практика існує у відомих компаніях подібного профілю. Марія завжди вважала, що дебітори, тобто дистриб'ютори, є «необхідним злом» для «Сенсусу»

(дод. 3). Те, що не реалізували дистриб'ютори, осідає на складі до наступного сезону.

Саме задля урізноманітнення моделей і задоволення найпримхливіших смаків у достатньому обсязі ВАТ «Сенсус» мало у власності склад, де нетривалий час зберігалися товари для подальшого продажу та залишки несезонного одягу в очікуванні наступного сезону. Отож загалом залишок товарів у торговельній мережі та на складі завжди був значним (дод. 4).

Дорогою додому за кермом авто Марія щоразу подумки поверталася до фінансових справ. А може, у новому році почати працювати по-новому?

Ой, це що ж я? Марія ледве встигла загальмувати на перехресті. Її увагу відвернула рекламна вивіска конкурентів: «Одяг у безвідсотковий кредит!» А чому б і ні?

Запитання для обговорення

1. Чи вважаєте Ви ВАТ «Сенсус» успішним проектом?
2. Проаналізуйте ліквідність і фінансову стійкість ВАТ «Сенсус».
3. Проаналізуйте можливі причини виникнення проблеми нестачі грошових коштів у ВАТ «Сенсус».
4. Якого різновиду політики формування оборотних активів дотримується ВАТ «Сенсус»?
5. Виконайте аналіз оборотних активів ВАТ «Сенсус». Які можливі шляхи підвищення оборотності поточних активів підприємства?
6. Які інші методи управління оборотними активами, ніж ті, які традиційно склалися на ВАТ «Сенсус» Ви б запропонували?

Додатки

Додаток 1

Звіт про фінансові результати ВАТ «Сенсус»

Стаття	За 2001 рік	За 2000 рік
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 953,5	2 553,8
Податок на додану вартість	658,9	426,5
Інші вирахування з доходу	314,4	–
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 980,2	2 127,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 928,8	1 011
Валовий:		
прибуток	1 051,4	1 116,3
збиток	–	–
Інші операційні доходи	174	-
Адміністративні витрати	199,6	168,9
Витрати на збут	846,1	479,4
Інші операційні витрати	98,7	8,8
Фінансові результати від операційної діяльності:		
прибуток	81	459,2
збиток	–	–
Дохід від участі в капіталі	–	–
Інші фінансові доходи	–	–
Інші доходи	–	–
Фінансові витрати	–	–
Витрати від участі в капіталі	–	–
Інші витрати	–	26,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:		
прибуток	81	433,1
збиток	–	
Податок на прибуток від звичайної діяльності	95,8	164,3
Фінансові результати від звичайної діяльності:		
прибуток	–	268,8
збиток	-14,8	–
Надзвичайні:		
доходи	–	–
витрати	–	–
Податки з надзвичайного прибутку	–	–
Чистий:		
прибуток	–	268,8
збиток	14,8	–

Додаток 2

Баланс ВАТ «Сенсус»

Актив	На 01.01.01	На 01.01.02
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:		
Залишкова вартість	–	4
Початкова вартість	–	4
Спрацювання	–	–
Незавершене будівництво	251,4	471,8
Основні засоби:		
Залишкова вартість	1 090,2	1 489,9
Початкова вартість	1 133,5	1 620,3
Спрацювання	43,3	130,4
Разом за розділом I	1 341,6	1 965,7
II. Оборотні активи		
Запаси (товари)	547,9	2248,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	423,5	859,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	101,8	212,4
Разом за розділом II	*1 073,2*	*3 320,4*
III. Витрати майбутніх періодів	**3,2**	**5,8**
Баланс	**2 418**	**5291,9**
Пасив	**На 01.01.01**	**На 01.01.02**
I. Власний капітал		
Статутний капітал	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	328,9	314,1
Разом за розділом I	*428,9*	*414,1*
IV. Поточні зобов'язання		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 830,1	4 837,5
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з бюджетом	24,3	8,1
з позабюджетних платежів	3,2	-
зі страхування	7,2	7,9
з оплати праці	15,9	23
Інші поточні зобов'язання	108,4	1,3
Разом за розділом IV	*1 989,1*	*4 877,8*
Баланс	2418	5291,9

Додаток 3

Розшифрування дебіторської заборгованості ВАТ «Сенсус» станом на 01.01.2002 за дебіторами та строками непогашення заборгованості

Дебітори	Сума заборгованості, *тис. грн*	Період непогашення, *дні*
«Дивоцвіт»	18,4	27
«Текстиль-пром»	64,1	108
«Росана»	58,8	74
«Подорож»	94,1	80
«Творчий шлях»	76,1	52
«Кармен»	43,1	4
«Світ моди»	18,4	36
«Фея»	97,9	48
«Оксамит»	28,9	119
«Подих кольору»	84,6	85
«Арт-контакт»	168,4	29
«Любисток»	12,1	15
«Роса»	94,6	45
Разом	*859,5*	

Додаток 4

Розшифрування товарів ВАТ «Сенсус» станом на 01.01.2002 за групами товарів

Назва товару	Сума, *тис. грн*
Пальта	894,4
Спідниці	43,5
Штани	45,8
Сукні вечірні	74,1
Сукні звичайні	52,3
Футболки	36,1
Джемпери	58,7
Аксесуари	6,5
Піджаки	46,1
Жилети	21,1
Куртки зимові	437,4
Куртки легкі	97,1
Плащі	361,4
Блузки	74
Разом	*2 248,5*

Тетяна Мельник, Олег Христофор

Міграція капіталу, або Подих часу

Флюгер на вітрі:
*– Жити за принципом: куди вітер – туди і я? У жодному разі. Але потрібно пристосовуватися до духу часу.**

Відкрите акціонерне товариство «Вінницький завод тракторних агрегатів» (ВАТ «ВЗТА») є великим машинобудівним підприємством, яке спеціалізується на виробництві запчастин для сільгосптехніки.

Споконвічно родючі ґрунти та кліматичні умови сприяли розвитку сільського господарства на Україні. Це передбачало розбудову підприємств, які б забезпечували аграрну галузь відповідною технікою та запчастинами до неї. Такі підприємства були монополістами у своїй галузі та знаходились як в Україні, так і теперішніх країнах СНД.

Машини й устаткування для галузей АПК потребували комплектації якісними вузлами та агрегатами. Окрім цього, великим попитом традиційно користувалися запчастини до сільгосптехніки.

Унаслідок руйнування усталених економічних зв'язків, посилення тиску з боку іноземних конкурентів, браку коштів у сільгоспвиробників та низки інших негативних обставин відбувся різкий спад обсягів виробництва сільгосптехніки. Як наслідок – скоротився попит на комплектуючі вироби до неї. ВАТ «ВЗТА» почало відчувати проблеми зі збутом своєї продукції, потреба у якій, здавалось би, є невичерпною. Погіршився ряд фінансових показників, а головне – зменшувався прибуток. Підприємство, залишаючись лідером на ринку, не тільки не розвивається та не відчуває припливу капіталу, але й опинилося на межі його відтоку. Спеціалісти підприємства прийняли рішення збільшити обсяг фінансування процесів просування продукції, активізацію реклами, стимулювання збуту.

* Тут і далі за епіграфи взяті афоризми К. Чапека.

Наскільки виваженим був цей крок, вам доведеться з'ясувати в процесі роботи над вправою.

Історична довідка

Сьогодення:
– Колись і я буду славним минулим.

ВАТ «ВЗТА» (колишній чавунно-ливарний завод «Молот») – одне з найстаріших підприємств м. Вінниці – був заснований 18 червня 1880 року. У січні 1919 року завод було націоналізовано. 1933 року він був об'єднаний з машинно-тракторною майстернею і перейменований у Вінницький машинно-тракторний ремонтний завод ім. Горького, а у 1956 році – у Вінницький агрегатний завод. Із 1970 року завод носить теперішню назву.

Статутний фонд підприємства становить 854 тис. грн.

ВАТ «ВЗТА» розробляє, виробляє і реалізує: шестеренні гідравлічні насоси різних модифікацій; гідроциліндри; шланги гідравлічні; клапани; вузли пневмогальмівної системи тракторів і тракторних причепів та ін.

На початку 90-х років підприємство опинилося у скрутному становищі, і вся його подальша діяльність була спрямована на подолання економічної кризи та забезпечення дієздатності в існуючих умовах.

Завод мав виробничі зв'язки з 80 головними постачальниками сировини і матеріалів та понад 500 споживачами. Продукцію постачали у 48 іноземних країн.

В умовах ринкових відносин поступово почала змінюватись і традиційна номенклатура продукції. Уже в 1991 році частина відомих виробів, які раніше виготовляли великими обсягами, випускали дрібними партіями, а виробництво деяких з них через брак коштів у замовників зовсім припинено. Така доля, насамперед, спіткала товари народного вживання. Основною ж і пріоритетною продукцією, яка надала заводу ринкового авторитету, заслужила високу оцінку споживачів і яка й досі стабільно сходить з конвеєра, є запасні частини до тракторів та сільськогосподарських машин.

Фінансовий стан підприємства

Роботодавець:
– Восьмигодинний робочий день? А якже! Гадаєте, мені доводиться витрачати гроші тільки вісім годин на добу?!

ВАТ «ВЗТА» – майже єдине підприємство області, яке жодного року не було збитковим, незважаючи на тяжкі часи, які воно переживало.

Протягом останніх років підприємство працює досить успішно, розширюючи ринки збуту своєї продукції. Щорічно зростає сума коштів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, а також розмір функціонувального капіталу (власних оборотних коштів). Показники ліквідності мають стійку тенденцію до зростання; збільшується частка оборотних коштів в активах підприємства. Показники фінансової залежності підприємства, навпаки, поступово знижуються.

ВАТ «ВЗТА» постійно розширює та удосконалює асортимент своєї продукції: щорічно впроваджує у виробництво від 8 до 12 нових асортиментних позицій. Завдяки унікальності окремих використовуваних технологій постійно підвищується якість продукції, знижується її собівартість, що дозволяє підприємству пропонувати її ринку переважно за низькими цінами.

Але не все так добре, як здається. Викликає серйозне занепокоєння суттєве зниження прибутку підприємства у 2003 році. Тоді відчутно скоротився дохід від реалізації продукції, що і виявилось основною причиною погіршення всіх показників прибутковості підприємства (дод. 1).

Ринки збуту і споживачі

Горобець:
– Поважний птах – соловей! Нас, горобців, значно більше!

Основною продукцією ВАТ «ВЗТА» є шестеренні гідравлічні насоси та гідроциліндри. Ця продукція має промислове призначення.

За характером споживання шестеренних гідравлічних насосів підприємство ВАТ «ВЗТА» діє на первинному та вторинному ринках збуту. Первинний ринок охоплює підприємства, для яких продукція ВАТ «ВЗТА» є комплектуючими виробами. Вторинний – ринок запчастин.

У загальному обсязі реалізації первинний і вторинний ринки становлять 20 і 80% відповідно. Частка ВАТ «ВЗТА» на кожному з ринків така: на первинному – близько 35%; вторинному – близько 5%.

За статистичними даними підприємства, з урахуванням 2003 року, найбільшим споживачем основної продукції ВАТ «ВЗТА» є Росія. Економічний підйом промисловості та сільських господарств, а також отриманий урожай у 2003 році зумовив збільшення попиту (майже удвічі порівняно з попереднім роком).

У Росії зосереджені потужні підприємства, яким потрібні агрегати ВАТ «ВЗТА» для комплектації своєї продукції: тракторів, машин, дорожніх машин та іншої спеціалізованої техніки. На сьогодні встановлено та підтримуються зв'язки з Волгоградським, Челябінським, Чебоксарським тракторними заводами, Камським автомобільним заводом, Ярославським моторним заводом. Ринок Росії є найбільш перспективним і задовольняє попит російських сільськогосподарських підприємств, що потребують великої кількості насосів та гідроциліндрів для ремонту своєї техніки.

Ринок України за попитом є другим після Росії. Частка ринку України в загальному обсязі ринків збуту становила 32%.

Головними споживачами продукції ВАТ «ВЗТА» на первинному ринку України є «Харківський тракторний завод», «Харківський завод самохідних шасі», Харківський завод «Серп і молот», «Південний машинобудівний завод», «Херсонський комбайновий завод», «Бердянський завод жаток». Значна кількість продукції на Україні також реалізується на вторинному ринку.

Серед інших країн СНД найбільшим споживачем є Білорусь, яка залишається активним покупцем переважно на первинному ринку. Для комплектації продукцію ВАТ «ВЗТА» використовують на «Мінському тракторному заводі», «Мінському автомобільному заводі», «Білоруському автомобільному заводі» та інших підприємствах.

Підприємство також реалізує продукцію у Казахстані та Узбекистані, країнах Прибалтики, Східної Європи, Туреччини.

Характеристика продукції

Кіл у паркані:
– Тихо, жердини! Паркан – це я.

До 1993 року для ВАТ «ВЗТА» не існувало проблем зі збутом виготовленої продукції в межах усіх країн СНД. Особливим попитом користувалися гідроприлади, а саме гідравлічні шестеренні насоси. Продукцію гідро- та пневмоавтоматики реалізовували через оптових посередників, а також безпосередньо замовникам.

Починаючи з 1993 року, крім повної втрати господарських зв'язків з матеріально-технічного забезпечення виробництва, значно зменшилася потреба російського ринку в гідроприводах, майже повністю закрився ринок прибалтійських країн, значною мірою скоротилися потреби вітчизняного ринку.

Проте за останні 5 років попит на шестеренні насоси зріс у 3,18 раза. Найбільший попит припадає на березень та липень-вересень – місяці пожвавлення сільськогосподарських робіт.

Обсяги реалізації основного виду продукції – насосів шестеренних за 2001–2003 роки відображені табл. 1 дод. 2.

Продукція, яку випускає ВАТ «ВЗТА», має сезонний характер купівлі. Зважаючи на це, для стабілізації надходжень коштів фахівці розробили систему стимулювання продаж, за використання якої насоси шестеренні купують великими партіями і взимку. При цьому головним стимулювальним заходом є впровадження системи дисконтних знижок. Так, оптові знижки становлять 3% у разі купівлі партії з 10 000 насосів, 5% –партії з 50 000 шт.; 10% – для партії у 100 000 шт. Також існує система функціональних знижок за виконання функцій представництва в регіонах: дистриб'ютори отримують 15–20% від вартості замовлення, дилери – 10%.

Конкуренція і конкуренти

Заповіт:
– Якщо ти не можеш зробити сам, – принаймні, завадь іншому.

ВАТ «ВЗТА» здійснює свою підприємницьку діяльність, охоплюючи значну і найбільш перспективну частку ринку СНД (Росія, Білорусь) та налагоджуючи контакти з країна-

ми Східної Європи. Причому основним ринком збуту і попиту щодо продукції підприємства був і залишається ринок у межах СНД.

Основні конкуренти ВАТ «ВЗТА» знаходяться:

– у Росії: м. Кореневськ, м. Грязі, м. Павлово, м. Омськ, м. Москва («Мосгідропривід»);

– у Білорусі: м. Жідковичі, м. Сморгонь;

– у Польщі: м. Вроцлав;

– в Україні: м. Кіровоград (ТОВ «Гідросила»).

Заводи в містах Кореневську, Грязі, Павлово та Омську – це колишні підприємства ВПК, які мають високий технічний потенціал виробництва та робітників. Насоси, які вони випускають, досить якісні, але ціна на них у 2 рази вища, ніж на насоси ВАТ «ВЗТА», номенклатура насосів обмежена, самі підприємства маловідомі. Тому їх не можна вважати сильними конкурентами ВАТ «ВЗТА» навіть на російському ринку.

Найбільш сильним конкурентом на російському ринку є «Мосгідропривід». Основна його перевага – наближеність до головних покупців. Недоліками продукції цього підприємства є висока ціна (у 1,5 рази вища, ніж у ВАТ «ВЗТА») та малий асортимент продукції.

Білоруські заводи встановлюють невисокі ціни на свою продукцію, але якість їх насосів низька, асортимент обмежений. Вони складають конкуренцію ВАТ «ВЗТА» лише на білоруському ринку.

Завод у місті Вроцлаві наближений до західних ринків, але ціни на його продукцію вищі, ніж у ВАТ «ВЗТА». Вінницький виробник конкурує з цим підприємством на західних ринках.

Найсильнішим конкурентом ВАТ «ВЗТА» як в Україні, так і за кордоном є Кіровоградське ТОВ «Гідросила». Це підприємство має великий технічний потенціал. Раніше шестеренні насоси були супутніми товарами цього підприємства. Після викупу ТОВ «Гідросили» комерційними структурами нові власники зрозуміли вигідність випуску такої продукції і розширили її виробництво. Сьогодні ТОВ «Гідросила» активно розробляє нові марки насосів. Трудовий колектив цього товариства збережений, кадри висококваліфіковані. Підприємство має міжнародний сертифікат якості, тоді як продукція ВАТ «ВЗТА» сертифікована лише

в Росії. ТОВ «Гідросила» має потужну збутову систему (80 менеджерів). Ціни на шестеренні насоси ТОВ «Гідросила» майже в 1,5 разу вищі за ціни ВАТ «ВЗТА».

Переваги в конкурентній боротьбі

Квітковий горщик:
– Глиняний черепок, кажете, так?
А погляньте, що з мене виросло!

Переваги в конкурентній боротьбі ВАТ «ВЗТА» створюють розроблені ним нові конструкції насосів, більшість з яких універсальні й адаптовані до усіх видів техніки. Основна ідея, яку підприємство вкладає у створення нових конструкцій шестеренних гідравлічних насосів, – економія коштів споживача за рахунок подовження строку служби деталей, максимальної адаптації до умов експлуатації і зниження ціни завдяки металозбережній технології. У своїй діяльності ВАТ «ВЗТА» орієнтується на споживача, враховуючи ієрархію критеріїв вибору покупцем виробника (надійність, сумісність, низьку початкову ціну) та сучасні економічні умови, коли у споживачів продукції бракує оборотних коштів.

Для упакування насосів ВАТ «ВЗТА» використовує дерев'яні ящики, а товариство «Гідросила» – грати. Крім того, середня ціна на шестеренні гідравлічні насоси в основного конкурента вища.

Значну перевагу створюють сервісні послуги, які мають велике значення для товарів виробничого призначення. Так, основними сервісними послугами, які надає ВАТ «ВЗТА», є оперативність виконання замовлень; можливість спецзамовлень для термінових поставок; доступні ціни; система дисконтних знижок; післяпродажне обслуговування; гарантія заміни недоброякісного товару; можливість одержання консультацій щодо використання товару.

Канали збуту та посередники

Мураха:
– Авжеж, ці дурепи не знайшли іншого місця і побудували дім якраз на нашому шляху!

Вивчаючи прогнози збуту та місткість ринку України, можна стверджувати, що більшість шестеренних насосів виробництва ВАТ «ВЗТА» експортуватиметься, оскільки

передбачуваний обсяг збуту ВАТ «ВЗТА» перевищує місткість національного ринку. Прогнозується, що підприємство розширюватиме збут своєї продукції у Росії, Польщі, Угорщині, Словаччині, Пакистані, Китаї.

Значну роль у реалізації маркетингової програми підприємства відіграють посередники (дилери, дистриб'ютори). Частка посередників становить близько 70% реалізації продукції заводу. На Україні працює 1 дистриб'ютор, в Росії – 3, Білорусі – 1, країнах СНД – 20 дилерів ВАТ «ВЗТА». При цьому посередники виконують такі функції: фізичне переміщення товарів до місць продажу; встановлення контактів із споживачами; проведення переговорів; стимулювання збуту.

Підприємство сьогодні здебільшого використовує канали другого рівня.

Витрати на товарорух

Сучасник:
– Що стверджує цей Галілей? Що Земля обертається навколо Сонця? Звиняйте, у мене є важливіші турботи.

Витрати на збут на ВАТ «ВЗТА» планують не методом прямого розрахунку, який є найбільш точним, а у відсотках до собівартості реалізованої продукції.

Так, у 2003 році збутові витрати становили 1185 тис. грн, із них безпосередньо на товарорух витрачено 829,5 тис. грн, тобто 70% від загальної суми збутових витрат.

Плануючи витрати на товарорух, на підприємстві використовують найбільш поширений у практиці структурний підхід до розподілу витрат: транспортування – 46%, що становить 381,6 тис. грн; складування – 26%, тобто 215,7 тис. грн; підтримування товарно-матеріальних запасів – 10%, або 83,0 тис. грн; одержання і відвантаження товарів – 6%, або 49,8 тис. грн; упаковування – 5%, або 41,5 тис. грн; адміністративні витрати – 4%, або 33,2 тис. грн; опрацьовування замовлень – 3%, або 24,9 тис. грн.

У загальному обсязі постачання готової продукції питома вага постачань через канали нульового рівня становить 15%, через канали першого рівня – 25%, другого рівня – 60%. Структуру витрат та її динаміку за останні роки наведено у табл. 2 дод. 2.

При цьому обсяг реалізованої продукції на підприємстві у 2001 році становив 46 201 тис. грн, у 2002 році – 51 300 тис. грн, у 2003 – 45 217 тис. грн.

Загальний обсяг реалізації продукції (з ПДВ) через дилерів у 2003 році становив 33 923 тис. грн, через дистриб'юторів – 4 511 тис. грн; решту продукції підприємство реалізувало самостійно (безпосередньо).

Чистий загальний прибуток дилерів у 2003 році становив 537 тис. грн, дистриб'юторів – 49 тис. грн. Загальна сума активів дилерів дорівнює 36 872,5 тис. грн, а дистриб'юторів – 5 012,0 тис. грн. У складі всього капіталу дилерів власний капітал становить 26 454 тис. грн, а позиковий – 10 318 тис. грн. Склад капіталу дистриб'юторів такий: розмір власного капіталу – 3382 тис. грн, позикового – 1 490 тис. грн.

* * *

У Святому писанні правильно сказано: інколи стіни руйнуються від одного крику. Але одним криком нічого не побудуєш.

Отже, підприємство має проблему – як стабілізувати власні прибутки та забезпечити приплив капіталу, потрібний йому для подальшого розвитку.

Завдання для обговорення

1. Визначіть, у якій стадії міграції капіталу знаходиться підприємство і в якому стратегічному напрямі воно має розвиватися далі.
2. Побудуйте життєздатну бізнес-модель підприємства, визначте у ній елементи, які потребують першочергової уваги.
3. Оцініть і проаналізуйте фінансові показники діяльності посередників у каналах збуту продукції підприємства.
4. Розробіть схему розподілу збутових витрат у каналах товароруху продукції підприємства.

Додатки

Додаток 1

Фінансово-статистична звітність ВАТ «ВЗТА»

Затверджено Мінфіном України
за погодженням з Держкомстатом України
для річної звітності 2000 р.

Баланс підприємства
на 1 січня 2004 р.

Форма № 1 за ДКУД

Дата/рік, місяць, число/

Підприємство ***ВАТ «ВЗТА»*** ..... за ЄДРПОУ
Територія ***м. Вінниця, просп. Коцюбинського, 4*** .. за СПАТО
Форма власності: ***колективна*** ..... за КФВ
Орган державного управління ..... за СПОДУ
Галузь /вид діяльності/: ***промислове виробництво*** за ЗКНГН
Кількість підприємств
Одиниця виміру: ***тис. грн*** ..... Контрольна сума
Адреса: ***м. Вінниця, просп. Коцюбинського, 4***

Дата висилання

Дата одержання

Строк подання

Продовження додатка 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи:			
Залишкова вартість	010		
Початкова вартість	011		
Спрацювання	012		
Незавершене будівництво	020	273	516
Основні засоби:			
Залишкова вартість	030	18 052	12 920
Початкова вартість	031	56 123	52 127
Спрацювання	032	(38 071)	(39 207)
Довгострокові фінансові інвестиції, що обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	6 047	5 958
Інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060	8	62
Інші необоротні активи	070		
Разом за розділом I	*080*	*24 380*	*19 457*
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси:			
виробничі запаси	100	4 536	5 238
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	3 354	2 969
Готова продукція	130	3 695	9 131
Товари	140	91	62
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	4 713	6 505
початкова вартість	161	4 713	6 505
резерв сумнівних боргів	162	–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	1 701	1 011
за виданими авансами	180	469	802
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	3	17
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
у національній валюті	230	35	25
в іноземній валюті	240		101
Інші оборотні активи	250	200	560
Разом за розділом II	*260*	*18 797*	*26 421*
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	270		
БАЛАНС	280	43 177	45 877

Продовження додатка 1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	300	854	854
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		1 334
Інший додатковий капітал	330	32 051	27 668
Резервний капітал	340	321	326
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	1 342	922
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Разом за розділом I	*380*	*34 568*	*31 104*
II. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСТУПНИХ ВИТРАТ І ПЛАТЕЖІВ			
Забезпечення витрат персоналу	400	345	353
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		
Частка страховиків у страхових резервах	416		
Цільове фінансування	420		
Разом за розділом II	*430*	*345*	*353*
III. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	96	96
Разом за розділом III	*480*	*96*	*96*
IV. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	500	2 529	10 043
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	4 077	2 655
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	208	569
з бюджетом	550	158	130
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	87	199
з оплати праці	580	614	667
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	495	61
Разом за розділом IV	*620*	*8 168*	*14 324*
V. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	630		
БАЛАНС	640	43 177	45 877

Керівник *О. П. Забороцький*
Гол. бухгалтер *Ю. Д. Вовк*

Продовження додатка 1

Додаток до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Звіт про фінансові результати за 2003 рік

Форма № 2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	45 217	51 300
Податок на додану вартість	015	(2 166)	(2 858)
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	(461)	-
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	42 590	48 442
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(31 877)	(38 964)
Валовий			
прибуток	050	10 713	9 478
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	1 616	2 280
Адміністративні витрати	070	(4 828)	(4 781)
Витрати на збут	080	(1 185)	(698)
Інші операційні витрати	090	(3 583)	(2 932)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	2 733	3 347
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	112	414
Фінансові витрати	140	(1 220)	(501)
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	(104)	(503)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	1 521	2 757
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(599)	(1 415)
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	922	1 342
збиток	195		

Продовження додатка 1

1	2	3	4
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	922	1342
збиток	225		
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні витрати	230	32 902	36 242
Витрати на оплату праці	240	7 143	5 823
Відрахування на соціальні заходи	250	2 935	1 880
Амортизація	260	1 670	1 534
Інші операційні витрати	270	1 874	2 662
Разом	280	46 524	48 141

Керівник *О. П. Заброцький*

Гол. бухгалтер *Ю. Д. Вовк*

Продовження додатка 1

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 4,
затвердженого наказом Міністерства фінансів України
від 31 березня 1999 р. № 87 і зареєстрованого
в Міністерстві юстиції України 21 червня 1999 р. за № 398/3691

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			01
за ЄДРПОУ			
за КОАТУУ			
за СПОДУ			
за ЗКГНГ			
за КВЕД			
Контрольна сума			

Підприємство ***ВАТ «ВЗТА»***
Територія
Орган державного управління
Галузь
Вид економічної діяльності
Одиниця виміру: ***тис. грн***

Звіт про рух грошових коштів за _____ 2003 р.

Форма № 3
Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період		За попередній період	
		Надходження	Видаток	Надходження	Видаток
1	2	3	4	5	6
І. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	010	2 757		2 358	
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	020	1 534	X	1 246	X
збільшення (зменшення) забезпечень	030	26		152	
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	040	11			
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності	050	503	414	142	141

Продовження додатка 1

1	2	3	4	5	6
Витрати на сплату відсотків	060	501	X	198	X
Прибуток (збиток) від операційної діяльності до зміни в чистих оборотних активах	070	4 918		3 955	
Зменшення (збільшення):					
оборотних активів	080	2 817			4 877
витрат майбутніх періодів	090	-		112	
Збільшення (зменшення):					
поточних зобов'язань	100		6 302	508	
доходів майбутніх періодів	110				
Грошові кошти від операційної діяльності	120		1 433		302
Сплачені:					
відсотки	130	X	501	X	201
податки на прибуток	140	X	479	X	679
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	150	453			1 182
Рух коштів від надзвичайних подій	160				
Чистий рух коштів від операційної діяльності	170	453	980		1 182
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Реалізація:					
фінансових інвестицій	180		X		X
необоротних активів	190	380	X		X
майнових комплексів	200				
Отримані:					
відсотки	210		X		X
дивіденди	220		X		X
Інші надходження	230	518	X		X

Продовження додатка 1

1	2	3	4	5	6
Придбання:					
фінансових інвестицій	240	X		X	
необоротних активів	250	X		X	
майнових комплексів	260	X		X	
Інші платежі	270	X		X	
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	280	380			
Рух коштів від надзвичайних подій	290				
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	300	380			
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження власного капіталу	310		X		X
Отримані позики	320	2 661	X	1 206	X
Інші надходження	330		X		X
Погашення позик	340	X	3 990	X	
Сплачені дивіденди	350	X		X	
Інші платежі	360	X		X	
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	370		1 329	1 206	
Рух коштів від надзвичайних подій	380				
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	390				
Чистий рух коштів за звітний період	400	22		18	
Залишок коштів на початок року	410	24	X		X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	420		11		
Залишок коштів на кінець року	430	35	X	24	X

Керівник *О. П. Забродський*

Головний бухгалтер *Ю. Д. Вовк*

Продовження додатка 1

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 5,
затвердженого наказом Міністерства фінансів України
від 31 березня 1999 р. № 87 і зареєстрованого
в Міністерстві юстиції України 21 червня 1999 р. за № 399/3692

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			01
за ЄДРПОУ			
за КОАТУУ			
за СПОДУ			
за ЗКГНГ			
за КВЕД			
Контрольна сума			

Підприємство ***ВАТ «ВЗТА»***
Територія
Орган державного управління
Галузь
Вид економічної діяльності
Одиниця виміру: ***тис. грн***

Звіт про власний капітал за _____ 2003 р.

Форма № 4
Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код	Статутний капітал	Пайовий капітал	Додатковий вкладений капітал	Інший додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Залишок на початок року	010	854			32 051	321				33 226
Коригування:										
зміна облікової політики	020									
виправлення помилок	030									
Інші зміни	040									
Скоригований залишок на початок року	050	854			32 051	321				33 226

Продовження додатка 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Переоцінення активів:										
дооцінення основних засобів	060									
уцінення основних засобів	070									
дооцінення незавершеного будівництва	080									
уцінення незавершеного будівництва	090									
дооцінення нематеріальних активів	100									
уцінення нематеріальних активів	110									
	120									
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	130						1 342			1 342
Розподіл прибутку:										
виплати власникам (дивіденди)	140									
спрямування прибутку до статутного капіталу	150									
відрахування до резервного капіталу	160									
	170									
Внески учасників:										
внески до капіталу	180									
погашення заборгованості з капіталу	190									
	200									

Продовження додатка 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вилучення капіталу:										
викуп акцій (часток)	210									
перепродаж викуплених акцій (часток)	220									
анулювання викуплених акцій (часток)	230									
вилучення частки в капіталі	240									
зменшення номінальної вартості акцій	250									
Інші зміни в капіталі:										
списання невідшкодованих збитків	260									
безкоштовно отримані активи	270									
	280									
Разом змін у капіталі	290						1 342			1 342
Залишок на кінець року	300	854			32 051	321	1 342			34 568

Керівник *О. П. Забороцький*

Головний бухгалтер *Ю. Д. Вовк*

Продовження додатка 1

Затверджено наказом
Міністерства фінансів України
від 29.11.2000 р. № 302

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			01
за ЄДРПОУ			
за КОАТУУ			
за СПОДУ			
за ЗКГНГ			
за КВЕД			
Контрольна сума			

Підприємство ***ВАТ «ВЗТА»***
Територія ***м. Вінниця***
Орган державного управління
Галузь
Вид економічної діяльності
Одиниця виміру: ***1882 осіб***

Примітки до річної фінансової звітності за 2000 рік

Форма №5

І. Нематеріальні активи

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінення (дооцінка +, уцінення –)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
		початкова (переоцінена) вартість	спрацювання		початкової (переоціненої) вартості	спрацювання	початкова (переоцінена) вартість	знос			початкової (переоціненої) вартості	спрацювання	початкова (переоцінена) вартість	спрацювання
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Права користування природними ресурсами	010													
Права користування майном	020													
Права на знаки для товарів і послуг	030													
Права на об'єкти промислової власності	040													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Авторські та суміжні з ними права	050													
Гудвіл	060													
Інші нематеріальні активи	070													
Разом	080													

Із рядка 080, графа 14:

вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності (081) _____
вартість оформлених у заставу нематеріальних активів (082) _____
вартість створених підприємством нематеріальних активів (083) _____
вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань (084) _____

II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початку року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло зарік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		У тому числі			
															одержані за фінансовою орендою		передані в оперативну оренду	
		початкова (переоцінена) вартість	спрацювання		початкової (переоціненої) вартості	спрацювання	початкова (переоцінена) вартість	спрацювання			початкової (переоціненої) вартості	спрацювання	початкова (переоцінена) вартість	спрацювання	початкова (переоцінена) вартість	спрацювання	початкова (переоцінена) вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100																	
Капітальні витрати на поліпшення земель	110																	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	14286	4208	252			5924	1519	451				8614	3140			153	14

Продовження додатка 1

1	2	3	*4*	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Машини та обладнання	130	38 157	3 100	335			595	556	1 016				37 897	31 467				
Транспортні засоби	140	900	617	333			22	2	72				1 211	687				
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	2 717	2 239	125			527	485	130				2 375	1 884				
Робоча і продуктивна худоба	160																	
Багаторічні насадження	170																	
Інші основні засоби	180																	
Бібліотечні фонди	190	3							1				3	1				
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200																	
Тимчасові (нетитульні) споруди	210																	
Природні ресурси	220																	
Інвентарна тара	230																	
Предмети прокату	240																	
Інші необоротні матеріальні активи	250																	
Разом	260	56 123	38 071	1 045			7 068	2 562	1 670				50 100	37 179			153	14

Із рядка 260, графа 14:	вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності	(261)	_____
	вартість оформлених у заставу основних засобів	(262)	_____
	залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)	(263)	_____
	залишкова вартість основних засобів, вилучених з експлуатації для продажу	(264)	_____
	початкова (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів	(265)	***11 698***
	вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування	(266)	_____
Із рядка 260, графа 5:	вартість основних засобів, взятих в операційну оренду	(267)	_____

Продовження додатка 1

III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року
Капітальне будівництво	280	172	293
Придбання (виготовлення) основних засобів	290	479	76
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	300	147	147
Придбання (створення) нематеріальних активів	310		
Формування основного стада	320		
Інші	330		
Разом	340	798	516

IV. Фінансові інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року	
			Довгострокові	Поточні
А. Фінансові інвестиції за методом участі в капіталі:				
в асоційовані підприємства	350		5 928	
у дочірні підприємства	360			
у спільну діяльність	370	30	30	
Б. Інші фінансові інвестиції:				
у частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	380			
в акції	390			
в облігації	400			
в інше	410			
Разом (розділ А + розділ Б)	420			

Із рядка 045, гр. 4 Балансу інші довгострокові фінансові інвестиції відображені:
за собівартістю (421) _____
за справедливою вартістю (422) _____
за амортизованою собівартістю (423) _____

Із рядка 220, гр. 4 Балансу поточні фінансові інвестиції відображені:
за собівартістю (424) _____
за справедливою вартістю (425) _____
за амортизованою собівартістю (426) _____

Продовження додатка 1

V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код рядка	Доходи	Витрати
А. Інші операційні доходи і витрати			
Операційна оренда активів	440	7	7
Операційна курсова різниця	450	10	210
Реалізація інших оборотних активів	460	1 452	1 149
Штрафи, пені, неустойки	470		31
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480		974
Інші операційні доходи і витрати	490	147	1 212
Б. Доходи і втрати від участі в капіталі за інвестиціями в:			
асоційовані підприємства	500		
дочірні підприємства	510		
спільну діяльність	520		
В. Інші фінансові доходи і витрати			
Дивіденди	530		X
Проценти	540	X	1 220
Фінансова оренда активів	550		
Інші фінансові доходи і витрати	560		
Г. Інші доходи і витрати			
Реалізація фінансових інвестицій	570		
Реалізація необоротних активів	580	112	104
Реалізація майнових комплексів	590		
Неопераційна курсова різниця	600		
Безоплатно одержані активи	610		X
Списання необоротних активів	620	X	
Інші доходи і витрати	630		

Товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами) (631) _____
Частка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними (бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами (632) _____

VI. Грошові кошти

Найменування показника	Код рядка	На кінець року
Каса	640	
Поточний рахунок у банку	650	
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	660	
Грошові кошти в дорозі	670	
Еквіваленти грошових коштів	680	
Разом	690	

Із рядка 070, гр. 4 Балансу грошові кошти, використання яких обмежено (691)_____

VII. Забезпечення

Види забезпечень	Код рядка	Залишок забезпечення на початок року	Збільшення забезпечення протягом звітного періоду внаслідок		Сума забезпечення, використана протягом року	Невикористана сума забезпечення, що сторнована у звітному періоді	Сума очікуваного відшкодування витрат стороною, що врахована під час оцінення забезпечення	Залишок забезпечення на кінець року
			створення забезпечення	додаткових відрахувань				
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	710	345	773		765			353
Забезпечення наступних витрат на додаткове пенсійне забезпечення	720							
Забезпечення наступних витрат на виконання гарантійних зобов'язань	730							
Забезпечення наступних витрат на реструктуризацію	740							
Забезпечення наступних витрат на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів	750							
	760							
	770							
Разом	780	345	773		765			353

Продовження додатка 1

VIII. Запаси

Найменування показника	Код рядка	Балансова вартість на кінець року	Переоцінка за рік	
			збільшення чистої вартості реалізації	уцінення
Сировина і матеріали	800	3 118		
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	810	610		
Паливо	820	5		
Тара і тарні матеріали	830			
Будівельні матеріали	840	40		
Запасні частини	850	483		
Матеріали сільськогосподарського призначення	860			
Тварини на вирощуванні та відгодівлі	870			
Малоцінні та швидкоспрацьовувані предмети	880	981		
Незавершене виробництво	890	2 969		
Готова продукція	900	9 131		
Товари	910	62		
Разом	920	17 400		

Із рядка 920, графа 3 Балансова вартість запасів:
відображених за чистою вартістю реалізації (921) ***17 262***
переданих у перероблення (922) _____
оформлених у заставу (923) _____
переданих на комісію (924) ***3***
Активи на відповідальному зберіганні – рахунок 02 (925)_____

IX. Дебіторська заборгованість

Найменування показника	Код рядка	Усього на кінець року	У тому числі за строками погашення		
			до 3 місяців	від 3 до 6 місяців	від 6 до 12 місяців
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	940	6 505	4 389	430	1 686
Інша поточна дебіторська заборгованість	950	17			

Списано у звітному році безнадійної дебіторської заборгованості (951) ***227***

X. Нестачі і витрати від псування цінностей

Найменування показника	Код рядка	Сума
Виявлено (списано) за рік нестач і витрат	960	36
Визнано заборгованістю винних осіб у звітному році	970	18
Сума нестач і витрат, остаточне рішення щодо винуватців, яких на кінець року не прийнято (позабалансовий рахунок 072)	980	

Керівник *О. П. Забороцький*

Гол. бухгалтер *Ю. Д. Вовк*

Продовження додатка 1

Форма № 1-п (річна)
Затверджена наказом Держкомстату України
від 30.07.2001 № 340

Підприємство	***ВАТ «ВЗТА»***	за ЄДРПОУ
Територія	***м. Вінниця***	за КОАТУУ
Стан державного управління		за СПОДУ
Галузь		за ЗКГНГ
Галузь /вид діяльності/	***промислове виробництво***	за КВЕД
Одиниця виміру:	***тис. грн***	Контрольна сума

Звіт підприємства щодо продукції
за січень-грудень 2003 року

Найменування показника	Номер рядка	Фактично вироблено за рік	За відповідний період минулого року
А	Б	1	2
Обсяг продукції (робіт, послуг) в оптових цінах підприємства без податку на додану вартість, акцизного збору, тис. грн:			
у порівнянних цінах	810	46 613,0	45 311,0
у діючих цінах	821	45 803,0	45 175,0

Додаток 2

Динаміка обсягів реалізації основної продукції ВАТ «ВЗТА» та структура витрат на збут

Таблиця 1. **Обсяги реалізації насосів шестеренних на ринках збуту, *тис. грн***

Ринок збуту	Роки					
	2001		2002		2003	
	сума	відсоток до підсумку	сума	відсоток до підсумку	сума	відсоток до підсумку
1. Україна	5 054,1	30,0	7 302,2	33,0	13 000	32,0
– схід	1 516,2	9,0	2 057,9	9,3	3 900	9,7
– південь	1 010,8	5,8	1 305,5	5,9	2 600	6,4
– центр	1 264,5	7,5	1 748,1	7,9	3 250	8,1
– захід	1 263,6	7,7	1 703,9	7,9	3 250	7,8
2. Росія	8 423,5	50,5	11 506,6	52,0	22 000	55,0
3. СНД та інші країни	1 369,4	20,0	3 319,2	15,0	5 321,7	13,0
Усього	16 847	100,0	2 2128	100,0	40 321,7	100,0

Таблиця 2. **Структура витрат на товарорух та її динаміка, *тис. грн***

Вид витрат	Канал нульового рівня			Канал першого рівня			Канал другого рівня		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Транспортування	26,47	33,71	57,2	44,11	56,19	95,4	105,87	134,85	228,9
Складування	14,96	19,06	32,3	24,93	31,76	53,9	59,84	76,22	129,4
Підтримання товарно-матеріальних запасів	5,75	7,33	12,4	9,59	12,22	20,8	23,02	29,32	49,8
Одержання і відвантаження товарів	3,45	4,40	7,5	5,75	7,33	12,4	13,81	17,59	29,9
Упаковування	2,88	3,66	6,2	4,80	6,11	10,4	11,51	14,66	24,9
Адміністративні витрати	2,30	2,93	5,0	3,84	4,88	8,3	9,21	11,73	19,9
Опрацювання замовлень	1,73	2,20	3,8	2,88	3,66	6,2	6,90	8,79	14,9
Усього	57,54	73,29	124,4	95,90	122,15	207,4	230,16	293,16	497,7

Біографічні довідки про авторів

Глубокий Валентин Миколайович, студент факультету банківської справи Київського національного торговельно-економічного університету.

Долгова Олена Олександрівна, асистент кафедри фінансів Київського національного торговельно-економічного університету, де здобула вищу освіту (2001).

Кравець Назар Аретійович, начальник контрольно-правового відділу Львівського територіального управління Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Закінчив Львівський державний університет ім. Івана Франка за спеціальністю «Англійська мова та література» (1991 року) та Міжгалузевий інститут підвищення кваліфікації кадрів при Львівському державному університеті ім. Івана Франка за спеціальністю «Право» (1997). Працював у виконавчому комітеті Львівської міської ради народних депутатів та Львівській обласній державній адміністрації. Викладає у Львівському інституті менеджменту на короткотермінових навчальних семінарах з підготовки та перепідготовки фахівців фондового ринку та посадових осіб акціонерних товариств.

Медуха Уляна Юріївна, викладач кафедри фінансів Київського національного торговельно-економічного університету. Закінчила Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування, де здобула фах «Інженер-конструктор» (1997) та Кіровоградський державний технічний університет за спеціальністю «Фінанси» (2000). Викладала фінансові дисципліни у Кіровоградському інституті комерції та Кіровоградському філіалі Національної академії внутрішніх справ. Здобувач НДФІ при Міністерстві фінансів України.

Мельник Тетяна Степанівна, асистент кафедри економіки промисловості та організації виробництва Вінницького

національного технічного університету. Закінчила Київський інститут народного господарства ім. Д.С. Коротченка (1987), де здобула фах економіста. У 1987–1989 рр. працювала старшим економістом у відділі матеріально-технічного постачання Вінницького заводу радіотехнічної апаратури.

Нечепоренко Оксана Григорівна, молодший науковий співробітник Міжнародного інституту бізнесу. Здобула ступінь магістра фінансів у Київському національному економічному університеті (2003).

Сороківська Марія Василівна, фінансовий директор ВАТ «Сенсус». Закінчила Львівську комерційну академію за спеціальністю «Фінанси і кредит». У 2002–2003 рр. – викладач бухгалтерського обліку в Львівському кооперативному коледжі економіки і права.

Тринчук Віктор Вікторович, викладач кафедри фінансів, аспірант Київського національного торговельно-економічного університету, де здобув диплом магістра фінансів (2002). Працював менеджером по зв'язках із громадськістю ЗАТ «Видавництво «Бліц-Інформ».

Христофор Олег Вікторович, асистент кафедри економіки промисловості та організації виробництва Вінницького національного технічного університету, в якому набув фах «Економіст. Менеджер виробництва» (1978).

Шалімова Олена Олексіївна, викладач кафедри «Фінанси» Харківського бізнес-коледжу. Закінчила Харківський банківський коледж (1996) та Харківський державний економічний університет за спеціальністю «Фінанси та кредит» (2000). Здобувач кафедри теорії та методики професійної освіти Харківського державного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди.

Шевчук Віра Романівна, викладач Львівського інституту менеджменту, кандидат економічних наук. Закінчила Львівський державний університет ім. Івана Франка за спеціальністю «Облік і аудит» (1995) та аспірантуру при ньому (1999). Протягом 1994–2004 рр. за сумісництвом працювала головним бухгалтером кількох підприємств.

Summaries

Perejty Rubikon (Crossing the Rubicon)

By Nazar Kravets'

Discipline: Corporate management

In February 1994 the Regional Office of the State Property Fund of Ukraine in Lviv oblast started the process of privatization of the state enterprise, Lviv Ceramic Factory.

Despite complicated economic conditions in the state along with recession in industrial and non-industrial construction and lack of financial resources, management of the open joint stock company developed a strategic plan for overcoming the crises situation at the enterprise.

In late 90's the open joint stock company, Lviv Ceramic Factory became the leading manufacturer of artistic and household ceramics in western Ukraine. Since that time they have been constantly extending into new markets.

As the management of the company was focused on the issues of production they did not pay proper attention to reducing the great number of small investors who received their rights to own shares as emitters during certificate auctions. That is why, under certain conditions, a significant share package which is spread throughout Ukraine may be a hazard for the interests of the company's directors.

Processes of property redistribution that are currently taking place in Ukraine make the management of the open joint stock company Lviv Ceramic Factory look for ways out of the situation to ensure complete control over the company.

Thus, it was decided at the general meeting of company shareholders to reorganize emitter by means of changing it into closed joint stock company Lviv Ceramic Factory

The goal of the case study is to draw students' attention to the problem of protecting the rights of small investors and considering the interests of the owners of an emitter during reorganization process.

The case study can be used to cover the topics of «General meeting of shareholders» and «Rights of shareholders».

Corporatyvna Kryza na ZAT Ukrnafta (Corporate crises at the open joint stock company Ukrnafta)

By Oksana Necheporenko

Discipline: Corporate management

Open joint stock company Ukrnafta was created in February, 1994 based on the state industrial corporation Ukrnafta. Shares of «Ukrnafta» are the largest «Blue chip» in Ukraine and the fastest growing shares at the local market.

The initial plan for placing shares of «Ukrnafta» foresaw preserving a 30 per cent package of shares in the state ownership while other shares were supposed to be sold to foreign and local investors. But the state acquired a control stock (50 per cent plus one share) and transferred those shares the National joint stock company "Naftohas Ukrainy," which is the national oil and gas monopolist. The decision about preserving state control over «Ukrnafta» was reasoned by a «strategic importance» of the company for Ukraine.

When «Ukrnafta» started to operate, a big shareholder (the state) became involved into the conflict with small investors. This conflict resulted from a number of factors:

Company management signs contracts by which it sells gas to the National joint stock company "Naftohas Ukrainy» at underestimated prices;

While oil was being sold in a «non-transparent manner,» some small shareholders wanted to ensure oil supply to their oil processing factories and oil product supply to their retail outlets;

Small shareholders could not influence the process of managing company in any way.

Recommendations for use:

This case study is relevant for teaching undergraduates (graduates) who study «Management,» «Economics,» and «Corporate management.» It can be used in MBA programs focused on the issues of corporate management as well as general and financial management.

Akcioner – Bank: Prozori Pravyla Gry
(Shareholder – bank: transparent rules of a game)
By Olena Shalimova

Disciplines: «Financial management», «Market of financial services», «Financial Management in Banking», „Corporate information systems»

The banking system of Ukraine is currently at the stage of renovation and positive changes that are taking place in all spheres of work, including corporate management. Further developments in the banking system require new ideas and new approaches to ensure transparency and benefit of relationships between a bank and a shareholder. The case study provides us with an opportunity to plunge into the activities of the department of registration and licensing of an incorporated bank. Bank practices of dealing with corporate customers are being considered at the actual example.

Goals of the case study: to define ways of resolving the problem of increasing the charter capital by means of improving work with shareholders, simplifying the procedure of subscription of shares and creating the appropriate information framework.

The characters of the case study are all real people who work at the finance market. One of them is a qualified employee working as a head of the department of registration and licensing at Incorporated Credit Bank „Zoloti Vorota», and the other is a bank customer and a shareholder.

«Solodki» Obligacii («Sweet» bonds)
By Ulyana Maduha, Vicor Trynchuk and Olena Dolgova

Discipline: Financial management

This case study deals with the actual problem of a Ukrainian insurance company «Garant-Life» in the area of investment activities, particularly searching for options, selecting effective investment objects and conducting professional analysis of investment market. The issue of choosing the appropriate company strategy in terms of investment activities needs to be settled.

While working with the case study the following assignments have to be performed:

– Defining the expediency of placing insurance reserves through financial mediator;

– Analyzing effectiveness of investments in corporate bonds.

Problems of investment activities are urgent for most Ukrainian insurance companies. These problems are caused by processes of increasing the proportion of insurance services at the finance market and growing competition from foreign insurers.

The goal of this case study is to consolidate theoretical knowledge acquired by students and to gain some practical skills in conducting investment analysis.

Workings with the case study students learn about goals and objectives of investing in securities, subjects and objects of investments, investment characteristics of securities, particularly corporate bonds. Students should also be able to define investment characteristics of securities, choose securities that meet investors' objectives, measure investment attractiveness of securities emitters.

That is why it is necessary to emphasize on theoretical and practical aspects of developing the market of corporate bonds in Ukraine and to analyze activities of Ukrainian insurance companies in terms of those issues.

The case study is to be used in teaching the course of «Investment strategies of insurance companies» as a part of the topic «Finance investments» for graduates in «Economics and Entrepreneurship» with major in «Finance» and specialization in «Insurance management» (Insurance business).

Investycii v Shokoladni Zamky (Investments in chocolate castles)

By Ulyana Meduha, Victor Trynchuk and Valentyn Hluboky

Discipline: Financial management

The case study represents the actual problem of the ROCHEN Corporation which is a Ukrainian manufacturing enterprise. The problem derives from investment activities, particularly searching for options, selecting effective objects for investments and conducting professional analysis of investment market.

The question of choosing an appropriate strategy for investment activities has to be resolved.

While working with the case study the following assignments have to be performed:

Defining the most perspective objects for real investments in the confectionary area;

Conducting analysis of effectiveness of investment project;

Gaining the skill of asserting one's choice through analysis and calculations.

Problems of investment activities are urgent for most Ukrainian manufacturing enterprises. These problems are caused by processes of increasing the segment of production at the Ukrainian market and growing competition from foreign manufacturers.

The Goal of the case study is to consolidate students' knowledge and theoretical materials of the course and to get hand in conducting investment analysis and choosing the appropriate investment strategy, particularly in terms of investments in purchasing equipment.

The case study can be used in teaching the course «Investment management» in the framework of «Management of an enterprise's investments» for graduates in «Economics and Entrepreneurship» with major in «Finance.»

Naperedodni (Close to)

By Vira Shevchuk and Mariya Sorokivska

Discipline: Financial management

Open joint stock company «Sensus» is an efficient company with a famous brand. It was the first Ukrainian trade mark in the women's clothes industry with its own chain store system in all large cities throughout Ukraine. The company traces world fashion tendencies and manufactures women's clothes which are affordable to the most part of population belonging to several age groups. Since the time it was founded in 1999, the open joint stock company «Sensus» has been constantly increasing production and sales.

Despite its seeming success, every now and then the company faces liquidity crises: they lack funds to pay off their liabilities to suppliers, employees, social funds and the budget.

Under those conditions there is a problem of assessing liquidity and financial stability of the open joint stock company «Sensus» and analyzing factors causing lack of the enterprise's cash flow. In this context the policy of the «Sensus» company concerning formulating current assets needs to be substantiated in terms of its economic expediency and the ways to increase current assets are to be determined and compared to those employed at the open joint stock company.

The goal of the case study is to acquire skills in economic substantiating of managerial decisions in the area of financial management under current conditions of operation of the national companies.

The case study is to be used in teaching the course «Financial analysis» within the discipline «Financial management» for undergraduates who major in «Management of organizations.»

The case study is cross-disciplined and requires knowledge in the disciplines of «Bookkeeping,» «Business economics,» «Business finance,» and «Economic analysis.»

Migracia Kapitalu abo Podyh Chasu (Capital migration or wind of time)

By Tetyana Melnyk and Oleh Hrystofor

Discipline: Financial management

The open joint stock company «Vinnytsa Factory of Tractor Units» (VFTU) is a large mechanic-engineering enterprise producing parts for agricultural equipment.

Recently it has been facing some problems in sales, and consequently financial indicators of the company VFTU have worsened and the profit has decreased. The enterprise, which is a market leader, does not develop and has no capital inflows; moreover, it is next door to capital outflows. The enterprise experts decided to increase the marketing and promotion share, to activate advertisement tools and to stimulate sales. However, all these measures have not resulted in the intended effects.

The case study was developed for students who take the courses of «Business finance,» «Finance management,» «Financial analysis,» «Logistics,» «Distributional logistics» and posses the appropriate knowledge in marketing and strategic

management in terms of formulation business strategies and organizing product sales.

The goal of the case study is to acquire skills in developing profitable business model of an enterprise and efficient sales for its products.

Навчальне видання

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ситуаційні вправи

Упорядники
Сидоренко Олександр Іванович,
Редько Павло Сергійович

Редактор
Крамаренко Світлана Іванівна

Коректор
Єсипенко Любов Григорівна

Верстка
Мазко Олег Анатолійович

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстра видавців, виготовників
і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 1402 від 24 червня 2003 року

Навчально-методичний центр
«Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні»
Вул. Еспланадна, 28, оф. 7, Київ, 01023
Тел./факс: (044) 248-72-39, 248-72-49
E-mail: ceume@ceume.org.ua
www.ceume.org.ua

Підписано до друку 15.07.2004.
Формат 70x100/16. Ум. друк. арк. 8,83. Обл. вид. арк. 10,00.
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура JournalC.

Друк СП «Інтертехнодрук»
Вул. О. Гончара, 30 А, м. Київ, 01054
Тел. (044) 238-64-60
Зам. №

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ситуаційні вправи

Вміщені в цьому посібнику ситуаційні вправи, звичайно, не замінять практики, але вони зможуть ознайомити студентів з українськими реаліями у царині корпоративного управління та фінансового менеджменту, оскільки описують діяльність існуючих українських компаній. Дискусії, які вестимуться довкола проблем, описаних у пропонованих ситуаційних вправах, допоможуть краще зрозуміти особливості українського корпоративного управління та фінансового менеджменту.

Дизайн обкладинки: Роман Мук

IFC
ПРОЕКТ "КОРПОРАТИВНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ"
МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ КОРПОРАЦІЇ
вул. Спаська, 30, 2-й блок, 6-й поверх,
Бізнес-центр, "Поділ-плаза"
04070, м. Київ
www2.ifc.org/ukraine/ucdp

Canadian International Development Agency
Agence canadienne de developpement international

Staatssekretariat für Wirtschaft
Secrétariat d'Etat à l'économie
Segretariato di Stato dell'economia
State Secretariat for Economic Affairs
seco

CEUME
КОНСОРЦІУМ ІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ В УКРАЇНІ
CONSORTIUM FOR ENHANCEMENT OF UKRAINIAN MANAGEMENT EDUCATION
вул. Еспланадна, 28, офіс 7, 01023, м. Київ
Тел./факс (044) 248 7239, 248 7249
Email: ceume@ceume.org.ua
www.ceume.org.ua

ISBN 966-8487-21-4