

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ: СУТНІСТЬ ТА РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

MANAGING THE ACTIVITIES OF A LIMITED LIABILITY COMPANY: THE ESSENCE AND DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT MODEL

Сьогодні в Україні багато товариств з обмеженою відповідальністю мають нестійкий фінансовий стан, є неліквідними, нерентабельними і навіть знаходяться на межі банкрутства. Найчастіше це відбувається через борги перед кредиторами. Запропоновано в рамках системи управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю ввести обмеження щодо величини залученого капіталу (як короткострокового, так і довгострокового) та закріпити відповідальність за дотримання його величини. Це дасть змогу нормалізувати та поліпшити фінансовий стан товариства. Для цього розроблено відповідну методику закріплення відповідальності вищого, контролюючого та виконавчого органу товариства за його фінансовий стан.

Ключові слова: господарське товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю, корпоративне управління, гранична сума зобов'язань, рівні відповідальності.

Сегодня в Украине много обществ с ограниченной ответственностью имеют неустойчивое финансовое состояние, являются неликвидными, нерентабельными и даже находятся на грани банкротства. Чаще всего это происходит из-за долгов перед кредиторами. Предложено в рамках системы управления деятельностью общества с ограниченной ответственностью ввести ограничения по величине привлеченного капитала (как краткосрочного,

так и долгосрочного) и закрепить ответственность за соблюдение его величины. Это позволит нормализовать и улучшить финансовое состояние общества. С этой целью разработана соответствующая методика закрепления ответственности высшего, контролирующего и исполнительного органа общества за его финансовое состояние.

Ключевые слова: хозяйственное общество, общество с ограниченной ответственностью, управление, управление деятельностью общества с ограниченной ответственностью, корпоративное управление, предельная сумма обязательств, уровни ответственности.

Today in Ukraine, many limited liability companies are not stable financially, are not liquid, are not profitable, and even are on the verge of bankruptcy. This is most often due to debts to creditors. Within the framework of the management system of the Limited Liability Company, it is proposed to limit the amount of attracted capital (both short-term and long-term) and to secure the responsibility for a compliance with its value. This will normalize and improve the financial position of the Company. To this end, an appropriate methodology has been developed for securing the responsibility of the higher, controlling and executive bodies of the Company for its financial status.

Key words: business partnership, limited liability company, limited liability company management, corporate governance, marginal liability, liability levels.

УДК 658.114.44

Буркова Л.А.

к.е.н., доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування
Криворізький національний університет

Постановка проблеми. Товариство з обмеженою відповідальністю є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм юридичної особи, яка широко використовується практично в усіх державах. Це говорить про перевагу цієї організаційно-правової форми для учасників підприємницької діяльності. Даний вид компаній – винахід, викликаний вимогами практики господарювання, що показала недостатню еластичність акціонерних корпорацій, з одного боку, й обмежені можливості повних товариств, що перешкоджали їх широкому поширенню, – з іншого.

Багато чого привабливого є в товариствах з обмеженою відповідальністю, але проміжок часу, який сплинув зі дня набрання чинності Законом України «Про господарські товариства», безумовно, значний. Протягом більше ніж 20 років відбулися істотні зміни в законодавстві, ускладнилися правовідносини, в яких перебувають суб'єкти, у тому числі й товариства з обмеженою відповідальністю, постали численні питання та з'явилися проблеми, які слід вирішувати на законодавчому рівні. Тобто

виникло багато причин для внесення змін до цього Закону, а краще – для прийняття окремого Закону, яким би регулювалося правове становище діяльності товариства з обмеженою відповідальністю.

Будучи, по суті, менеджером, керівник товариства з обмеженою відповідальністю перебуває з останнім у трудових відносинах. Він уповноважений здійснювати юридично значимі дії, виступаючи від імені товариства у цивільному обороті, організовуючи внутрішню діяльність у ньому, здійснюючи певною мірою правомочності власника з володіння, користування і розпорядження майном товариства, тощо. Керівник, нездатний забезпечити належний рівень управління, порушує зазначене у ст. 65 Господарського кодексу України право власника щодо господарського використання свого майна. Тому одним із найважливіших питань є те, як припинити неналежне управління з боку керівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомим внеском у розвиток сучасної теорії та практики управління діяльністю товариств з обмеженою відповідальністю є праці, написані такими

науковцями, як О.А. Підпригора, Я.М. Шевченко, Н.С. Кузнєцова, В.В. Луць, О.В. Дзера, О.М. Вінник, Л.С. Нецька, В.М. Кравчук та ін. Однак питання підвищення ефективності управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю й сьогодні є предметом пильної уваги та дискусій науковців.

Постановка завдання. Вважаємо доцільним розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю у сучасних умовах господарювання. Для цього необхідно: розглянути теоретичну сутність та сучасні підходи до управління діяльністю товариств з обмеженою відповідальністю; висвітлити сучасні тенденції та проблеми управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю в Україні; розробити ефективну модель управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність функціонування економічних систем, ключове місце серед яких посідає підприємство, багато в чому визначається тим, наскільки злагоджено й раціонально взаємодіють між собою їхні елементи в процесі реалізації поставленої мети, тобто наскільки дієва та адекватна відповідна система управління. Управління підприємством, будучи складною, багатоаспектною економічною категорією, науково-практична значущість якої не викликає сумнівів, еволюціонує, якісно змінюється й розвивається у відповідь на динамізм і ускладнення суспільного виробництва та ринкових відносин.

Підприємство як складна техніко-технологічна й соціально-економічна система, націлена на реалізацію підприємницького інтересу за допомогою задоволення суспільних потреб, зможе ефективно функціонувати та виконувати свою місію у довгостроковій перспективі, якщо діяльність усіх його підрозділів, виділених відповідно до принципів горизонтального й вертикального поділу праці, й окремих виконавців буде раціонально організована, оптимально скоординована, адекватно контрольована, тобто керована.

Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, управління накладається, пронизує решту напрямів його діяльності, забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства.

Згідно зі ст. 62 Господарського кодексу України [1], підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в

порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів [1]:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності);
- спільне комунальне підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами – суб'єктами співробітництва.

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

Згідно із Цивільним кодексом України [13], юридичні особи можуть створюватися у формі товариств, установ та в інших формах, установлених законом. При цьому під товариством розуміється організація, створена шляхом об'єднання осіб (учасників), які мають право участі у цьому товаристві. Товариство може бути створено однією особою, якщо інше не встановлено законом. Товариства поділяються на [13]:

1. підприємницькі товариства – товариства, які здійснюють підприємницьку діяльність для одержання прибутку та подальшого його розподілу між учасниками (підприємницькі товариства), можуть бути створені лише як господарські товариства (повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерне товариство) або виробничі кооперативи;

2. непідприємницькі товариства – це товариства, які не мають на меті одержання прибутку для його подальшого розподілу між учасниками. Особливості правового статусу окремих видів непідприємницьких товариств установлюються законом.

Підходи до визначення сутності поняття «господарське товариство» на законодавчому рівні узагальнено в табл. 1.

Відповідно до Господарського кодексу України [1], Цивільного Кодексу України [13] та Закону України «Про господарські товариства» [5], до господарських товариств належать:

1. Акціонерні товариства.
2. Товариства з обмеженою відповідальністю.
3. Товариства з додатковою відповідальністю.
4. Повні товариства.
5. Командитні товариства.

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «господарське товариство»

Джерело	Сутність поняття
Господарський кодекс України [1]	Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства для одержання прибутку. У випадках, передбачених Кодексом [1], господарське товариство може діяти у складі одного учасника.
Цивільний кодекс України [13]; Закон України «Про господарські товариства» [5]	Господарським товариством є юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками.

Таблиця 2

Визначення сутності поняття «товариство з обмеженою відповідальністю»

Джерело	Сутність поняття
Господарський кодекс України [1]	Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах своїх внесків.
Цивільний кодекс України [13]	Товариством з обмеженою відповідальністю є засноване одним або кількома особами товариство, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких установлюється статутом. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості своїх внесків. Учасники товариства, які не повністю зробили внески, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників. Найменування товариства з обмеженою відповідальністю має містити найменування товариства, а також слова «товариство з обмеженою відповідальністю».
Закон України «Про господарські товариства» [5]	Товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може досягати 100 осіб. Учасники товариства несуть відповідальність у межах їхніх внесків. Учасники товариства, які не повністю зробили внески, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини внеску кожного з учасників.

Товариства з обмеженою відповідальністю є найбільш поширеною організаційно-правовою формою для ведення бізнесу в Україні. Отже, далі детальніше розглянемо їхню сутність (табл. 2) та особливості створення.

Узагальнюючи наведене, можна підсумувати, що відносно сутності поняття «товариство з обмеженою відповідальністю», що міститься у нормативно-правових актах України, є розходження, а саме:

1. У джерелах [1; 5] зазначено, що статутний капітал товариства з обмеженою відповідальністю повинен бути поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, тоді як у джерелі [13] зазначено, що розмір цих часток установлюється статутом.

При цьому слід зазначити, що, згідно зі ст. 57 Господарського кодексу України [1], установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, – статут (положення) суб'єкта господарювання.

2. Щодо відповідальності товариства з обмеженою відповідальністю, то у джерелі [1] зазначено, що воно несе відповідальність за своїми

зобов'язаннями тільки своїм майном, тоді як у джерелах [130; 5] це положення взагалі відсутнє.

3. Щодо відповідальності учасників товариства з обмеженою відповідальністю, які повністю сплатили свої вклади, то:

– у джерелах [1; 5] зазначено, що вони несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах своїх внесків;

– у джерелі [13] зазначено, що учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості своїх внесків.

4. Щодо відповідальності учасників товариства з обмеженою відповідальністю, які не повністю зробили внески, то в джерелах [5; 13] зазначено, що вони несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини внеску кожного з учасників. У джерелі [1] це положення відсутнє.

5. Відносно кількості учасників товариства з обмеженою відповідальністю, то:

– у джерелі [13] зазначено, що воно повинно бути засноване одним або кількома особами (при цьому не наголошено на максимальній кількості учасників);

– у джерелі [5] робиться наголос на максимальній кількості учасників товариства з обмеженою відповідальністю – 100 осіб;

– у джерелі [1] це положення відсутнє.

Отже, враховуючи наведене та для усунення плутанини під час визначення сутності поняття «товариство з обмеженою відповідальністю» вважаємо доцільним уточнити дефініцію даної категорії. Під останньою пропонуємо розуміти господарське товариство, засноване однією або кількома особами (але не більше ніж 100 осіб), що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається статутом, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки власним майном.

Окрім того, вважаємо необхідним урахувати й загальні підходи до визначення відповідальності учасників товариства з обмеженою відповідальністю шляхом її узгодження у нормативно-правових актах, які регламентують порядок створення та діяльності товариств з обмеженою відповідальністю, прийнявши таке:

1. Учасники товариства, які повністю сплатили свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах своїх внесків.

2. Учасники товариства, які не повністю зробили внески, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини внеску кожного з учасників.

Переваги товариства з обмеженою відповідальністю порівняно з іншими формами господарських товариств:

– засновниками та учасниками можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, як громадяни України, так й іноземці;

– розмір статутного капіталу не обмежується (причому ні мінімальна, ні максимальна його величина);

– учасники товариства відповідають за його зобов'язаннями в межах зроблених ними внесків;

– можлива реєстрація з одним учасником.

Далі розглянемо особливості управління товариством з обмеженою відповідальністю. При цьому попередньо, як здається логічним, необхідно розглянути сутність поняття «управління».

Під терміном «управління» найчастіше розуміють цілеспрямований вплив на об'єкти для отримання бажаних результатів [2; 7; 11].

Управління як наука пройшло значний еволюційний розвиток – від школи наукового управління до сучасних концепцій.

У сфері теоретичних засад управління підприємством, з одного боку, досягнуто певних наукових взаємоузгодженостей, а з іншого – спостерігається різноманітність концептуальних поглядів на ті чи інші складники процесу управління.

У вітчизняній економічній літературі досить широко представлені наукові напрацювання щодо організаційних підвалин процесу управління. Роз-

глядом вище окресленого кола питань займалися С.Ф. Покропивний, О.С. Іванілов, Н.Г. Метеленко та інші автори, проте окремі складники сучасної моделі управління, зважаючи на виклики часу, вимагають подальшого опрацювання.

Класичні вітчизняні наукові теорії управління підприємствами визначають, що управління (у широкому розумінні) є діяльністю, спрямованою на координацію роботи інших людей (трудова колективів) [4, с. 59; 3, с. 190]. Тобто якщо забезпечити високу якість налагодження спільної роботи колективу підприємства, то буде реалізована найвища мета створення будь-якого суб'єкта підприємництва – досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1].

Із цього приводу слід зазначити, що науковці єдині в твердженні, що підприємства слід розглядати як систему – сукупність взаємопов'язаних в одне ціле елементів [4, с. 58; 3, с. 189], а безпосередній процес управління можна представити у вигляді системи.

Правила, порядок і механізми управління регламентуються Господарським кодексом України. Зокрема, ст. 65 присвячено загальним питанням управління суб'єктом господарювання [1]. Але даним документом не регламентуються такі визначальні орієнтири функціонування суб'єкта господарювання, як місія і стратегія підприємства, не кажучи вже про обов'язковість їх визначення для всіх підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності.

Управління підприємством здійснюється відповідно до Статуту на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та участі в управлінні трудового колективу [7]. *Ошибка! Источник ссылки не найден.* При цьому призначення (обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту.

У роботі [6] під процесом управління розуміється сукупність цілеспрямованих дій суб'єкта управління та їх груп з узгодження спільної діяльності об'єктів управління (персоналу) для досягнення цілей підприємства.

Відповідно до ст. 89 Господарського кодексу України [1] та ст. 23 Закону [5], управління діяльністю господарського товариства здійснюють його органи та посадові особи, склад і порядок обрання (призначення) яких визначається залежно від виду товариства, а у визначених законом випадках – учасники товариства.

Слід зазначити, що в нормативно-правових актах є розходження відносно компетенцій загальних зборів учасників товариства з обмеженою відповідальністю. Так, у Цивільному кодексі України [13] таких компетенцій вісім, а в Законі [5] – лише чотири. Враховуючи те, що Кодекс має вищу юри-

дичну силу, ніж Закон, було б доцільно узгодити ці компетенції, прийнявши, відповідно, ті, що визначені Цивільним кодексом України [13].

Підкреслимо, що у цілому система управління товариством з обмеженою відповідальністю є досить простою. Вищим органом товариства є загальні збори учасників (складаються з учасників товариства або призначених ними представників). Загальні збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш як 50% голосів. Окрім того, створюється виконавчий орган (колегіальний або одноособовий), який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства й є підзвітним загальним зборам його учасників. Контроль над діяльністю виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю здійснюється у порядку, встановленому статутом та законом (здійснюється ревізійною комісією, що утворюється загальними зборами учасників товариства з їх числа в кількості, передбаченій установчими документами, але не менше трьох осіб. Члени дирекції (директор) не можуть бути членами ревізійної комісії).

Наголосимо, що в нормативно-правових актах України відсутнє визначення поняття «управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю», а визначено лише підходи до його здійснення. Тому пропонуємо до застосування таку дефініцію даної категорії: управління товариством з обмеженою відповідальністю – це корпоративний вид діяльності, що здійснюється вищим та виконавчим органом товариства, спрямований на організацію та координацію діяльності членів трудового колективу в процесі виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг для отримання прибутку.

Суттєвим недоліком у системі управління Товариством з обмеженою відповідальністю є те, що здебільшого на практиці в них не створюється ревізійна комісія, яка повинна здійснювати контроль над діяльністю генерального директора, хоча це передбачено і законодавством, і, як правило, статутом товариства. Закон передбачає, що, по-перше, створення ревізійної комісії обов'язкове, по-друге, її кількісний склад має становити не менше трьох осіб і, по-третє, всі ці особи мають бути учасниками товариства.

Із вищезазначеного випливає, що всі товариства з обмеженою відповідальністю, у яких один чи два учасники (а таких значна кількість), автоматично опиняються за рамками правового поля у цьому моменті, адже вони об'єктивно не мають можливості сформувати ревізійну комісію з дотриманням установлених законом вимог.

У такому разі товариства змушені вибирати варіант, який, на їхню думку, порушує законодав-

ство найменшою мірою. Серед таких варіантів, що використовуються на практиці, варто згадати створення ревізійної комісії не з учасників, а з їх представників, або з учасників, але в кількості менше, ніж три, а також обрання до складу ревізійної комісії одного й того ж учасника, але в особі трьох різних представників чи не утворення ревізійної комісії взагалі. Звісно, жоден із цих варіантів чинному законодавству не відповідає.

Щодо сутності управління товариством з обмеженою відповідальністю, то вище зазначалося, що воно, на нашу думку, за своєю суттю є корпоративним.

Набір інструментів корпоративного управління для ТОВ доволі простий, це – органи управління товариства: вищий орган (збори учасників), виконавчий орган (одноосібний чи колективний) та контролюючий орган (ревізійна комісія). А от що стосується взаємодії цих органів, то тут уже досить складний і часто унікальний для кожного товариства механізм, що базується, головним чином, на повноваженнях названих органів.

Набір і обсяг повноважень кожного з трьох його органів визначає характер їх взаємодії, що й створює унікальний корпоративний механізм кожної компанії. Тому питання, пов'язані з корпоративним управлінням, продовжують виникати практично у кожного товариства або його учасників/акціонерів чи не на щоденній основі.

Отже, для розроблення ефективної моделі управління товариством з обмеженою відповідальністю пропонується:

1) створити ревізійну комісію, кількісний склад якої становитиме не менше трьох осіб, які мають бути учасниками товариства;

2) розробити Положення «Про корпоративне управління у товаристві», в якому детально визначити взаємодію вищого органу (зборів учасників), виконавчого органу (генерального директора) та контролюючого органу (ревізійної комісії) товариства з обмеженою відповідальністю;

3) у межах затверджених повноважень між вищим, контролюючим та виконавчим органом товариства встановити їх відповідальність за фінансовий стан підприємства.

Слід зазначити, що сьогодні в Україні багато товариств з обмеженою відповідальністю мають нестійкий фінансовий стан, є неліквідними, нерентабельними і навіть знаходяться на межі банкрутства. Тому безліч товариств з обмеженою відповідальністю зіштовхуються з необхідністю ліквідації. Найчастіше це відбувається через борги перед кредиторами.

Вважаємо, що в рамках системи управління товариством доцільно ввести обмеження щодо величини залученого капіталу (як короткострокового, так і довгострокового) та закріпити відповідальність за дотримання його величини. Це дасть

зможу нормалізувати та поліпшити фінансовий стан товариства. Тому далі у роботі для управління фінансовим станом товариства з обмеженою відповідальністю рекомендується визначити граничну суму його зобов'язань за методикою, запропонованою у роботі [12, с. 387–394].

Автором [12, с. 387–394] розглядається порядок діагностування ступеня кризи на основі визначення за кожним із фінансових коефіцієнтів суми зобов'язань, яку необхідно погасити підприємству для того, щоб його значення відповідало прийнятому нормативу; а сума його активів при цьому залишалася незмінною. Вищезгадана сума зобов'язань позначена в роботі як надлишок зобов'язань.

Цей показник уперше введений у науковий обіг у роботах [8; 9] як різниця між фактичною сумою кредиторської заборгованості та її нормативом у момент часу, що оцінюється.

У роботі [12, с. 388] величина зобов'язань – це той розмір залученого капіталу, за якого коефіцієнти оцінки фінансового стану кращі або дорівнюють прийнятим нормативам. Своєю чергою, надлишок зобов'язань – це різниця між фактичною та нормативною величиною зобов'язань, яка має бути погашена для досягнення всіма коефіцієнтами фінансового стану своїх нормативів.

Передбачено необхідність визначення надлишку не тільки кредиторської заборгованості, а й усієї величини довгострокових та поточних зобов'язань.

Інтегральну величину надлишку зобов'язань (НЗ) у роботі [12, с. 390] пропонується визначити за такою формулою:

$$НЗ = \max\{НЗ_{\text{бн}}; НЗ_{\text{кзк}}; НЗ_{\text{зв}}; НЗ_{\text{фзз}}\}, \quad (1)$$

де $НЗ_{\text{бн}}$ – надлишок зобов'язань за коефіцієнтом боргового навантаження;

$НЗ_{\text{кзк}}$ – надлишок зобов'язань за коефіцієнтом концентрації залученого капіталу;

$НЗ_{\text{зв}}$ – надлишок зобов'язань за коефіцієнтом співвідношення залучених та власних коштів;

$НЗ_{\text{фзз}}$ – надлишок зобов'язань за коефіцієнтом фінансової залежності.

Передбачено, що надлишок зобов'язань має у складі два елементи:

- надлишок довгострокових зобов'язань;
- надлишок короткострокових зобов'язань.

Наявність у підприємства надлишку короткострокових зобов'язань свідчить про поточну неплатоспроможність, оскільки є дефіцит коштів для покриття термінових боргів, тому в роботі [12, с. 390] передбачено й визначення показника надлишку короткострокових зобов'язань.

Основними показниками, які дають змогу визначити, чи відповідає обсяг короткострокових зобов'язань підприємства необхідному для досягнення коефіцієнтом певного нормативу, є показники ліквідності та платоспроможності.

Загальний надлишок короткострокових зобов'язань (НКЗ) визначається за найгіршим варіантом [12, с. 392]:

$$НКЗ = \max\{НКЗ_{\text{зл}}; НКЗ_{\text{шл}}; НКЗ_{\text{зок}}; НКЗ_{\text{ман}}\}, \quad (2)$$

де $НКЗ_{\text{зл}}$ – надлишок короткострокових зобов'язань за коефіцієнтом загальної ліквідності;

$НКЗ_{\text{шл}}$ – надлишок короткострокових зобов'язань за коефіцієнтом швидкої ліквідності;

$НКЗ_{\text{спкз}}$ – надлишок короткострокових зобов'язань за коефіцієнтом платоспроможності;

$НКЗ_{\text{зок}}$ – надлишок короткострокових зобов'язань за коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними коштами;

$НКЗ_{\text{ман}}$ – надлишок короткострокових зобов'язань за коефіцієнтом маневреності.

Своєю чергою, надлишок довгострокових зобов'язань (НДЗ) визначається з виразу [12, с. 392]:

$$НДЗ = НЗ - НКЗ. \quad (3)$$

Після цього встановлюється, наскільки суттєвим є надлишок довгострокового капіталу. Для цього визначається коефіцієнт суттєвості зміни довгострокового капіталу, який визначається за такою формулою [12, с. 393]:

$$K_{\text{дк}} = \frac{НДЗ}{З_{\text{д}}}, \quad (4)$$

де $K_{\text{дк}}$ – коефіцієнт суттєвості зміни довгострокового капіталу, частка од.;

$З_{\text{д}}$ – сума довгострокових зобов'язань, тис. грн.

Аналогічно вищенаведеному визначається, наскільки суттєвим є коригування короткострокових зобов'язань. Для цього розраховується коефіцієнт суттєвості зміни короткострокових зобов'язань, який визначається за такою формулою [120, с. 393]:

$$K_{\text{з}} = \frac{НКЗ}{З_{\text{к}}}, \quad (5)$$

де $K_{\text{з}}$ – коефіцієнт суттєвості зміни короткострокових зобов'язань, частка од.

Вище в роботі висловлювалася думка щодо того, що в рамках товариства доцільно ввести обмеження щодо величини залученого капіталу, що дасть змогу нормалізувати та поліпшити фінансовий стан підприємства, тому далі для цілей даного дослідження пропонується розроблена методика закріплення відповідальності вищого, контролюючого та виконавчого органів товариства за його фінансовий стан, що ґрунтується на визначенні надлишкової суми зобов'язань за методикою, запропонованою у роботі [12, с. 387–394]. Рівні відповідальності за фінансовий стан товариства та контроль над граничною сумою його зобов'язань пропонується встановлювати на підставі розрахованих значень коефіцієнтів суттєвості зміни довгострокового капіталу та короткострокових зобов'язань. Детально запропонована методика представлена блок-схемою алгоритму, наведеного на рис. 1.

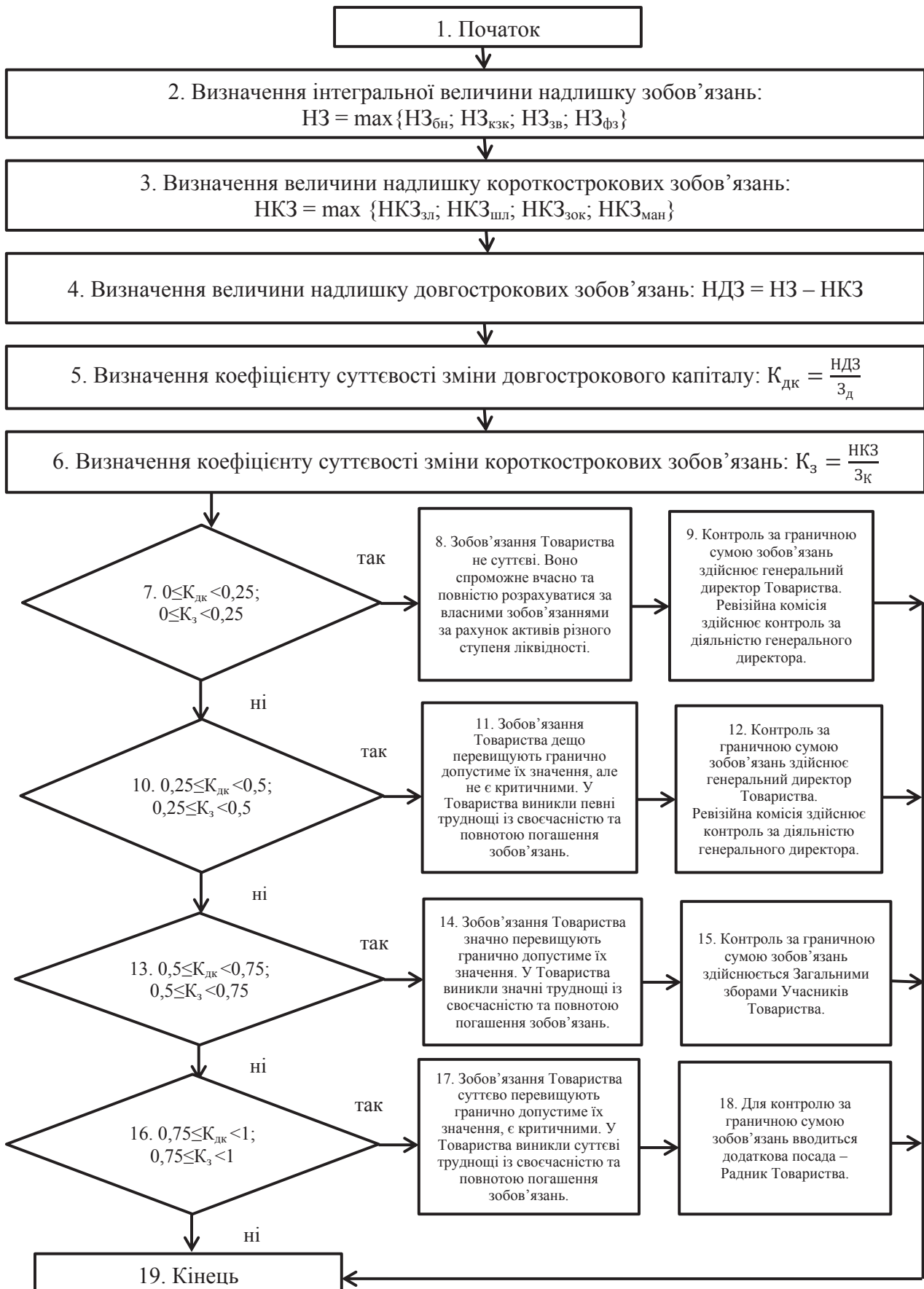


Рис. 1. Блок-схема алгоритму встановлення рівнів відповідальності за фінансовий стан товариства та контролю над граничною сумою його зобов'язань

Висновки з проведеного дослідження. Вважаємо, що контроль над граничною сумою зобов'язань товариства та досягнення її нормативної величини для товариства (за якої коефіцієнти оцінки фінансового стану кращі, або дорівнюють прийнятим нормативам коефіцієнтів) дадуть змогу забезпечити його стійкий фінансовий стан. Залежно ж від ступеня досягнення нормативної величини зобов'язань для товариства розподілено й повноваження між органами, які здійснюють управління його діяльністю. Запропонована методика, на нашу думку, дасть змогу підвишити ефективність управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. Офіційний вісник України. 2003. № 11. С. 303–458.
2. Гукасян Г.М. Экономика от «А» до «Я»: Тематический справочник. М.: ИНФРА-М, 2007. 480 с.
3. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
4. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2005. 528 с.
5. Закон України «Про господарські товариства» № 1576-XII від 19.09.1991 зі змінами та доповненнями.
6. Інноваційно-інвестиційні, ресурсні та управлінські складові розвитку підприємств-учасників інтеграційних об'єднань: монографія / К.Ф. Ковальчук, Л.М. Тимошенко, С.П. Лобов та ін. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2013. 503 с.
7. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур». URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME131187.html.
8. Нусинов В.Я. Основы экономической оценки эффективности деятельности предприятий в условиях кризиса неплатежей. Кривой Рог: Минерал, 1997. 190 с.
9. Нусинов В. Я. Прогнозирование и оценка экономических результатов производства в условиях инвестирования и принятия стабилизационных мер в промышленности. Днепропетровск: Наука и образование, 1998. 223 с.
10. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. Москва: ИНФРА-М, 1997. 496 с.
11. Философский энциклопедический словарь / Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. М.: Сов. Энциклопедия, 1983. 840 с.
12. Фінансовий аналіз промислових підприємств: навч. посіб. / За заг. ред. проф. В.Я. Нусінова; ДВНЗ «Криворізький національний університет»; МОН України. Кривий Ріг: Р.А. Козлов, 2016. 511 с.
13. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. №435-IV, зі змінами та доповненнями.

URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15-paran6094#n6094>.

REFERENCES:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "Economic Code of Ukraine", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Accessed 16 January 2003).
2. Gukas'jan, G.M. (2007), Jekonomika ot «A» do «Ja» [Economy from "A" to "Z"], INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Ivanilov, O.S. (2009), Ekonomika pidpriemstva [Economy of the enterprise], Tsentri uchbovoi literatury, Kiev, Ukraine.
4. Pokropyvnyj, S.F. (2005), Ekonomika pidpriemstva [Economy of the enterprise], KNEU, Kiev, Ukraine.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "About business associations", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (Accessed 19 September 1991).
6. Koval'chuk, K.F., Tymoshenko, L.M. & Lobov, S.P. (2013), Innovatsijno-investytsijni, resursni ta upravlins'ki skladovi rozvytku pidpriemstv-uchasnykiv intehratsijnykh ob'ednan' [Innovative-investment, resource and management components of the development of enterprises-participants of integration associations], LANDON-KhKhI, Donetsk, Ukraine.
7. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), "On Approval of Methodological Recommendations on the Methodological Provision of Preparation of Medium-and Long-Term Strategic Plans for the Development of State Enterprises, State Joint Stock Companies and Economic Organizations", available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME131187.html (Accessed 14 August 2013).
8. Nusinov, V. Ja (1997) Osnovy jekonomicheskoi ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti predpriyatij v uslovijah krizisa neplatezhej [Fundamentals of economic evaluation of the efficiency of enterprises in a crisis of non-payment], Mineral, Krivoj Rog, Ukraine.
9. Nusinov, V. Ja (1998) Prognozirovanie i ocenka jekonomicheskikh rezul'tatov proizvodstva v uslovijah investirovanija i prinjatija stabilizacionnyh mer v promyshlennosti [Forecasting and estimation of economic results of production in conditions of investment and adoption of stabilization measures in industry], Nauka i obrazovanie, Dnepropetrovsk, Ukraine.
10. Rajzberg, B. A., Lozovskij, L. Sh. & Starodubceva, E. B. (1997) Sovremennyj jekonomicheskij slovar' [Modern Economic Dictionary], INFRA-M, Moscow, Russia.
11. Il'ichev, L. F., Fedoseev, P. N., Kovalev, S. M. & Panov V. G. (1983) Filosofskij jenciklopedicheskij slovar' [Philosophical Encyclopedic Dictionary], Sov. Jenciklopedija, Moscow, Russia.
12. Nusinov, V. Ya. (2016) Finansovyj analiz promyslovykh pidpriemstv [Financial analysis of industrial enterprises], Vyd. R. A. Kozlov, Kryvyj Rih, Ukraine.
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "The Civil Code of Ukraine", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15-paran6094#n6094> (Accessed 16 January 2003).

Burkova L.A.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Accounting, Taxation,
Public Management and Administration,
Kryvyi Rih National University

**MANAGING THE ACTIVITIES OF A LIMITED LIABILITY COMPANY:
THE ESSENCE AND DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT MODEL**

It is revealed that today Limited Liability Companies are the most widespread organizational and legal form for conducting business in Ukraine. Approaches to the definition of the essence of this concept are considered. It is concluded that there are certain differences regarding the definition of the essence of this notion contained in the regulatory legal acts of Ukraine. Definition of this category is specified.

It is recommended to take into account the general approaches to determining the liability of participants in a limited liability company, through its coordination in the regulatory acts that regulate the procedure for the establishment and operation of limited liability companies.

The essence of the concept of “management” and features of management of a limited liability company are considered. It is established that in regulatory legal acts, there are differences regarding the competences of the general meeting of participants of a limited liability company.

It is clarified that in regulatory legal acts of Ukraine, there is no definition of “management of the activity of a limited liability company,” but only the approaches to its implementation are defined. Therefore, there is proposed a definition of this category.

The current trends and problems of managing the activity of the limited liability company in Ukraine are considered. It is determined that there are a number of problems that are not regulated today but the main one is the problem of the party’s exit from the Company.

A significant disadvantage in the management system of the Limited Liability Company is that, in practice, they do not create a revision commission, which should exercise control over the activities of the Director-General. Although this is foreseen both by law and, as a rule, by the Charter of the Society. The law provides that, firstly, the creation of a revision commission is mandatory, secondly, its quantitative composition must be at least 3 persons, and, thirdly, all these persons must be members of the partnership.

It is considered that today in Ukraine, many limited liability companies are not stable financially, are not liquid, are not profitable, and even are on the verge of bankruptcy. Therefore, many companies with limited liability face the need for liquidation. This is most often due to debts to creditors

Within the framework of the management system of the Limited Liability Company, it is proposed to limit the amount of attracted capital (both short-term and long-term) and to secure the responsibility for compliance with its value. This will normalize and improve the financial position of the Company. To this end, an appropriate methodology has been developed for securing the responsibility of the higher, controlling and executive bodies of the Company for its financial status, based on the determination of the excess amount of obligations. Levels of responsibility for the financial position of the Company and control over the maximum amount of its obligations are proposed based on the calculated values of coefficients of the materiality of changes in long-term capital and short-term liabilities. Depending on the degree, to which the normative value of the obligations for the Company is achieved, powers are also shared between the bodies that manage its activities. We believe that the proposed methodology will improve the effectiveness of the management of the Society.