

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПТБД(з)-41
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Сеньків Анастасія Дмитрівна

Науковий керівник: к.е.н., доц.

доцент кафедри підприємництва, торгівлі та
прикладної економіки

Стефінін Володимир Володимирович

Рецензент : к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів **Плець Іван Іванович**

Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Економічна сутність та чинники банкрутства	6
1.2. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту	15
1.3. Нормативно-правова база в сфері регулювання банкрутства підприємства	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ТА АНАЛІЗ БАНКРУТСТВА ТЗОВ «ІРЕСТ» В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Господарсько-економічна характеристика та аналіз ймовірності банкрутства ТЗОВ «ІРЕСТ»	25
2.2. Методичні підходи до оцінки банкрутства підприємства	32
2.3. Методичні підходи до прогнозування банкрутства підприємства	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	49
3.1. Формування комплексу заходів щодо попередження банкрутства підприємства	49
3.2. Заходи щодо поліпшення системи управління запобіганням банкрутству підприємства	53
3.3. Напрями вдосконалення діяльності підприємства в рамках реалізації стратегії запобігання банкрутству	61
ВИСНОВОК	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні умови економічної нестабільності, посилення конкуренції та вплив глобалізації призвели до того, що питання запобігання банкрутству компаній стає все більш актуальним. Банкрутство є не лише засобом оцінки фінансової спроможності бізнес-особи, але також демонструє наявність широко поширених проблем в економіці країни, неефективність ринку та регулятивну поведінку держави.

Для України питання банкрутства компаній є першочерговим, особливо це актуально в умовах тривалої економічної кризи, війни та пандемії COVID-19. Крім того, фінансова криза найбільше вплинула на такі галузі, як розваги, спорт, їжа та напої та інші види діяльності.

Неплатоспроможність компаній має негативні наслідки, які виходять за межі самої компанії, до них належать працівники, кредитори, інвестори, споживачі та місцеві громади. Це призводить до втрати робочих місць, зменшення доходів, недоотримання податкових надходжень до бюджету, погіршення інвестиційного клімату та ділової активності в країні. Як наслідок, створення ефективних стратегій запобігання банкрутству вважається безпосереднім пріоритетом як на мікро-, так і на макрорівні.

Важливість теми дослідження також зумовлена необхідністю удосконалення теоретико-методологічних засад антикризового управління на підприємствах. Існуючі методи діагностики криз і розробки антикризових стратегій не завжди відповідають конкретній галузі, етапу життєвого циклу компанії або впливу зовнішнього середовища.

Труднощі недопущення банкрутства вітчизняної галузі, а саме ТОВ «ІРЕСТ», стають дедалі серйознішими.

Ця фірма має значний внесок у задоволення потреб економіки та суспільства, але вона має кілька проблем, включаючи високу конкуренцію з боку іноземного імпорту, зростання цін на сировину та енергію, а також потребу в модернізації виробничих потужностей. Як наслідок, створення ефективної стратегії запобігання банкрутству в ТОВ «ІРЕСТ» є важливим не

тільки для самого підприємства, а й має значний вплив на розвиток галузі та економіки країни в цілому.

Як наслідок, значущість теми дослідження зумовлена необхідністю розробки ефективних стратегій запобігання банкрутству компаній в умовах економічної нестабільності, удосконалення теоретичних засад антикризового управління, а також забезпечення довгострокового розвитку вітчизняних компаній, усі приклади чого розглянуто в кейсі ТОВ «ІРЕСТ».

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка стратегії запобігання банкрутству підприємства на прикладі ТзОВ «ІРЕСТ». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- висвітлити економічну сутність та чинники банкрутства;
- дослідити стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту;
- ознайомитись із нормативно-правовою базою в сфері регулювання банкрутства підприємства;
- надати господарсько-економічну характеристику та аналіз ймовірності банкрутства ТзОВ «ІРЕСТ»;
- висвітлити методичні підходи до оцінки банкрутства підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до прогнозування банкрутства підприємства;
- показати процес формування комплексу заходів щодо попередження банкрутства підприємства;
- висвітлити заходи щодо поліпшення системи управління запобіганням банкрутству підприємства;
- вказати напрями вдосконалення діяльності підприємства в рамках реалізації стратегії запобігання банкрутству.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії запобігання банкрутству підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки стратегії запобігання банкрутству ТзОВ «ІРЕСТ».

Методи дослідження. Під час написання використовувалася система загальнонаукових і спеціальних емпіричних і теоретичних методів. Також використовувалися інші емпіричні методи, такі як опис, порівняння та узагальнення.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, та висновків, містить 75 сторінок 10 рисунків та 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та чинники банкрутства

Будь-яка господарська організація, незалежно від форми власності, на певному етапі своєї діяльності зазнає кризи. Це викликано дією багатьох факторів, серед яких: коливання на ринку, помилки менеджменту, втрата конкуренції, технологічні зміни, недостатня увага до питань розвитку, реструктуризація організації виробництва, зміна зовнішніх факторів, набір нових працівників. Моментом, коли кризові процеси в організації досягають апогею, є її банкрутство [27].

У науково-економічній літературі міститься велика кількість підходів до розуміння поняття «банкрутство». Ця ідея використовується в багатьох природничих і соціально-політичних науках, кожна з яких трактує її по-своєму (зокрема, політологи часто використовують цей термін). Основною причиною підходів, які існують щодо цієї концепції, є її неоднозначна природа, багатоаспектність і несподівані наслідки, які вона має. Теоретичні пояснення цього явища все ще розробляються. У зв'язку з цим рекомендуємо розглянути найпоширеніші визначення слова «банкрутство».

Слово «банкрутство» походить від двох італійських слів: uno – «один» і rotto – «один», що означає «банкрут», «розбитий» або «нездатний». Їх поєднання нагадує практику руйнування або принаймні перевертання лави, на якій сидів міняйло за своїм столом на базарі, ця людина збідніла.

Дослідження літературних джерел показало, що історично банкрутство вважалося засобом вимірювання фінансового, правового та фізичного тягара неплатоспроможного позичальника. Саме наявність несплаченої заборгованості була визначальною ознакою стану банкрутства боржника. Процес розгляду справи про банкрутство полягав насамперед у тому, щоб спонукати боржника

повернути борг або прийняти суворе покарання з метою отримання морального задоволення від кредиторів. Розслідування причин банкрутства зводилося до міри відповідальності та покарання, пов'язаного з боргом. [40].

Зважаючи на те, що вітчизняні компанії, як правило, розташовані в правовому середовищі України, першочерговим є необхідність врахування законодавчих аспектів визначення цього терміну [3].

Закони України вживають слова неплатоспроможність і банкрутство як синоніми. Ця інформація не зовсім узгоджується із зарубіжними традиціями та є унікальною характеристикою українського права, оскільки міжнародне право дає інше тлумачення терміну «банкрутство», це діяння криміналізації поведінки боржника, що завдає шкоди кредиторам. Термін «неплатоспроможність» є більш розширеним у своєму значенні та стосується стану справ, за якого особа не в змозі повернути свої існуючі борги, як це визначено судовим рішенням.

Як наслідок, у статті 1 Кодексу України про банкрутство встановлено, що банкрутством є визнана господарським судом неспроможність боржника відновити своє майно шляхом процедури санації та погасити грошові вимоги своїх кредиторів, вимоги яких визначаються відповідно до Кодексу України про банкрутство.

Статтею 209 Господарського кодексу України встановлено, що банкрутством є визнана судом неспроможність боржника відновити своє фінансове здоров'я та задовольнити вимоги кредитора. Ліквідаційна процедура суду в цьому сценарії не використовується.

Стаття 219 Кримінального кодексу України визначає банкрутство як тривалу фінансову неспроможність підприємства розраховуватися за боргами.

Важливо зазначити, що національне законодавство про банкрутство поєднує поняття банкрутства підприємства з його неплатоспроможністю, подолання якої можливо лише шляхом ліквідаційного процесу. Тлумачення, яке розглядається в законодавстві, є найбільш логічним з існуючих тлумачень. Незважаючи на загальну асоціацію слова «банкрутство» з законодавчо визнаною неплатоспроможністю корпорації, не всі дослідники погоджуються з

необхідністю впровадження єдино практичної процедури ліквідації, як наслідок, вони неправильно розуміють визначення банкрутства та не дають шансу продовжити діяльність корпораціям, які реально здатні подолати фінансову кризу.

Важливо відзначити, що розмаїття наукових думок щодо сутності поняття дуже широке: від дуже конкретного розуміння його як неплатоспроможності до більш розширеного, як помилки в операційній діяльності, прорахунки в інвестиційній діяльності та відсутність активів у ліквідній формі.

Науковий Базилинська О. Я. визначає банкрутство як відсутність фінансової можливості погасити заборгованість та виконати інші зобов'язання перед бюджетом [2].

Науковець Терещенко О.О. розглядає банкрутство як неспроможність господарської організації, пов'язану з нестачею ліквідних коштів, погасити вимоги кредиторів і виконати зобов'язання перед бюджетом у відведений термін [46].

Науковий співробітник Третяк О.Ю. поділяє ту ж філософію. Вона визначає банкрутство як неспроможність юридичної особи погасити свої борги у встановлений законом строк [48].

Також схожу філософію має науковець Андрюшак Є.М., який описує банкрутство як неуспішний економічний стан підприємства, спричинений судовою системою, симптомами якого є зупинка виплат через відсутність ліквідних активів [1].

Відомий вчений Бланк І.А. розглядає банкрутство як фінансово руйнівний стан юридичної особи, визнаний судовою системою, що тягне за собою нездатність компанії розрахуватися з кредиторами в установлений термін і погасити свої зобов'язання перед бюджетом.

Ситник Л.С. описує банкрутство як законодавчо визнану фазу життєвого циклу господарської організації, ця фаза вказує на нездатність вести фінансову або господарську діяльність з позитивним прибутком як окремої господарської одиниці [43].

Пластун О.Л. запропонував термін, який стверджує, що банкрутство організації є прямим результатом серйозної фінансової кризи, яка унеможлиблює типову діяльність підприємства та призводить до його неплатоспроможності [36, с. 258].

Науковці Олександренко І.В. та Іщук Л.І. вважають, що банкрутство є частиною ринкової економіки, яка в першу чергу спрямована на усунення неефективності та недостатньої платоспроможності, або тих, хто працює на користь компанії та інших суб'єктів [31].

Вчені Седна Н.Г. та Топчанюк О.В. Прогнозують банкрутство як кризу, яка потребує особливих методів управління і викликана відсутністю можливості розрахуватися з боргами [42].

У літературі визначення «банкрутства» досі різняться у різних вчених і дослідників.

Таким чином, можна узагальнено трактувати наведені вище визначення слова «банкрутство» та зробити власний висновок, що банкрутство є результатом розрахунків і помилок керівництва підприємства під час його операційної та фінансової діяльності в конкурентному ринковому середовищі, а також нехтування впливом різних факторів на мікро- та макрорівнях.

На нашу думку, банкрутство – це абсолютна неплатеж боржника, яка юридично визнається в суді і призводить до серйозної фінансової кризи, в результаті якої підприємство не може розрахуватися з кредиторами.

У процесі банкрутства компаній найбільшими проблемами в економіці є скорочення обсягів виробництва, зниження попиту на продукцію виробників, затримки платежів, збільшення боргу перед постачальниками, банками та державним бюджетом, а також важкопрогнозовані зміни економічного середовища в цілому. Це може призвести до економічної нестабільності, втрати традиційних ринків збуту своєї продукції, постійних змін правової системи, політичних змін і загальної структури економіки. [40, с. 129].

Серед економічних причин банкрутства підприємств виділяють внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на економіку. Зовнішні чинники, що

впливають на компанію-банкрут, є об'єктивними: політична нестабільність у суспільстві, світова економічна криза, погіршення соціальної ситуації, зміна економічної орієнтації країни, нераціональність уряду.

Внутрішні чинники розглядаються залежно від політики підприємства-банкрута: відсутність достатніх ресурсів або повільне реагування на ринкові зміни, постійний характер економічних проблем у бізнесі, значні помилки щодо організації праці, низький технологічний рівень виробництва, збільшення боргів, нереальний вибір інвестицій та відсутність фінансування.

Внаслідок дії цих факторів у сучасній економічній системі України створюються необхідні передумови для економічної природи банкрутства підприємства.

Банкрутство є завершальним етапом кризового стану підприємства. Вкрай важливо розпізнавати ранні ознаки кризової ситуації, постійно досліджувати фінансові показники компанії, які можуть вказувати на наявність кризи. Як правило, причини будуть відрізнятися залежно від регіону, країни, галузі господарської діяльності підприємства, форми власності, організаційно-правового статусу, масштабу підприємства тощо. Рекомендується розглянути сучасні потреби банкрутства на підприємстві, виникнення яких є результатом розвитку світової економіки та зовнішньоекономічних зв'язків між учасниками ринку, а також дослідити причини банкрутства, пов'язані з економікою України.

Ефект економічних тенденцій, який зумовлений фінансово згубним впливом неконкурентоспроможних компаній, знищенням окремих контрагентів та сучасними потребами банкрутства компаній, проявляється у:

- підвищенні ролі ТНК, процес об'єднання великих підприємств, об'єднань, посилення конкуренції;
- розвитком світового господарства, що характеризується динамізмом;
- взаємозалежністю економік різних держав і можливість ефекту доміно під час фінансово-економічних криз, а також банкрутства компаній;
- внутрішніми корпоративними збоями;

- збільшенням числа стихійних лих, епідемій, техногенних катастроф;
- збільшенням попиту та вимог до послуг і продуктів з боку компаній призвело до зростання задоволеності споживачів;
- розширенням участі в науково-технічних починаннях;
- частішанні Інтернет-злочини та віртуального шахрайства;
- почастишання терористичних актів у світі, що зумовлено фінансово-економічною нестабільністю;
- значне скорочення життєвого циклу товарів і послуг [27].

Наслідки, що призводять до збитків або банкрутства:

- фінансово збіднілий бізнес може мати значний вплив на успіх пов'язаних з ним підприємств. Крім того, дії підприємства завдають шкоди його партнерам, що, у свою чергу, зменшує потенціал економічного розвитку держави;
- фінансово збіднілий суб'єкт господарювання перешкоджає створенню джерел державного бюджету та позабюджетних фондів;
- ці компанії більше не існуватимуть і сприятимуть втраті робочих місць і скороченню працівників у виробничому процесі;
- ці суб'єкти господарювання сприяють нижчій загальній рентабельності капіталу, оскільки не в змозі ефективно використовувати ресурси, надані їм у грошовій чи товарній формі.

Схематично поточні наслідки та причини банкрутства бізнесу зображено на малюнку.

Крім того, всі перераховані вище передумови та наслідки банкрутства свідчать не лише про втрату власників, партнерів, кредиторів, споживачів, а й негативно впливають на суспільний клімат. Існує кілька методів класифікації банкрутства.

У результаті причини банкрутства поділяються на дві категорії: зовнішні та внутрішні причини:

- банкрутство підприємства – нераціональне управління компанією, неефективна стратегія або нераціональне використання ресурсів;

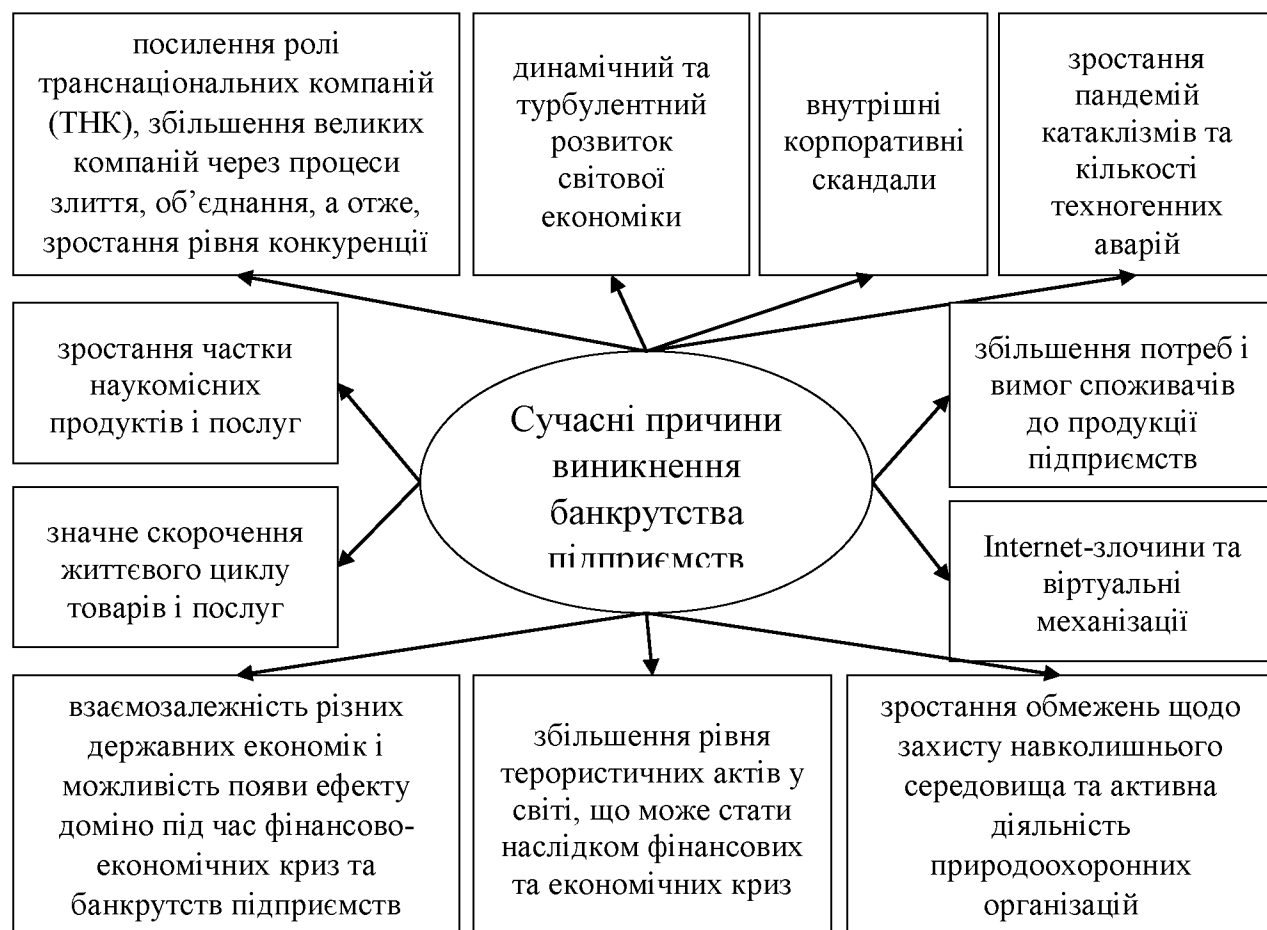


Рис. 1.1. Сучасні причини та наслідки банкрутства підприємства[5]

- банкрутство власника – результат нестачі ресурсів, необхідних для розширення або простого відтворення;
- банкрутство виробництва – неефективність продукції.
- «неефективне управління» – неефективні дії керівництва або невиконання зобов'язань [45].

Крім того, розрізняють наступні види корпоративного банкрутства: приховане, фіктивне, реальне, технічне та умисне (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація банкрутства підприємства [10]

Вид	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
Приховане банкрутство	Навмисне приховування власником, засновником чи службовою особою суб'єкта підприємницької діяльності своєї стійкої фінансової неспроможності через подання недостовірної інформації, відомостей, якщо це завдало велику матеріальну шкоду кредиторів.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Фіктивне банкрутство	Помилкове визнання неплатоспроможності підприємства, щоб ввести в оману кредиторів задля отримання відстрочення виконання своїх боргових зобов'язань від них або ж скорочення обсягу кредитної заборгованості.
Реальне банкрутство	Повна неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності відновити власну фінансову стійкість та платоспроможність в майбутньому періоді через реальні втрати капіталу, що використовується.
Технічне банкрутство	Суттєве прострочення дебіторської заборгованості та перевищення цієї заборгованості над кредиторською, а також істотне перевищення обсягу активів над фінансовими зобов'язаннями.
Навмисне банкрутство	Навмисне створення чи збільшення власником або керівником підприємства його неплатоспроможності; некомпетентне фінансове управління; завдання економічного збитку підприємству на користь інших осіб або ж в особистих інтересах.

Діагностика кризи та її прогресування в організації – це сукупність методів, спрямованих на виявлення негативних сторін функціонування, зокрема проблем, які призвели до невдалого фінансового становища (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стадії розвитку кризових явищ на підприємстві

Стадія кризи	Зовнішні прояви
Прихована криза	1. Погіршення загальної ефективності функціонування. 2. Зниження рівня прибутковості. 3. Зростання тривалості фінансового та операційного циклів. 4. Зменшення ринкової ціни підприємства. 5. Одержання збиткових показників за окремими операціями.
Криза платоспроможності	1. Періодичний і поступово більш тривалий брак грошових ресурсів. 2. Затримки з оплатою поточних платежів. 3. Наявність непогашених кредитів та простроченої кредиторської заборгованості. 4. Оплата економічних санкцій за порушення термінів виконання зобов'язань.
Банкрутство	1. Відсутність можливості відповідати за зовнішніми зобов'язаннями на протязі трьох місяців від моменту їх виникнення. 2. Звернення кредиторів підприємства до суду. 3. Порушення з ініціативи підприємства або його кредиторів справи про банкрутство.

Як правило, для компаній, які працюють у несприятливих умовах, можна виділити такі дії, які можуть зменшити ймовірність банкрутства:

1. Важливість стратегічного управління під час кризи має першочергове значення для стабільності та зростання компанії та середовища, що динамічно змінюється. Ефективність стратегії залежить від позиції компанії на ринку і загалом поза компанією, її внутрішніми атрибутами.

2. У важкі часи керівництво підприємства залежить від швидкого реагування та здатності передбачити майбутню кризу, а проблеми, які є своєчасними та значними, потребують вирішення. Створення спеціальних аналітичних підрозділів дозволяє керівнику отримувати інформацію, необхідну для прийняття оптимальних фінансово-економічних рішень.

3. Якість і швидкість передачі наказів і інформації впливає на оперативність реагування і введення змін в компанії.

4. Формування бюджету господарської організації. Планування витрат і делегування повноважень менеджерам, які спеціалізуються на управлінні витратами, призведе до значного зниження загальних витрат компанії.

5. Припинення проекту або остаточне закриття довгострокових інвестиційних проектів [9].

В результаті слово «банкрутство» має досить нечітке і складне визначення. Більшість авторів вважають, що основним визначенням банкрутства є поняття неплатоспроможності, тобто банкрутство характеризується науковцями насамперед як неспроможність погасити зобов'язання перед підприємством. Крім того, важливо визнати, що банкрутство дозволено законом. Наявність численних розбіжних думок щодо трактування терміну «банкрутство» сприяє виробленню різноманітних підходів до його визначення. Як наслідок, банкрутство має як позитивні, так і негативні наслідки для бізнесу, тому важливо постійно оцінювати ймовірність банкрутства компаній, щоб мінімізувати виникнення негативних наслідків.

1.2. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту

У ринковій економіці компанії мають на меті максимізацію прибутку та мінімізацію ризику. Поточні та майбутні результати бізнесу залежать від випадкових подій, які є непередбачуваними, і на практиці частота випадків, коли вигідні інвестиції перетворюються на негативний грошовий потік, надто висока. У зв'язку з цим обов'язки фінансового аналітика в компаніях полягають у створенні прогнозів і оцінці ризиків, пошуку методів управління фінансами для запобігання банкрутства компанії. Саме антикризове управління містить необхідний механізм для уникнення та вирішення кризових ситуацій, які виникають на будь-якому етапі життєвого циклу компанії.

Прийняття рішень щодо фінансів в умовах неоднозначності збільшує потенційні проблеми, які можуть виникнути внаслідок кризи в діяльності компаній. Неправильний вибір стратегії управління ризиками може призвести до банкрутства або неплатоспроможності компанії. Причинами таких ситуацій можуть бути помилки в стратегічних планах або в наборі тактичних планів, які не дозволяють компанії знайти успішний вихід з кризи.

На даний момент стали популярними такі антикризові тактики: управління змінами, стратегія диференціації, стратегічні альянси, стратегія швидкого реагування, венчурні стратегії, синергетичне управління бізнесом, скорочення, управління процесною системою, процесні інновації, підприємницька креативність тощо.

Відповідно до причини кризи компанія повинна вибрати метод або набір методів, які краще за інші методи усунуть причини дисбалансу в діяльності, потім розробити матрицю способів фільтрації методів.

Звичайно, ми не повинні випускати з уваги традиційні методи подолання криз: об'єднання, реінжиніринг, банкрутство, реабілітація, диверсифікація та бенчмаркінг. Важливо визнати, що серед перелічених методів санація,

скорочення та банкрутство є частиною тактичних методів протидії надзвичайним ситуаціям.

Ризики є предметом управління ризиками. Метою антикризового управління є запобігання виникненню кризи в будь-якій формі в різних видах діяльності, сферах інвестування капіталу, конкретних структурних підрозділах підприємства, кадровій політиці.

У результаті антикризове управління передбачає попередження криз як на ранніх стадіях розвитку, так і після їх подолання, характер управління в цих ситуаціях більш розширювальний.

Порядок роботи з антикризовим управлінням можна описати як низку запланованих конкретних дій, спрямованих на вирішення антикризових завдань. Організація управління ризиками має певний порядок, який було визначено Міжнародною організацією зі стандартизації у 2009 році [2].

Процес управління ризиками, згідно з цими міжнародними правилами, включає наступні компоненти [20]:

- опис ситуації ризику;
- ідентифікація ризику;
- аналіз ризику;
- оцінка ризику;
- ризик удару.

У системі управління ризиками підприємства підсистема управління організацією має стати невід'ємною частиною системи управління ризиками, тобто вона повинна бути частиною загальної стратегії організації. Управління ризиком має здійснюватися таким чином, щоб забезпечити постійне самоспостереження та контроль. Чим складніший процес моніторингу, тим рідше проводяться додаткові перевірки діяльності компанії.

Важливим компонентом управління ризиками підприємства є вибір життєздатного механізму для запобігання, зменшення або ігнорування ризиків, які впливають на ефективність підприємства.

Існують три основні стратегії подолання криз: активна, реактивна та інтерактивна.

Активне антикризове управління характеризується першим реагуванням на практичні заходи, які ще не підготовлені до очікуваних стратегічних небезпек.

Реактивне антикризове управління базується на вірі в те, що кризу можна подолати класичними радикальними оперативними діями, перші з яких у минулому були ефективними для усунення наслідків неплатоспроможності [11].

Інтерактивне антикризове управління характеризується одночасною реалізацією практичної та стратегічної антикризової тактики.

Серед тактик управління ризиками важливо відзначити ERM (Enterprise Risk Management), що є цілісною інтегрованою стратегією управління ризиками на рівні організації [18].

Підхід до впровадження ERP, який використовує парадигму ERM, має кілька чітких концептуальних відмінностей. Першим кроком є концепція аналізу та оцінки ризиків, пов'язаних з усією компанією. Кожен ризик вважається результатом поєднання середовища ризику і самого об'єкта. Друга концепція – це проактивний підхід до управління ризиками, який передбачає розпізнавання та вивчення ризиків до їх впровадження, на відміну від класичного реактивного підходу, який зосереджується на впровадженні знань після розпізнавання та вивчення ризиків.

У 2017 році Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO) випустив нову версію ERM. Запропонована модель COSO-ERM розширила обговорення потенціалу підприємства, додавши ризики до розгляду ситуації керівництвом. Він також зосереджується на зв'язку між ризиком, стратегією та вартістю. Поточна версія пропонує новий підхід до вимірювання наслідків ризиків для стратегічних рішень, що впливає на продуктивність і життєздатність організації.

ERM забезпечує підприємства структурою для боротьби з ризиками, зокрема:

- визнання конкретних явищ або випадків, які мають відношення до цілей організації, таких як небезпеки та можливості;
- оцінка небезпек з точки зору ймовірності та ступеня їхнього впливу;
- вироблення тактики реагування;
- відслідковувати розвиток.

Процедуру банкрутства можна вважати ефективним методом антикризового управління за умови, що запобіжні заходи проти загальносистемної кризи на підприємстві та відновлення його життєздатності не принесли успіху, і підприємство не може продовжувати ефективне функціонування та виплачувати свої борги.

Через зміни до законодавства щодо банкрутства компаній у 2019 році доречно переглянути визначення цього терміну. Банкрутство – це стан боржника, який визнаний судом неспроможним погасити свої грошові зобов'язання перед кредиторами відповідно до Кодексу України про банкрутство, інакше як шляхом застосування ліквідаційної процедури.

Тепер проти юридичної особи можна порушити справу про банкрутство без підтвердження заяви судовими рішеннями про стягнення заборгованості. Крім того, не існує нижньої межі суми боргу, пов'язаного з відкриттям справи.

У Кодексі України про банкрутство перелічено п'ять різних видів судового процесу, які можуть бути застосовані до суб'єкта господарювання, який є боржником, а саме:

- ліквідація боргу є частиною процесу;
- санація боржника;
- ліквідація банкрута є політичними цілями.

Одними з основних завдань Міністерства юстиції України є захист прав власності та ефективне правове регулювання. Серед основних завдань на 2023/2026 рр. є [2]: удосконалення порядку розгляду справ про банкрутство фізичних осіб, забезпечення незалежності професійної діяльності арбітражних

керуючих, впровадження прозорого процесу банкрутства, що призведе до швидкого оздоровлення фінансів боржника або розподілу його активів між кредиторами.

Єдиний реєстр підприємств, який стосується процедури банкрутства, ініційованої Міністерством юстиції України, доступний онлайн.

Інформаційна довідка запитується користувачем і містить відомості про порушення провадження у справі про банкрутство юридичної особи або фізичної особи-підприємця, визнання їх банкрутами та перебування у справі про банкрутство.

Створення відомостей з цього Єдиного реєстру виключно для користувачів, які є зареєстрованими користувачами Кабінету електронних сервісів. Офіційна статистика щодо параметрів ринку неплатоспроможності та реструктуризації в Україні відсутня.

Обговорюючи ознаки банкрутства, важливо визнати, що це явище спричинене динамічним і конкурентним середовищем. Сучасний глобальний ринок характеризується кризами в різних галузях (виробництві, торгівлі, будівництві тощо), різних розмірів і різних правових структур (державні корпорації, приватні корпорації, малі підприємства тощо).

Банкрутство має численні негативні наслідки не тільки для окремого підприємства та його працівників, а й для інших організацій і самої держави. Багато компаній, які зараз борються з наслідками COVID-19, мають фінансову проблему, яка є водночас простою та складною: брак доходів у короткостроковій перспективі ускладнюється тим фактом, що вони накопичили борги. І незрозуміло, як довго доходи будуть нижче плану.

Економічна криза, викликана пандемією COVID-19, безпосередньо вплинула як на малий, так і на середній бізнес, лідери світових ринків також зазнали значних втрат.

Кілька великих організацій у всьому світі визнали банкрутство, наприклад [8]:

- Hertz Global Holdings Inc. є провідним постачальником послуг з оренди автомобілів у всьому світі;
- J. Crew – національна роздрібна мережа, яка спеціалізується на товарах різних брендів;
- Ernest Airlines – італійська авіакомпанія;
- TopShop – британський торговець;
- Cirque du Soleil – це канадський цирк.

Звіт Dun & Bradstreet Global Business Risk Report визначає найбільші небезпеки для бізнесу на основі потенційної шкоди, яку кожен сценарій завдає компанії, а потім у звіті кожному сценарію надається числовий рейтинг.

Поширеність загроз, перелічених у звіті Dun & Bradstreet, демонструє необхідність участі фінансових менеджерів, інвесторів та аналітиків у всіх секторах економіки в боротьбі з наслідками пандемії. COVID-19, на щастя, продовжує зменшувати ймовірність позитивного довгострокового відновлення умов для бізнесу, що збільшує премію за ризик.

Трансформація способу управління ризиками відповідно до реалій бізнесу 21-го століття змушує його адаптуватися до більш динамічного середовища, де загрози об'єднуються в можливості та нові інновації. Як наслідок, у сучасному бізнес-кліматі дуже важливо зміцнити зв'язок між ризиком і стратегією.

Ймовірність глобальної пандемії, яка вплине як на країни, що розвиваються, так і на розвинені країни, є безпрецедентною, це призвело до фінансової кризи, яка впливає на всі рівні національного кредитоспроможності, що завдає шкоди всім сторонам у середньостроковій перспективі.

Ефективність фінансового оздоровлення підприємств під час криз також залежить від суб'єктивно продуманого підходу до діяльності та розвитку, який носить раціональний характер, такий підхід приводить до максимально можливих результатів з найменшим ризиком.

Для управління підприємством, інтеграції принципів внутрішнього контролю та впровадження стратегічного планування рекомендується

використовувати інноваційну систему ERM, яка призначена для задоволення зростаючих потреб багатьох зацікавлених сторін. Ця система допоможе забезпечити ефективне управління.

Реалізація системного підходу до антикризового управління на підприємствах дозволяє керівництву миттєво розпізнавати зміни зовнішнього середовища та негайно вживати заходів щодо запобігання банкрутства підприємства.

1.3. Нормативно-правова база в сфері регулювання банкрутства підприємства

Законодавство та нормативно-правові акти щодо банкрутства в Україні базуються на Кодексі України з процедур банкрутства, який був прийнятий 18 жовтня 2018 року та набрав чинності 21 жовтня 2019 року. Цей Кодекс закріплює порядок та умови відновлення фінансової спроможності юридичної особи-боржника або визнання її банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення фінансового стану життєздатність окремої людини [11]. Кодекс замінив Закон України «Про відновлення боргів або визнання банкрутом» та вніс суттєві зміни до процедури банкрутства в Україні.

Одним із найсуттєвіших нововведень Кодексу є запровадження поняття банкрутства фізичної особи, це дозволяє громадянам, які перебувають у скрутному матеріальному стані, але не мають заборгованості, взяти участь у процесі та ліквідувати свою заборгованість. Це вкрай важливо для захисту прав та інтересів осіб, які через різні життєві обставини потрапили в боргову залежність.

Кодекс також містить нові способи легалізації суб'єктів господарювання, які є банкрутами, зокрема санацію та ліквідацію. Санація передбачає створення та реалізацію плану оздоровлення фінансів боржника, включаючи зменшення боргу, продаж частини майна, залучення інвестицій тощо [20]. Метою санації є збереження компанії та відновлення її функціонування. Якщо виправити

фінансове становище боржника неможливо, застосовується ліквідаційна процедура, яка передбачає знищення майна банкрута та розрахунок з кредиторами згідно з заздалегідь визначеним протоколом. Одним з важливих компонентів Кодексу є процес визначення пріоритетів кредиторів у процесі банкрутства.

Кодекс визначає шість різних черг боржників, кожна з яких має різний пріоритет у виконанні своїх вимог [13].

До першої черги входять вимоги про виплату заробітної плати, аліментів, вимоги кредиторів щодо договорів страхування. До другої групи належать вимоги про сплату податків і зборів, до третьої – вимоги щодо оплати кредиторів заставою. Четвертий ряд – необхідні умови повернення трудових внесків до статутного капіталу ТОВ. П'ятий ряд – необхідні умови для повернення інших внесків до статутного бюджету. Шостий ряд – всі інші умови. Такий порядок розгляду гарантує захист інтересів найбільш вразливих груп боржників, таких як працівники компанії та держава.

Кодекс також передбачає, що арбітражні керуючі повинні бути спеціалістами, які керують процесом банкрутства. Арбітражні керуючі повинні мати необхідну юридичну освіту та досвід роботи в юридичній або фінансовій сфері не менше трьох років [28]. Вони несуть відповідальність за ефективне та законне проведення процесу банкрутства, яке забезпечує права та інтереси всіх учасників.

Важливою складовою нормативно-правового нагляду за процесом банкрутства є встановлення відповідальності за будь-які відхилення від закону в цій сфері. Кримінально-виконавчим кодексом деталізовано положення щодо адміністративної та кримінальної відповідальності за фіктивне банкрутство, зокрема притягнення банкрутства до суду, вчинення протиправних дій внаслідок банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності та невжиття заходів щодо її запобігання. Ці правила призначені для запобігання експлуатації та забезпечення захисту інтересів усіх сторін, залучених у процес банкрутства.

Проте порядок застосування Кодексу України про банкрутство продемонстрував певні обмеження та недосконалості. Зокрема, експерти відзначають недостатню ефективність процедури санації, яку часто використовують неблагонадійні боржники, щоб затягнути процес банкрутства та уникнути відповідальності. Крім того, є питання щодо продажу майна банкрутів, ці питання забезпечують прозорість і конкурентність процесу.

Для вирішення цих проблем необхідні додаткові вдосконалення законодавства про банкрутство, зокрема щодо посилення відповідальності безвідповідальних боржників, ефективності процесу санації, підвищення прозорості та конкурентності процесу реалізації майна банкрутів. Також важливо підвищити професіоналізм арбітражних керуючих та посилити нагляд за їх діями з боку державних органів.

Як наслідок, нормативно-правовий нагляд за процесом банкрутства в Україні базується на Кодексі України з процедур банкрутства, який визначає умови та порядок відновлення кредитоздатності боржника, якщо він визнаний банкрутом. Кодекс додає нові способи банкрутства, визначає черговість погашення боргів кредиторів, створює правила для арбітражних керуючих і передбачає відповідальність за порушення законодавства в цій сфері. Однак практика застосування Кодексу виявила деякі обмеження, які потребують подальшого посилення законодавством та підвищення ефективності процесу банкрутства в Україні.

Висновок до першого розділу: у першій частині дипломної роботи розглядалися теоретичні аспекти банкрутства підприємства, зокрема визначення, причини та наслідки події в Україні. також були розглянуті існуючі стратегії уникнення банкрутства та визнано їх основні характеристики.

Банкрутство підприємства – це багатогранне економічне явище, яке пов'язане з неспроможністю компанії погасити свої позики та продовжувати регулярну діяльність. Причини банкрутства різноманітні, починаючи від несприятливих макроекономічних умов і закінчуючи внутрішніми проблемами

компанії, такими як неефективне управління, високий рівень боргу, низька конкурентоспроможність продукції тощо.

Нормативно-правова база процесу банкрутства в Україні базується на Кодексі України з процедур банкрутства, який визначає умови та порядок відновлення фінансової стійкості боржника або визнання його банкрутом. Кодекс додає нові способи банкрутства, визначає черговість погашення боргів кредиторів, створює правила для арбітражних керуючих і передбачає відповідальність за порушення законодавства в цій сфері.

Дослідження існуючих стратегій запобігання банкрутству показало, що вони спрямовані на вирішення всіх проблем компанії та забезпечення її довгострокової фінансової стабільності. Серед найважливіших стратегій можна виділити стратегію фінансової стабільності, реформування, диверсифікації, контролю та моніторингу, оптимізації процесів, інноваційного розвитку, управління ризиками та антикризового управління.

Вибір конкретної стратегії попередження банкрутства базується на специфіці діяльності підприємства, його фінансовому стані, ринковому середовищі та інших факторах. Крім того, необхідний системний і комплексний підхід до розробки та реалізації стратегії, що передбачає залучення всіх відділів і співробітників компанії, налагодження комунікації та координації між підрозділами, а також постійний нагляд і контроль за виконанням завдань.

У результаті аналіз теоретичних аспектів банкрутства підприємства та сучасних стратегій його запобігання дозволяє зробити висновок про важливе значення цього питання для забезпечення стабільного економічного зростання та необхідність додаткових методів управління фінансовою стійкістю підприємств. Ефективне запобігання банкрутству передбачає визначення фінансового стану компанії, розробку комплексної стратегії, яка охоплює всі аспекти діяльності компанії, і забезпечення її адаптації до мінливих умов ринку.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИКА ТА АНАЛІЗ БАНКРУТСТВА ТЗОВ «ІРЕСТ» В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Господарсько-економічна характеристика ТЗОВ «ІРЕСТ»

ІРЕСТ (ТЗОВ «ІРЕСТ») є юридичною особою Організаційно-правова форма якої є товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства на кінець 2024 року становив 51000 грн.

ТЗОВ «ІРЕСТ» було засноване ще в листопаді місяці 2003 року і фірма змінила своє ім'я на сучасне тільки в двадцятиліття свого існування в 2023 році.

Офіційною ТЗОВ «ІРЕСТ» знаходиться за адресою Івано-Франківська область, м. Болехів, вул. Данила Галицького, буд., 169.

Основним видом діяльності ТЗОВ «ІРЕСТ» є механічне оброблення металевих виробів. Підприємство виробляє петлі металеві, дверні потайні, металеві деталі та фурнітуру для воріт, дверей, вікон, світлових люків і ліхтарів верхнього світла, віконниць, жалюзі, навісів і тентів.

Проте підприємство також займається і іншими видами діяльності серед яких можна виокремити: малярні роботи та скління, штукатурні роботи, вантажним автомобільним транспортом.

Сучасне обладнання та автоматизовані лінії металообробки роблять виробничу діяльність ТЗОВ «ІРЕСТ» дуже ефективною. Прагнучи зберегти актуальність на ринку, компанія спрямовує кошти на модернізацію своїх виробничих потужностей. Однак він забезпечує якість продукції завдяки системі внутрішнього контролю. Завдяки сучасним технологіям і добре організованому виробництву можна забезпечити достатній попит на внутрішньому ринку.

ТЗОВ «ІРЕСТ» приймає участь в різних благодійних акціях, таких як «Пасхальний кошик для одиноких», щоб подарувати частинку тепла і турботи одиноким громадянам похилого віку та особам з інвалідністю Болехівської

територіальної громади. Також підприємство приймало участь у конкурсі на «Краще підприємство з охорони праці» та в номінації «Промисловість (машинобудування, енергетика)» у категорії «Машинобудування» зайняло II місце.

Організаційна структура ТзОВ «ІРЕСТ» передбачає типову лінійно-функціональну модель управління, що дозволяє ефективно поєднувати чіткі обов'язки. В ідеалі така установка добре підходить для металообробного концерну, який має зв'язки з декількома іншими функціями операційної діяльності, продажів і логістики. Організаційна структура також визначає головні підрозділи, відповідальні за ключові функції, таким чином забезпечуючи настільки бажаний баланс між процесами управління та виробництва.

Керівник компанії виконує роль основного управлінця та координаційного зв'язку між функціональними підрозділами.

Основні підрозділи компанії включають: «виробничий відділ 1 безпосередньо відповідають за основний вид діяльності, виробничий відділ 2 за інші види робіт, відділ продажу, який займається маркетингом і збутом продукції, фінансово-економічний відділ, що контролює фінанси і здійснює бюджетування, а також логістичний підрозділ, що організовує доставку та зберігання продукції.

Структуру управління організації ТзОВ «ІРЕСТ» зображено на рис. 2.1.

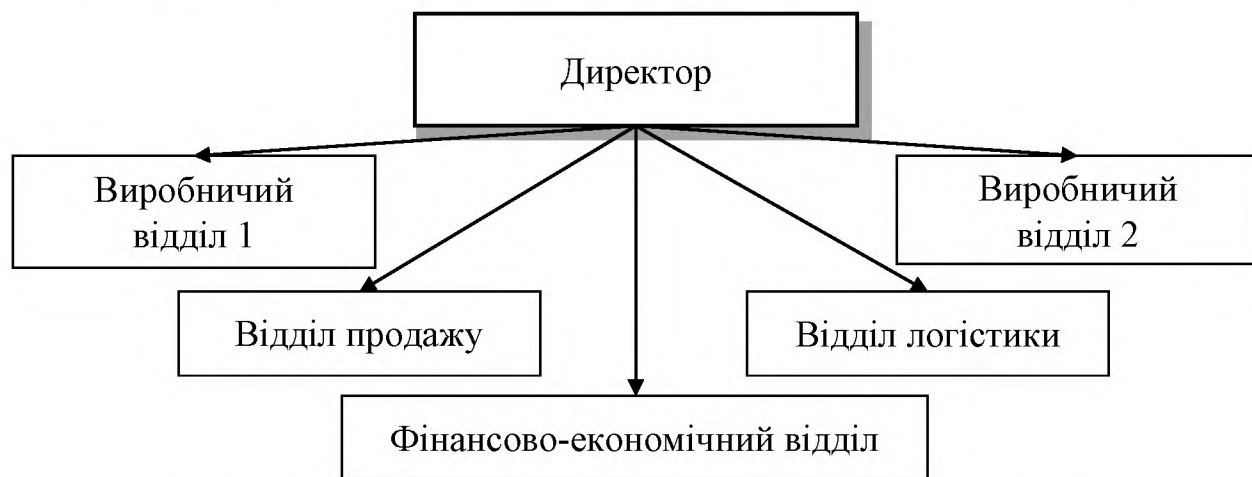


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «ІРЕСТ»

Кожен підрозділ має свої функціональні обов'язки та спеціалізацію, що сприяє ефективному виконанню завдань».

На рис. 2.2. продемонстровано динаміку зміни кількості працівників за період 2021-2024 років.



Рис. 2.2. Динаміка кількості персоналу на ТзОВ «ІРЕСТ»

Необхідно зазначити, що з 2021 по 2024 роки чисельність персоналу зменшилася на 4 особи, що становить 9,5% від чисельності працівників і в 2024 році ста вивила 38 осіб це пов'язано з повномасштабним вторгненням росії та виїздом частини населення закордон.

Дослідження господарсько-економічної характеристики діяльності ТзОВ «ІРЕСТ» можна продовжити за допомогою аналізу основних показників (активів, зобов'язань). Ці показники та їх динаміку представлено на рис. 2.3.

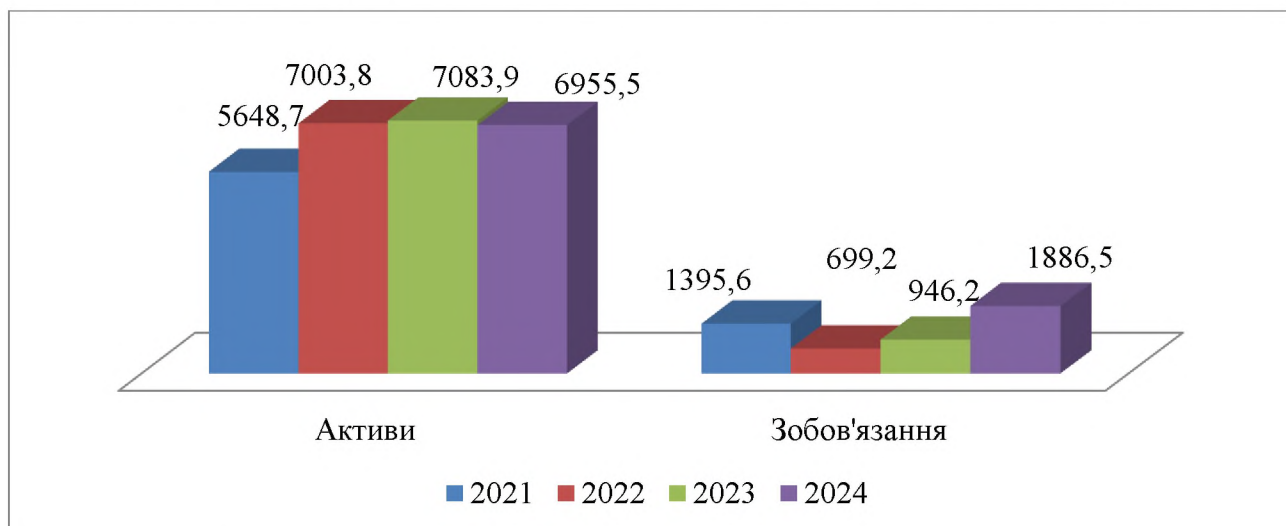
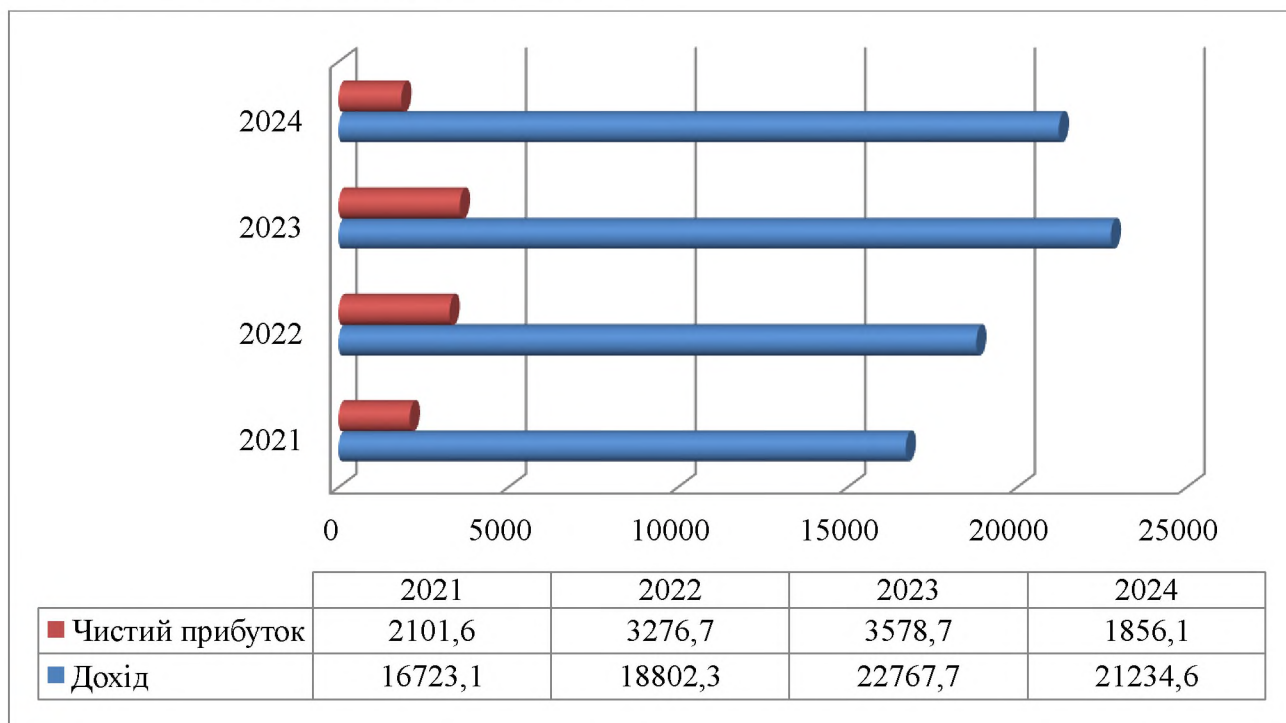


Рис. 2.3. Показники господарсько-економічної діяльності ТзОВ «ІРЕСТ» в 2021-2024 роках

З рисунку 2.3 бачимо, що протягом 2021-2023 років спостерігалось зростання активів на підприємстві з 5648,7 тис. грн до 7083,9 тис грн., на 1435,2 тис. грн. або на 25,4%, тільки в 2024 році активи підприємства зменшилися на 128,4 тис. грн. і становили 6955,5 тис. грн. на 1,8%. Загалом протягом 2021-2024 років доходи підприємства зросли на 1306,8 тис. грн (23,1%).

Якщо розглядати динаміку зобов'язань, то вони протягом досліджуваного періоду зросли на 490,9 тис. грн. і становили 1886,5 тис. грн (протягом 2021-2022 років вони зменшилися на 696,4 тис. грн., а протягом 2022-2024 років збільшилися на 1187,3 тис. грн), це є негативним для підприємства оскільки воно збільшує свої зобов'язання перед кредиторами.

Ще одними показниками господарсько-економічної діяльності ТзОВ «ІРЕСТ» є показники (доходів, чистих прибутків/збитків). Ці показники та їх динаміку представлено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Показники господарсько-економічної діяльності
ТзОВ «ІРЕСТ» в 2021-2024 роках**

З рис. 2.4 можемо сказати, що чистий прибуток і доходи ТзОВ «ІРЕСТ» протягом 2021-2023 років зростали, і зросли відповідно на 1477,1 тис. грн. (70,3%) та 6044,6 тис грн (36,1%). В 2024 році підприємство скоротило свою

діяльність і зменшило свої: доходи в порівнянні з попереднім роком на 1533,1 тис. грн. (6,7%) та чистий прибуток 1722,6 тис. грн. (48,1%). Загалом протягом досліджуваного періоду доходи підприємства зросли на 4,5 млн. грн. (27,0%), а чистий прибуток скоротився на 245,5 тис. грн (11,7%), що пов'язано з економічною кризою через вторгнення росії.

Для отримання детальної інформації про господарсько-економічну діяльності ТЗОВ «ІРЕСТ» необхідно здійснити аналіз показників фінансового стану суб'єкта господарювання.

Першим в аналізі фінансового стану суб'єкта господарювання є аналіз показників ліквідності підприємства.

На рис. 2.5. представлено динаміку зміни показників ліквідності за період 2021-2024 років.

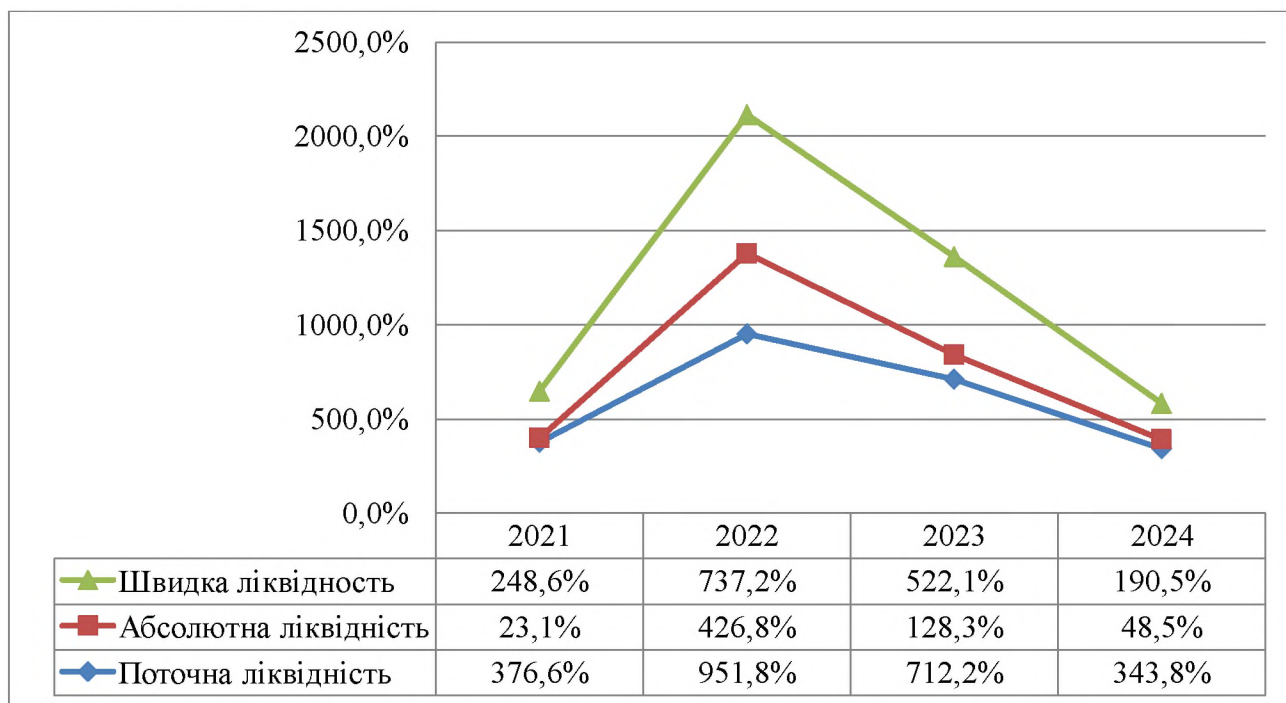


Рис. 2.5. Показники ліквідності ТЗОВ «ІРЕСТ» в 2021-2024 роках

З рис. 2.5 можемо констатувати, що показник швидкої ліквідності має циклічний характер протягом досліджуваного періоду і найвище значення мав в 2022 році 737,2%. Значення даного показника з 2021 по 2024 роки зменшилося на 58,1%, що означає ТЗОВ «ІРЕСТ» зменшила кількість ліквідних активів для погашення короткострокової заборгованості, може мати труднощі з платоспроможністю.

На відміну від попереднього показника абсолютна ліквідність хоча і з 2022 по 2024 рік спадала, проте має загалом позитивну тенденцію та зросла на 25,4%, що вказує на покращення здатності підприємства погашати короткострокові борги та покращення його фінансової стійкості.

Поточна ліквідність хоча протягом досліджуваного періоду зменшилася на 32,8%, проте має досить велике значення, в 2024 році вона складала 343,8%, що є позитивним для підприємства.

Наступним в аналізі фінансового стану ТзОВ «ІРЕСТ» є аналіз показників платоспроможності підприємства.

На рис. 2.6. висвітлено динаміку зміни показників платоспроможності за 2021-2024 роки.



**Рис. 2.6. Показники платоспроможності
ТзОВ «ІРЕСТ» в 2021-2024 роках**

З рис. 2.6 бачимо, що коефіцієнт автономії має невелику тенденцію до зменшення в досліджуваному періоді на 2,4%. Проте даний показник має значення більше за нормативне 40-60% та середнє по галузі 50%.

Коефіцієнт покриття необоротних активів має таку ж тенденцію як і попередній показник, він зменшився з 2021 по 2024 роки на 4,5% проте має

більш ніж в 10 разів більше значення ніж нормативне і в 15 разів більше ніж в середньому по галузі.

Ще одними показниками в аналізі фінансового стану ТзОВ «ІРЕСТ» є аналіз показників прибутковості підприємства.

На рис. 2.7. висвітлено динаміку зміни показників прибутковості за 2021-2024 роки.

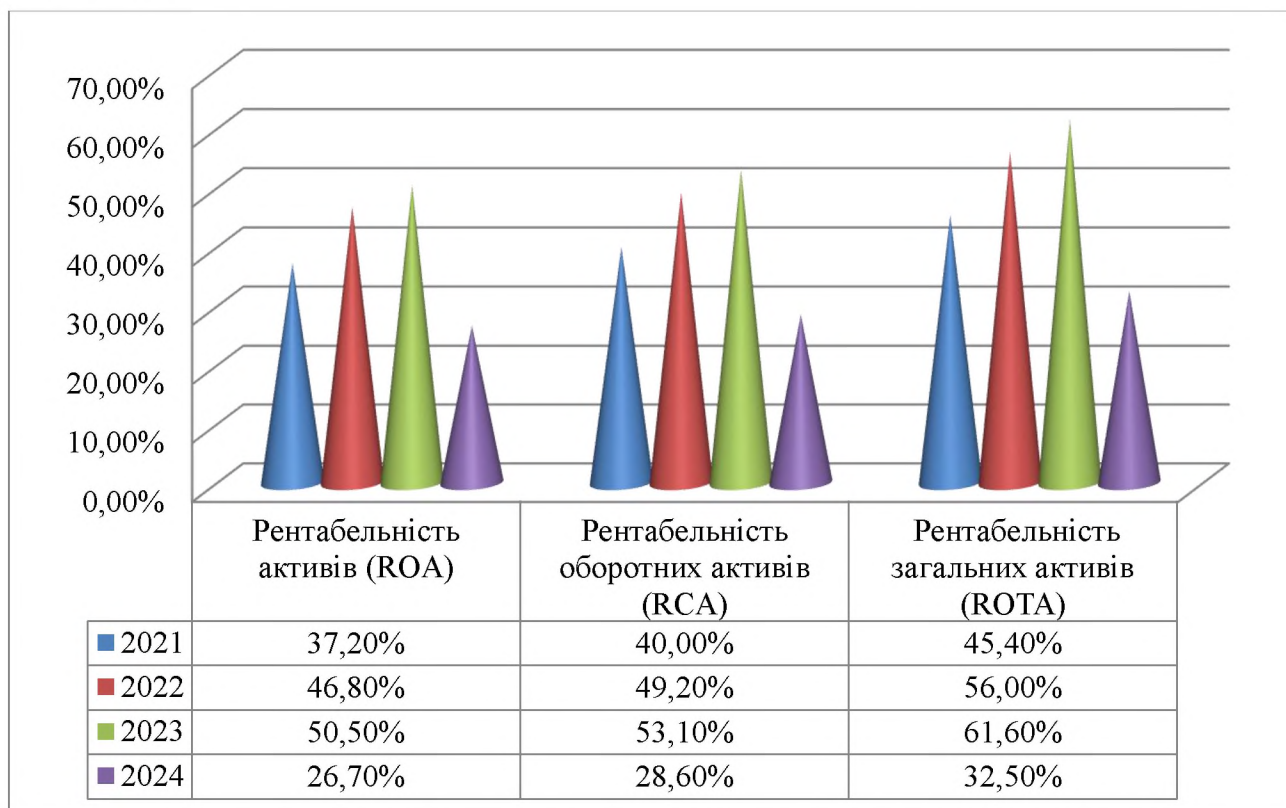


Рис. 2.7. Показники рентабельності ТзОВ «ІРЕСТ» в 2021-2024 роках

На рис. 2.7 спостерігаємо тенденцію до зменшення всіх показників прибутковості: рентабельності активів на 10,5%, рентабельності оборотних активів на 11,4% та рентабельності загальних активів 12,9%. Це вказує на зменшення прибутковості підприємства. Це зумовлено складним економічним становищем країни загалом.

Сучасним показником який вказує на рівень ймовірності до банкрутства є FinScore – це скоринговий індекс що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Діапазон значень індексу FinScore може варіюватись від 1 (мінімальна

фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) в залежності від значень фінансових індикаторів компанії.

На рис. 2.8. висвітлено динаміку зміни рівня ймовірності до банкрутства Індекс FinScore за 2021-2024 роки.

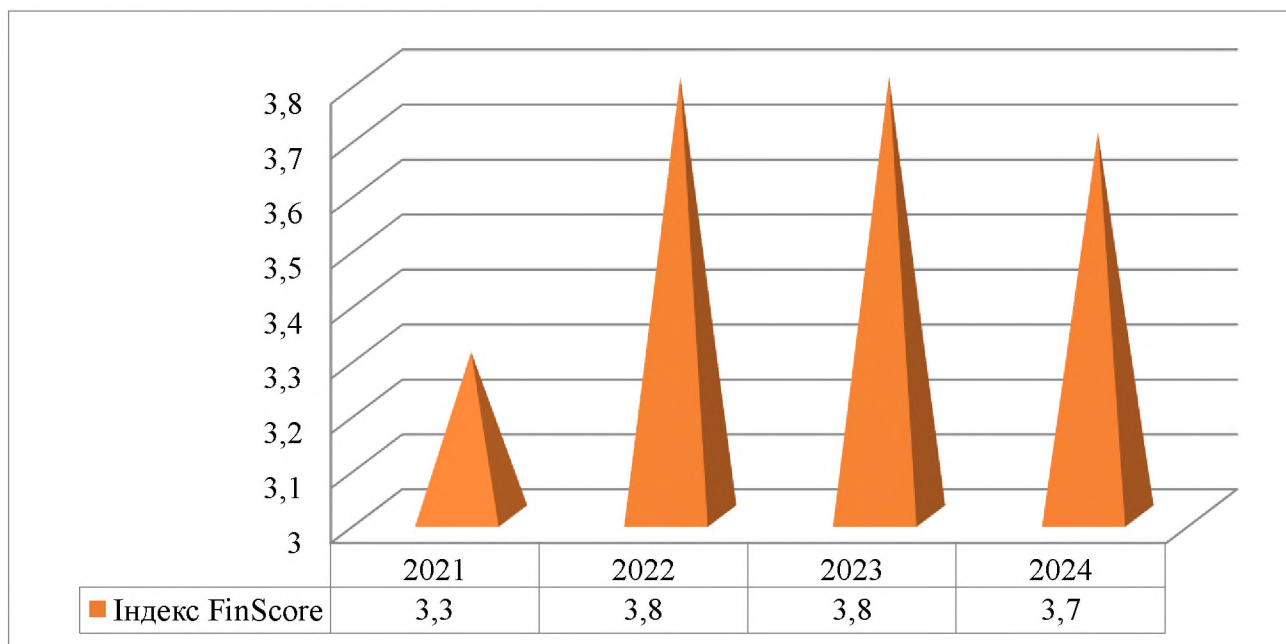


Рис. 2.8. Показники Індекс FinScore ТзОВ «ІРЕСТ» в 2021-2024 роках

З рис. 2.7 бачимо, що Індекс FinScore має зростання протягом досліджуваного періоду на 0,4 і в 2024 році становить 3,7, що є позитивним та свідчить про зменшення рівня ймовірності до банкрутства.

Отже, протягом 2021-2024 років чисельність персоналу зменшилася на 4 особи і в 2024 році становила 38 осіб, доходи підприємства зросли на 1306,8 тис. грн. (23,1%), зобов'язань, збільшилися на 490,9 тис. грн. і становили в 2024 році 1886,5 тис. грн., доходи підприємства зросли на 4,5 млн. грн. (27,0%), а чистий прибуток скоротився на 245,5 тис. грн. (11,7%), Індекс FinScore зріс на 0,4 і в 2024 році становить 3,7, що є позитивним та свідчить про зменшення рівня ймовірності до банкрутства.

2.2. Методичні підходи до оцінки банкрутства підприємства

У процесі розвитку свого бізнесу багато організацій зіткнуться з важкими часами, які призведуть до їх банкрутства. Використання інструментів і методів

прогнозування для оцінки ймовірності банкрутства може бути корисним у діагностиці поточного фінансового стану корпорації та може якомога раніше запобігти негативним наслідкам.

Оцінка того, чи є компанія банкрутом, призначена для прогнозування потенціалу банкрутства та ймовірності того, що воно дійсно станеться, ці оцінки можна зробити за 1-2 роки до появи очевидних симптомів. Антикризова діагностика в бізнесі покликана створити основу для прийняття ефективних та обґрунтованих рішень, які пом'якшують вплив несприятливих процесів на компанію.

У науковій літературі, присвяченій банківській справі, існують різні методики оцінки ймовірності корпоративного банкрутства.

Корисно розділити симптоми банкрутства на дві категорії. Перший розділ містить показники, які можуть свідчити про фінансові труднощі та можливість банкрутства в найближчому майбутньому: наявність постійно простроченої та дебіторської заборгованості; повторювані значні витрати в основній діяльності, що проявляється у вигляді постійного недоотримання прибутку, зниження виробництва та зменшення обсягу реалізації продукції; низькі значення показників ліквідності та їх негативний зв'язок з виробничим потенціалом; відсутність власного капіталу; зростання позикового капіталу; використання нових джерел фінансових ресурсів на невигідних умовах; зниження ринкової ціни акцій компанії; негативні зміни в портфелі замовлень; та відсутність виробничого потенціалу.

Друга група містить індикатори, які передбачають можливість значного погіршення фінансового стану без негайного вжиття заходів, однак несприятливі значення цих індикаторів не дають достатньої кількості підстав вважати поточний фінансовий стан критичним.

До другої категорії відносяться:

- втрата значущих партнерів;
- надзвичайна залежність підприємства від одного конкретного типу обладнання, проекту, активу чи ринку;

- недооцінка частоти оновлення техніки та обладнання;
- нестабільний графік, вимушений прогул;
- втрата кваліфікованих і досвідчених працівників відділу управління;
- низький рівень ефективності довгострокових угод;
- низький обсяг капітальних витрат тощо[26].

Переваги даної системи показників, пов'язаної з ймовірним банкрутством, є як системними, так і комплексними, недоліками – суб'єктивність прогнозного рішення, підвищена складність прийняття рішень у контексті багатокритеріальної задачі, а також інформативність розрахованих показників.

Визнано чотири основні критерії визначення ймовірності банкрутства компанії: експертні методи, методи оцінки фінансового стану, економіко-математичні методи та штучний інтелект (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Класифікація підходів до оцінки банкрутства підприємств [20]

Найбільш визнані методи, пов'язані з першим підходом, це: метод Т. Скауна; метод Ардженти (А-рахунок) або ймовірність невдачі; методика англійської компанії Earnst&Whinney. Ці підходи є похідними від якісної

оцінки ймовірності корпоративного банкрутства.

Другий підхід передбачає методи прогнозування ймовірності банкрутства компаній на основі створення економіко-математичних моделей, зокрема: кластерний аналіз; дискримінантний аналіз; класифікація на основі дерева та імітаційне моделювання.

Процедура використання кластерного аналізу для прогнозування ймовірності банкрутства базується на аналізі кластерів, які описують фінансову стійкість компанії та її схильність до банкрутства.

Кластерний аналіз дозволяє класифікувати об'єкти, в даному випадку компанії, фінансовий стан яких оцінюється, на основі подання результатів, які підтверджуються фінансовими показниками – точками відповідного геометричного поля, які потім розподіляються на групи як «згустки» точок даних (таксони, кластери).

Кластерний аналіз є автоматичним і не потребує навчання, він базується на визначенні відстані між об'єктами та не вимагає попередніх знань про розподіл генеральної сукупності.

Для кожної компанії при прогнозуванні ймовірності банкрутства призначається певна кількість параметрів, що описує її фінансовий стан. Крім того, в аналіз може бути включена інформація про відповідні коефіцієнти та кілька різних періодів, що дає змогу оцінити схильність компанії до банкрутства з огляду на фактор часу.

Процес побудови класифікаційних дерев, які використовуються для оцінки ймовірності банкрутства компанії, став популярним у міжнародному бізнесі. Основними перевагами цього методу є проста інтерпретація результатів, високий ступінь ясності (графічне представлення) та ієрархічний характер обчислень під час класифікації (запитання задаються послідовно, а остаточне рішення приймається на основі відповідей на всі попередні запитання). Інший метод прогнозування банкрутства підприємства вирізняється своєю економіко-математичною природою – імітаційне моделювання. Імітаційні методи моделювання, що розраховують ймовірність банкрутства,

доречні для вітчизняних корпорацій. Методи імітаційного моделювання виводяться з розрахунку ймовірності банкрутства підприємства шляхом вивчення результатів, ця інформація використовується для оцінки ймовірності майбутнього банкрутства. У результаті підприємства, які є менш фінансово стабільними, мають більшу ймовірність банкрутства в найближчому майбутньому, ніж підприємства, які є більш фінансово стійкими.

Серед економіко-математичних методів, що використовуються для прогнозування банкрутства компаній, найбільш поширеним на практиці є дискримінантний аналіз. Найвідомішими методами, що базуються на побудові дискримінантної функції, є:

- п'ятифакторна модель Е. Альтмана;
- модель оцінки фінансового стану Р. Ліса;
- модель Г. Спрінгейта;
- чотирьохфакторна прогнозна модель Дж. Таффлера;
- модель оцінки ймовірності банкрутства О.О. Терещенка;
- модель оцінки ймовірності банкрутства Фулмера;
- модель PAS-коефіцієнта (Performance Analysis Score) [41].

Процес штучного інтелекту в системах заснований на використанні експертних систем і призначений для запобігання ймовірності банкрутства корпорації. Ці підходи зазвичай поділяють на дві групи: обчислення на основі нейронної мережі та діагностичні експертні системи.

Метою використання комп'ютерів із нейронними мережами є визначення ймовірності того, що компанії стануть неплатоспроможними. Штучні нейронні мережі – це нова та захоплююча обчислювальна технологія, яка має потенціал кардинально змінити спосіб вивчення динамічних питань у фінансово-економічній сфері. Спочатку нейронні мережі досліджували нові можливості в області розпізнавання образів, потім до них додалися статистичні інструменти, а також інструменти на основі штучного інтелекту, за допомогою яких можна було оцінити ймовірність виживання компанії. Ці інструменти були спеціально розроблені для фінансового сектору, включно з оцінкою ймовірності

банкрутства компанії [47].

Іншим підходом до використання економічних систем є використання експертних систем, які призначені для дослідження причин негативного стану підприємства. Крім того, діагностичні експертні системи полегшують моделювання процесу мислення людини над проблемами у відповідній галузі. Експертні системи, окрім обчислень, роблять висновки на основі наявної інформації, використовуючи евристичні методи для отримання результатів.

Загалом варто зазначити, що в економіці діагностичні експертні системи лише нещодавно набули поширення і ще не набули широкого поширення, що недостатньо для оцінки точності отриманих результатів, оскільки вони базуються насамперед на досвіді та знаннях експертів. В результаті можна зробити висновок, що метод економічної діагностики за допомогою експертних систем на даний момент обмежений рівнем кваліфікації спеціалістів (економістів, бухгалтерів), який не завжди є високим.

Поширений метод діагностики банкрутства підприємства базується на вимірюванні різних фінансових показників, отриманих із фінансової звітності. Зарубіжні та вітчизняні дослідники пропонують різні методи аналізу фінансової звітності, які базуються на меті та технічних знаннях аналізу, інформаційній базі, кваліфікації та досвіді експертів. Дослідивши літературу, ми виділили наступні методи діагностики фінансового стану при банкрутстві підприємства: скоринговий метод «credit-men» Ж. Депаліана; система показників У. Бівера; метод, заснований на розрахунку співвідношення боргу до прибутку неліквідних активів; метод діагностики ймовірності банкрутства І. Бланка; модель фінансової рівноваги Ж. Франшо та І. Романе.

У внутрішній практиці для оцінки доцільності банкрутства використовується наступна методична система:

- горизонтальне порівняння – порівняння кожного рядка звіту з попереднім періодом;
- вертикальний аналіз – визначення складу показників, які оцінюють вплив різних факторів на кінцевий результат.

- аналіз тенденцій – порівняння кожного рядка звіту з положенням за попередній період і визначення тенденцій, наприклад основної закономірності динаміки показників, позбавленої впливу окремих характеристик, характерних для кожного періоду;

- аналіз відносного коефіцієнтного (індикаторного) стану – вивчення рівня та зміни відносних показників фінансового стану, які розраховуються як відношення значень балансу особи або інших абсолютних показників фінансової звітності, ці показники порівнюються з базовими чи нормативними величинами (показниками ділової активності, рентабельності, майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності, ефективності використання майна) [37];

- порівняльний аналіз. Щоб зрозуміти фактичний фінансовий стан компанії, найкраще порівняти його із середнім показником інших компаній у тій самій галузі, оціночними показниками чи показниками конкуренції;

- факторний аналіз – використовується для визначення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник детерміністичних (розділених у часі) або стохастичних методів дослідження.

Сьогодні найпопулярнішим методом фінансової оцінки, який використовується, є коефіцієнтний метод, який походить від розрахунку системи показників, які відображають стан компанії щодо різних аспектів її діяльності та на ранній стадії визначають потенційні проблеми в її діяльності.

Серед основних недоліків традиційних українських методик можна виділити необґрунтованість значущості значень коефіцієнтів, відсутність в аналізі показників, які вказують на фінансову спроможність підприємства, не врахування специфіки галузі, не використання вибірки значень, неврахування впливу кожного значення на кінцеві результати.

Життєздатність бізнесу має вирішальне значення для дослідження тригерів кризи.

У результаті процес оцінки потенційної життєздатності підприємства складається з чотирьох основних параметрів, які виражаються наступною формулою:

$$L = \{ L_4, L_3, L_2, L_1 \}$$

де L_1 – коефіцієнт беззбиткової діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, що аналізується шляхом зіставлення у отриманні цільових показників функціонування підприємства до його стратегічних цілей;

L_2 – коефіцієнт фінансової рівноваги, що обчислюється шляхом оцінювання здатності суб'єкта підприємницької діяльності генерувати потоки грошових коштів у відповідних обсягах та у поставлені строки, що є достатнім для фінансування грошових витрат за операційною та інвестиційною діяльністю підприємства;

L_3 – коефіцієнт наявності активів з виконання зобов'язань повернення позикового капіталу та дотримання достатнього рівня ліквідності активів профінансованих позиковими коштами;

L_4 – коефіцієнт чистих активів суб'єкта підприємницької діяльності у відповідності до державних вимог та цільових параметрів функціонування підприємства [25].

Повний потенціал правової системи як фінансової системи визнається тоді, коли весь набір параметрів життєздатності підприємства є більшим за нуль, що виражається такою формулою:

$$\left\{ \begin{array}{l} L_1 \geq 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{array} \right.$$

$$SL = \{1, 1, 1, 1\}$$

Прихована криза або криза ефективності проявляється, коли суб'єкт господарювання не виконує своїх цілей і завдань, що описується такою формулою:

$$\left\{ \begin{array}{l} L_1 \leq 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{array} \right.$$

$$SL = \{0, 1, 1, 1\}$$

Фінансова криза спостерігається при порушенні цільових показників фінансової діяльності підприємства і описується такою формулою:

$$\begin{cases} L_1 \leq 0 \\ L_2 \leq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases}$$

$$SL = \{0, 0, 1, 1\}$$

Потенціал банкрутства або кризи виплат за існуючими боргами присутній при переході до кризи ліквідності, якщо рівень ліквідності бізнесу порушено. Це відображається такою формулою:

$$\begin{cases} L_1 \leq 0 \\ L_2 \leq 0 \\ L_3 \leq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases}$$

$$SL = \{0, 0, 0, 1\}$$

Криза економічної системи спостерігається при порушенні всіх параметрів системи, це описується такою формулою:

$$\begin{cases} L_1 \leq 0 \\ L_2 \leq 0 \\ L_3 \leq 0 \\ L_4 \leq 0 \end{cases}$$

$$SL = \{0, 0, 0, 0\}$$

Як наслідок, підтримання стабільності всіх параметрів життєздатності дозволяє підприємству ефективно функціонувати та уникнути потенційного банкрутства, це можливо завдяки раціоналізованій системі протиаварійного управління.

Експрес-діагностика проводиться з використанням інформації, отриманої в результаті оперативного фінансового аналізу, ця методологія використовується для оцінки фінансової стійкості та платіжного балансу.

Фінансова стійкість компанії визначається розміром доходів і витрат, які вона має, кошти потім вивільняються для використання на розсуд компанії,

виробництво і реалізація продукції відбувається безперебійно, а витрати покриваються доходами. Якщо втрачається фінансова стійкість, підвищується ймовірність банкрутства підприємства, а саме підприємство є фінансово нестійким.

Таблиця 2.1 ілюструє чотири різні типи фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.1

Зведена інформація щодо показників за типами фінансової стійкості

Індикатори фінансової стійкості	Типи фінансової стійкості			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійкий стан	Кризовий стан
$\pm \text{ВОК} = \text{ВОК} - 3$	$\pm \text{ВОК} \geq 0$	$\pm \text{ВОК} < 0$	$\pm \text{ВОК} < 0$	$\pm \text{ВОК} < 0$
$\pm \text{ФК} = \text{ФК} - 3$	$\pm \text{ФК} \geq 0$	$\pm \text{ФК} > 0$	$\pm \text{ФК} < 0$	$\pm \text{ФК} < 0$
$\pm \text{ЗВ} = \text{ЗВ} - 3$	$\pm \text{ЗВ} \geq 0$	$\pm \text{ЗВ} \geq 0$	$\pm \text{ЗВ} \geq 0$	$\pm \text{ЗВ} < 0$

У результаті процес оцінки фінансової стійкості є діагностикою фінансового стану та первинних результатів фінансово-господарської діяльності організації з метою виявлення ресурсів підвищення ринкової ціни та сприяння додатковому ефективному зростанню. На підставі результатів аналізу фінансової стійкості керівництво інформує про рішення, які можуть бути прийняті, і створюється план розвитку компанії.

В результаті, досліджуючи коефіцієнти фінансової стійкості підприємства, можна визначити міцне і мляве становище підприємства. Менеджери використовують цю інформацію для забезпечення належної роботи компанії.

Фундаментальною складовою вивчення фінансового стану підприємства є дослідження його фінансового стану, який описує фінансовий стан підприємства з точки зору ефективності та достатності власного капіталу. Як правило, фінансові показники, які збалансовані з показниками ліквідності, описують загальну життєздатність компанії. Якщо грошовий баланс компанії порушений, то ймовірність банкрутства є значною, а сама компанія фінансово

збідніла.

Загалом, рівновага підприємства є показником його виживання та основою його ринкової стабільності. На практиці існує декілька підходів до вивчення та розрахунку матриці фінансового балансу. Зокрема, одним із запропонованих методів є методика, розроблена французькими вченими І. Романе та Ж. Франшоном. Науковці визначили потенційний метод застосування матриці фінансового балансу на основі розрахунку фінансово-економічних та фінансово-господарських результатів. Цей метод був використаний у п'ятому виданні DSM.

1. Результат господарської діяльності визначається за формулою:

$$РГД = БРЕІ - \Delta ФЕП - ВІ + ЗРМ$$

де БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій;

Δ ФЕП – зміни фінансово-експлуатаційних потреб;

ВІ – виробничі інвестиції;

ЗРМ – звичайна реалізація майна.

2. Результат фінансової діяльності обчислюється за формулою:

$$РФД = \Delta ПК - ФВ_{пк} - ПП_{р} - (Д + ДВФД)$$

де Δ ПК – зміни позикових коштів;

ФВ_{пк} – фінансові затрати за позиковими коштами;

ПП_р – податок на прибуток;

Д – дивіденди;

ДВФД – інші доходи та затрати фінансової діяльності.

3. Результатом фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства є сума результату фінансової діяльності та результату господарської діяльності»

$$РФГД = РГД + РФД$$

Незважаючи на спільність переваг і недоліків кожного методу, на практиці сьогодні не існує ідеального з теоретичних позицій єдиного методу оцінки фінансової спроможності суб'єкта господарювання під час банкрутства.

Як наслідок, сучасні тенденції розвитку економіки вимагають створення єдиної універсальної методики оцінки життєздатності підприємства на

зарубіжних та вітчизняних прикладах. Як наслідок, діагностика банкрутства в компаніях має бути більш об'єктивною, використовуючи такі принципи: поєднання в процесі аналізу якісних і кількісних критеріїв, які вказують на потенційну загрозу банкрутства в компанії; врахування особливостей дії економічних циклів у конкретних галузях під час дослідження показників кризового стану підприємства; врахування світового досвіду розробки інструментів діагностики банкрутства компаній та застосування їх для їх діяльності та інформаційного забезпечення; комплексний підхід до оцінки фінансового стану.

2.3. Методичні підходи до дослідження ймовірності банкрутства підприємства

Існує кілька методів, які дозволяють оцінити ймовірність банкрутства компанії на основі її фінансових показників. Розглянемо найпоширеніші з них.

1. Модель Альтмана (Z-score)

Ця модель була створена американським економістом Едвардом Альтманом і вважається одним з найпопулярніших методів прогнозування банкрутства. Він отриманий на основі розрахунку інтегрального Z-показника, цей показник враховує вплив значущих фінансових показників:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5,$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу до активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

X_3 – відношення операційного прибутку до активів;

X_4 – відношення ринкової вартості власного капіталу до зобов'язань;

X_5 – відношення виручки до активів [15].

Залежно від значення Z-score, підприємство відносять до однієї з трьох зон ризику банкрутства (табл. 2.2).

Визначення ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана[15]

Значення Z-score	Ймовірність банкрутства
< 1,81	Висока
1,81-2,99	Середня
> 2,99	Низька

2. Модель Спрінгейта

Ця модель була створена Гордоном Спрінгейтом в результаті дослідження 40 різних канадських компаній. Це вимагає використання формули інтегрального Z-індексу.

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4,$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу до активів;

X_2 – відношення операційного прибутку до активів;

X_3 – відношення прибутку до оподаткування до поточних зобов'язань;

X_4 – відношення виручки до активів [16].

Якщо $Z < 0,862$, то підприємство вважається потенційним банкрутом.

3. Модель Таффлера

Британський вчений Річард Таффлер запропонував власну модель оцінки ймовірності банкрутства, яка має вигляд:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$$

де X_1 – відношення операційного прибутку до поточних зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань;

X_3 – відношення поточних зобов'язань до активів;

X_4 – відношення виручки до активів [17].

Якщо $Z > 0,3$, ризик банкрутства низький, якщо $Z < 0,2$ – високий.

4. Модель Терещенка. Український економіст О. О. Терещенко створив універсальну дискримінантну функцію, яка оцінює ймовірність банкрутства вітчизняних корпорацій:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6,$$

- де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;
- X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;
- X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;
- X_4 – відношення прибутку до виручки;
- X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;
- X_6 – відношення виручки до основного капіталу [18].

Залежно від значення Z , стан підприємства оцінюють таким чином:

- якщо $Z > 2$ – банкрутство не загрожує;
- якщо $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена;
- якщо $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства;
- якщо $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Одним із основних обов'язків фінансового менеджменту є розпізнавання ознак фінансової кризи та оцінка ймовірності банкрутства компанії. Для цього використовуються спеціальні методи, які базуються на аналізі фінансових показників і створенні економіко-математичних моделей.

Найпоширенішим методом оцінки ймовірності банкрутства є модель Альтмана (Z -score). Він дозволяє на основі п'яти фінансових коефіцієнтів сформувати інтегральний показник, що описує фінансовий стан компанії та ризик її неплатоспроможності. Модель Альтмана має високу точність прогнозування банкрутства (до 95%) за два-три роки до його настання.

Для країн з перехідною економікою, до яких відноситься і Україна, більш практичними є методи, які враховують специфіку національної економіки та особливості галузі. Зокрема, популярною є модель Терещенка, яка складається з інформації, отриманої від українських компаній, і включає шість фінансових показників.

Модель Терещенка дозволяє не тільки визначити ймовірність банкрутства, а й визначити регіон фінансового стану підприємства (задовільний, нестабільний, передкризовий, кризовий). Це сприяє розробці ефективних антикризових стратегій з урахуванням ступеня фінансової скрутності [19].

Іншим підходом, який враховує економічні умови України, є метод Матвійчука. Він походить від семи фінансових показників, які оцінюють життєздатність, ліквідність, фінансову стабільність і ділову активність компанії. Модель Матвійчука має прогнозований рівень банкрутства близько 80-85%.

Для всебічної оцінки ймовірності банкрутства слід одночасно використовувати кілька методів. Це полегшує розгляд багатьох аспектів фінансового стану компанії та забезпечує більш точний висновок. В результаті поєднання моделей Альтмана, Таффлера і Тішоу дозволяє оцінити ймовірність банкрутства з іноземної точки зору, моделі Терещенка і Матвійчука враховують національні особливості.

Важливо визнати, що жоден метод не забезпечує 100% гарантії правильності прогнозів банкрутства. Результати оцінки слід розглядати в поєднанні з якісними факторами, такими як галузь, пов'язана з компанією, стадія життєвого циклу підприємства, ступінь конкуренції на ринку тощо[15].

Крім кількісних підходів, для оцінки ймовірності банкрутства використовуються якісні підходи, зокрема експертні оцінки. Вони виводяться на основі дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, які загрожують фінансовій життєздатності компанії. Ці фактори включають якість управління, ступінь технологічного прогресу, залежність від постачальників і споживачів, стан конкурентного середовища тощо.

Одним із найбільш якісних підходів до оцінки ймовірності банкрутства є метод Ардженті (A-score). Це передбачає бальну оцінку вищезазначених недоліків в управлінні, відсутності системи бухгалтерського обліку та фінансової природи здоров'я бізнесу. Чим більший загальний бал, тим більша ймовірність того, що підприємство буде банкрутом [18].

Для компаній в Україні актуальною є методика прогнозування банкрутства, розроблена Національним банком України. Він враховує такі показники, як коефіцієнт покриття, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт рентабельності активів і коефіцієнт рентабельності продажів. На

підставі перерахованих вище показників компанія класифікується в один із дев'яти класів фінансового стану – від сприятливого до незадовільного.

Важливо визнати, що оцінка ймовірності банкрутства має відбуватися не лише ретроспективно, а й перспективно. Для цього використовуються методи прогнозування, такі як аналіз трендів, кореляційно-регресійний аналіз, методи експертної оцінки тощо. Це полегшує ідентифікацію можливих небезпек і розробку превентивних стратегій для їх усунення.

При виборі методу оцінки ймовірності банкрутства важливо враховувати доступність і достовірність вихідної інформації. Деякі моделі вимагають інформації, яка не відображається в публічних фінансових звітах корпорацій (наприклад, вартість акцій). У цьому випадку корисно використовувати прості або змінені версії методів.

Результати оцінки ймовірності банкрутства повинні бути основою для розробки превентивної стратегії для корпорації. Залежно від ступеня фінансових проблем і причин їх виникнення заходи можуть передбачати реорганізацію активів і пасивів, покращення грошових потоків, зменшення витрат, посилення контролю за рахунками-фактурами, пошук нових ринків збуту тощо[17].

Ефективність антикризового лідерства базується насамперед на своєчасному прийнятті рішень. У зв'язку з цим оцінка ймовірності банкрутства повинна проводитися регулярно, а не тільки в період підвищених фінансових труднощів. Це дозволить миттєво реагувати на негативні тенденції та не допустити їх подальшого поширення.

Як наслідок, результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ різними методами дещо відрізняються, але в цілому свідчать про наявність значних загроз фінансової катастрофи. Моделі Альтмана і Терещенка пропонують середній ступінь небезпеки банкрутства, тоді як моделі Спрінгейта і Таффлера оцінюють ймовірність банкрутства як низьку або високу відповідно. У зв'язку з цим керівництво компанії має звернути увагу на покращення структури капіталу, підвищення ефективності діяльності та розробку стратегії протидії

тероризму з метою покращення фінансового стану та зменшення ймовірності банкрутства.

Як наслідок, розглянуті методи сприяють оцінці ризику банкрутства підприємства шляхом аналізу його фінансового стану та еволюції основних показників. Використання кількох моделей полегшує об'єктивну та перевірену оцінку ймовірності банкрутства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування комплексу заходів щодо попередження банкрутства підприємства

Для запобігання банкрутству ТЗОВ «ІРЕСТ» необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів, які допоможуть зберегти життєздатність підприємства, сприятимуть фінансовій стабільності та максимізації прибутку. Ці дії слід виводити з діагностики фінансового стану заводу та враховувати специфіку його діяльності [24].

Одним із першочергових напрямків антикризової стратегії ТЗОВ «ІРЕСТ» є покращення структури капіталу. Зокрема, компанія повинна протягом трьох років знизити частку позикових коштів у своїх зобов'язаннях з 44 до 50 відсотків. Для цього рекомендується розглянути можливість реорганізації кредиторської заборгованості, збільшення терміну її погашення, а також залучення додаткових коштів шляхом випуску акцій або реінвестування прибутку.

При розробці комплексу планів запобігання банкрутству ТЗОВ «ІРЕСТ» важливо враховувати не тільки фінансові аспекти компанії, а й операційні та стратегічні аспекти її діяльності. Це сприятиме розробці більш комплексної та ефективної антикризової стратегії, що охоплює всі функції компанії.

Одним із найважливіших напрямів антикризового управління є оптимізація операційних витрат компанії. Для ТЗОВ «ІРЕСТ» це може включати ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат, пов'язаних із сировиною та матеріалами, оптимізацію логістичних процесів, скорочення адміністративних витрат тощо. Це знизить собівартість виробництва та збільшить дохідність операцій.

Для підвищення фінансової стійкості підприємства необхідно забезпечити ефективне управління оборотним капіталом. Це передбачає зменшення обсягів накопичення сировини та готової продукції, зменшення суми заборгованості та збільшення строку погашення заборгованості. Ефективне управління оборотним капіталом вивільнить додаткові фінансові ресурси та покращить ліквідність показників [25].

Реструктуризація кредитного портфеля є ключовою для антикризової стратегії ТзОВ «ІРЕСТ». З банками вигідно поговорити про перегляд умов їхнього кредитування, зокрема щодо зниження процентної ставки, збільшення терміну погашення, надання пільгового періоду. Це зменшить заборгованість корпорації та дозволить уникнути ризику дефолту [29].

Одним із способів залучення додаткових коштів для ТзОВ «ІРЕСТ» є випуск корпоративних облігацій. Це сприятиме диверсифікації джерел фінансування, залученню коштів на більш вигідних умовах, ніж банківські кредити, та підвищенню репутації компанії серед інвесторів. Важливо зробити питання прозорим і надійним, а також ефективним використанням зібраних коштів.

Для підвищення фінансової життєздатності корпорації рекомендується розглянути можливість продажу периферійних активів і бізнес-підрозділів. Це вивільнить додаткові кошти, які можна спрямувати на погашення боргів або реалізацію інвестиційних проектів. І навпаки, вкрай важливо забезпечити прозорість та ефективність процесу продажу активів, уникаючи ризиків корупції чи зловживання.

У рамках антикризового плану важливо зосередитися на вдосконаленні організаційного дизайну та бізнес-процесів компанії. Це може передбачати скорочення рівнів управління, усунення дублюючих обов'язків, покращення зв'язку та координації між відділами. Оптимізація організаційного дизайну підвищить гнучкість і адаптивність компанії, зменшить витрати на утримання керівних працівників.

Важливим аспектом антикризового управління є підвищення

ефективності використання наявних ресурсів підприємства. Для ТзОВ «ІРЕСТ» це може передбачати модернізацію обладнання, автоматизацію виробничих процесів, впровадження систем управління якістю, оптимізацію планування виробництва. Це підвищить продуктивність праці, зменшить витрати на ремонт і простої, покращить якість продукції.

Диверсифікація продуктового портфеля має вирішальне значення для зниження ризику та підвищення довгострокової життєздатності компанії. Для ТзОВ «ІРЕСТ» сферою інтересів може стати розширення асортименту картонно-паперової продукції, що випускається, а також освоєння нових ринків збуту цієї продукції (наприклад, виробництво екологічної упаковки). Серед інших сфер інтересів – розробка нових методів діяльності (наприклад, переробка макулатури). У важкі часи життєво важливо сприяти ефективній комунікації з важливими зацікавленими сторонами підприємства – інвесторами, кредиторами, постачальниками, клієнтами та працівниками. Важливо регулярно розповідати їм про стан антикризової стратегії, досягнуті результати, можливі ризики та способи їх мінімізації. Це дозволить зберегти віру та відданість зацікавлених сторін, а також залучити їх до процесу антикризового управління [29].

Однією із запланованих стратегій подолання кризових ситуацій в ТзОВ «ІРЕСТ» є вдосконалення системи управління ризиками. Важливо здійснювати регулярну оцінку та моніторинг найбільш значущих ризиків, пов'язаних з підприємством (фінансових, операційних, ринкових, регуляторних тощо), створювати стратегії для мінімізації їх впливу та регулювання. Ефективне управління ризиками знизить ймовірність виникнення кризи на підприємстві та підвищить його стійкість.

Щоб забезпечити довгострокову життєздатність компанії, необхідні інновації. Для ТзОВ «ІРЕСТ» це може передбачати впровадження нових методів виробництва продукції, цифровізацію бізнес-процесів, розробку інноваційних продуктів із високою доданою вартістю. Інноваційний розвиток допоможе компанії збільшити конкурентні переваги та забезпечити

довгострокове зростання після кризи.

Важливою складовою антикризового управління є забезпечення виконання соціальних зобов'язань корпорації. У важкі часи ТзОВ «ІРЕСТ» має підтримувати роботу, пропагувати правильні методи роботи та надавати соціальну допомогу працівникам. Також важливо продовжувати реалізацію екологічних та соціальних проектів, які підтримують місцеву громаду та зберігають довкілля. Соціальна відповідальність сприятиме позитивній репутації компанії та збереже підтримку зацікавлених сторін.

Для ефективної реалізації антикризової стратегії важливо сприяти високому ступеню участі та ентузіазму працівників. Це передбачає часте спілкування зі співробітниками, визначення мети та завдань антикризового управління, створення можливостей для професійного розвитку та зростання. Це також вигідно для створення системи грошової та негрошової винагороди, яка стимулюватиме співробітників досягати вищих результатів.

Моніторинг і нагляд за виконанням антикризової стратегії є важливими для її успішного завершення. Дуже важливо створити систему показників, яка допоможе вам спостерігати за досягненням ваших цілей. Також має бути створений спеціальний антикризовий комітет, який реалізовуватиме стратегію, оцінюватиме результати проміжного періоду та вноситиме необхідні зміни. Постійний моніторинг і нагляд допоможуть вчасно виявляти проблеми та адекватно на них реагувати [24].

Важливим кроком є зниження витрат ТзОВ «ІРЕСТ», зокрема за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізації логістичних процесів. Можливості заводу щодо зниження обсягів виробництва є значними, оскільки частка споживаної енергії у собівартості продукції становить 25-30%. Модернізація обладнання, використання альтернативних джерел енергії, удосконалення системи обліку та контролю енергоспоживання дозволить значно скоротити витрати підприємства.

Для найбільш ефективного використання основних засобів ТзОВ «ІРЕСТ» ці засоби необхідно оновлювати та модифікувати.

Пошкодженість виробничого обладнання на заводі становить понад 60%, що негативно позначається на якості продукції, продуктивності праці та вартості ремонту. Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, заміна старого обладнання на енергоефективне призведе до підвищення конкурентоспроможності продукції та зниження собівартості продукції.[27] Збільшення диверсифікації на ринку збуту та збільшення різноманітності має вирішальне значення для антикризової стратегії ТзОВ «ІРЕСТ». Компанії слід намагатися знайти нових клієнтів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зокрема в Європейському Союзі.

Для вдосконалення системи управління в ТзОВ «ІРЕСТ» необхідно запровадити сучасні методи фінансового контролю, бюджетування та обліку прибутку. Це дозволить підвищити ефективність планування та контролю за фінансовими операціями, зменшити витрати, виявити розбіжності між плановими та фактичними показниками, що призведе до прийняття коригувальних рішень. Іншими важливими аспектами фінансової звітності, які слід враховувати, є прозорість і достовірність даних компанії, що підвищить довіру інвесторів і кредиторів.

3.2. Заходи щодо поліпшення системи управління запобігання банкрутству підприємства

У сучасному контексті економічного розвитку, а також викликів, які постали перед економічною системою України в цілому через наслідки російського вторгнення, для компаній, у тому числі для ТзОВ «ІРЕСТ», вкрай важливо усвідомлювати негативні сторони своєї роботи, які можуть призвести до кризи чи навіть втрати підприємства. Тобто зростає актуальність актуальної вимоги до системи менеджменту, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність продукції, максимально ефективно використовувати трудові та фінансові ресурси. Щоб уникнути кризової ситуації ТзОВ «ІРЕСТ»

необхідна фінансова стратегія, спрямована на прогнозування, попередження та подолання фінансово проблемного підприємства, що дозволить підприємству працювати в умовах нестабільності та підвищеного ризику.

Основні чинники та ознаки, що свідчать та можуть призвести до кризових ситуацій у діяльності ТзОВ «ІРЕСТ».

КПТП включає:

- посилення конкуренції в целюлозно-паперовій промисловості;
- зменшився попит на шпалерну продукцію;
- зниження спроможності купувати товари та послуги;
- зміни до податкового законодавства;
- підвищення цін на матеріали, приладдя та обладнання;
- зміни валютного курсу;
- підвищене споживання енергоресурсів;
- використання застарілого обладнання, що збільшує витрати продукції та знижує продуктивність праці;
- втрата людських ресурсів.

Стратегія антикризового управління має бути зосереджена на виконанні двох основних функцій: мінімізації наслідків кризи та усунення причин розвитку кризи на підприємстві.

Антикризова ініціатива фірми ТзОВ «ІРЕСТ» передбачає наступні кроки:

- прогнозування та аналіз поточної ситуації, що передбачає виявлення ймовірних причин та вразливих зон. На цьому етапі визначаються первинні фактори ризику, їх зв'язок і вплив на загальний стан господарської організації. Після цього керівництво приймає обґрунтовані рішення щодо впливу факторів, які компанія може контролювати, а також впливу тих факторів, які необхідно мінімізувати;
- формування та реалізація протоколів, що дозволяють уникнути кризових ситуацій, оперативне уникнення потенційних причин кризи (зупинка енергоємного виробництва, своєчасна відмова від паперової продукції, яка не користується популярністю, тощо);

- своєчасне реагування на виникнення кризових ситуацій разом із запобіжними заходами щодо уникнення можливих збитків і остаточного викорінення кризових явищ (забезпечення мінімуму, необхідного для успішного функціонування найважливіших комплексів підприємства);
- підготовка превентивних дій, якщо ліквідація неможлива або настання ймовірної кризи є неминучим (зменшення ризику та кінцевий ефект можна зменшити за допомогою додаткових заходів, включаючи створення резервів і запасів, перепідготовку працівників тощо);
- мінімізація та ліквідація наслідків кризових ситуацій шляхом застосування відновлювальних та додаткових заходів;
- реалізація ефективних стратегій для вирішення проблеми на рівні організації.

Процес вибору оптимального алгоритму відновлення повинен починатися з етапу дослідження, під час якого фахівець з антикризового управління проводить детальний аналіз слабких сторін компанії, а також створює ефективну програму відновлення, цей етап передбачає планування управлінських, фінансових, економічних і технічних аспектів реорганізації компанії з метою підвищення її прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

Практичними складовими механізму комплексної антикризової програми є: моніторинг поточного стану справ на підприємстві, аналіз структурних змін підприємства, консультування, оцінка та планування, прийняття розпоряджень і рішень керівництва, координація та організація виконання програми, запровадження комплексної системи винагород, контроль результатів господарської діяльності. Усі вони постійно спілкуються та мають міцні зв'язки між собою.

Система раннього попередження та реагування є унікальною та спеціалізується на наданні інформації керівникам щодо потенційних небезпек, які можуть вплинути на функціонування компанії через зовнішнє та внутрішнє середовище та призвести до потенційних збитків.

Основні обов'язки системи раннього попередження та реагування полягають у розпізнаванні кризових ситуацій, розрахунку ймовірності банкрутства та дослідженні додаткових шляхів сприяння довгостроковій стабільності компанії.

Система раннього попередження та реагування складається з двох окремих частин: підсистеми нижчого рівня та підсистеми вищого рівня.

- система, яка концентрується на аналізі зовнішніх небезпек і можливостей, пов'язаних з діяльністю підприємства;
- система, яка зосереджена на аналізі внутрішніх небезпек і хвижаків у державі чи конкурентах, які пов'язані з діяльністю та розвитком підприємства.

Серед основних кроків у розробці системи раннього попередження та реагування ми зосереджуємося на наступному:

- опитування та збір відповідної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії;
- розрахунок та аналіз результатів показників, пошук ефективних методів подолання негативних моментів у роботі підприємства;
- безпосереднє впровадження запропонованих удосконалень функціонування підприємства.

Реалізація антикризової програми сприятиме уникненню додаткового розвитку кризових явищ та усуне проблемні моменти її діяльності.

Як наслідок, впровадження системи раннього оповіщення та реагування на ТЗОВ «ІРЕСТ» забезпечить успішну діяльність підприємства та подальший розвиток підприємства в майбутньому.

Важливою складовою системи запобігання та підготовки до банкрутства є економічна стабільність підприємства. На досліджуваному підприємстві створено відділ безпеки, присвячений інформації, однак немає відділу, присвяченого економічній безпеці, і його навіть немає на рівні компанії.

Через нестабільність економічної ситуації, відсутність спроможності реагувати на несприятливі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства очевидна потреба в системі економічної безпеки підприємства.

Ідеальним варіантом є впровадження системи фінансової безпеки на етапі запуску бізнесу, оскільки ця система відіграє важливу роль у наступних фінансово-економічних починаннях.

Визнано такі складові економічної безпеки на підприємстві: збутову, фінансову, виробничу, інформаційну, енергетичну, технологічну, кадрову, екологічну, політико-правову, інноваційну.

Економічна безпека компанії – це її захист від негативних зовнішніх впливів, це можливість миттєво та швидко усувати різні небезпеки та супротивників і підтримувати з ними сприятливі стосунки.

Фінансова стійкість компанії повинна відповідати певним правилам, найважливішими з яких є:

- систематичність – врахування дії всіх наявних факторів і прийняття рішення за результатами систематичного дослідження;
- методи забезпечення економічної безпеки мають запроваджуватися відповідно до чинного законодавства;
- своєчасність і безперервність – забезпечення економічної безпеки при постійній експлуатації;
- масштаб загрози, стійкість складових економічної безпеки;
- економічна раціональність порівняння вартості реалізації гарантій безпеки та потенційних збитків;
- тісна співпраця та координація між усіма частинами компанії.

Комплекс стратегічних планів і практичних вказівок, які спрямовані на раннє виявлення та своєчасне попередження кризових явищ, ці явища, у свою чергу, можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства та призвести до банкрутства, створюють систему попередження, прогнозування та попередження банкрутства.

Складовими частинами системи попередження, прогнозування та попередження банкрутства є:

- спостереження – регулярний моніторинг фінансового стану компанії, включаючи як внутрішні, так і зовнішні процеси;

- аналіз – діагностика фінансового стану підприємства, аналіз основних напрямів його роботи, виявлення проблем у діяльності підприємства, а також прогнози можливого банкрутства;

- прогнози – реалізація прогнозів щодо майбутнього підприємства у зв'язку з можливими змінами внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення негативних тенденцій, які можуть вплинути на ефективність діяльності;

- планування – пояснення, дослідження та вибір стратегії, яка сприятиме діяльності та розвитку підприємства;

- контроль – система, яка сприяє досягненню конкретної стратегії розвитку, координації та своєчасній зміні планів з метою уникнення або викорінення розвитку кризової ситуації в корпорації;

- економічна безпека – забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зниження вразливості підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності в цілому;

- антикризове управління – стиль управління, який орієнтований на запобігання несприятливим наслідкам кризових явищ і полягає у підвищенні фінансової життєздатності підприємства шляхом поєднання накопичення резервів;

- управління ризиками – включає уникнення або пом'якшення потенційних ризиків шляхом моніторингу та частого контролю;

- реінжиніринг – використання передових технологічних та інформаційних зусиль для досягнення всіх цілей;

- санація – стосується поліпшення фінансового стану компанії з метою відновлення її ліквідності, платоспроможності, прибутковості, фінансової стабільності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі;

- реорганізація – передбачає зміну організаційно-правової форми власності підприємства, що може служити частковою або повною заміною початкових власників, можливе створення на базі одного підприємства кількох

структурних підрозділів або можливу ліквідацію окремих структурних підрозділів;

- реформування – це зміна організаційно-правової форми власності акціонерного товариства, його складу з метою поліпшення його фінансового стану та підвищення ефективності діяльності.

Як наслідок, банкрутство є небезпекою, яка може стосуватися кожного учасника фінансових відносин, однак, завдяки точній оцінці статистичної інформації та раціональному підходу до прогнозування, цю небезпеку можна контролювати.

Одним із методів прогнозування ймовірності банкрутства є створення прогнозованого фінансового звіту на очікуваний рік. Його допомога дозволяє нам оцінити зміни в активах і зобов'язаннях корпорації, а також фінансові результати, які стануть результатом запланованого періоду діяльності, і всі вони потім оцінюються на предмет потенційного банкрутства.

У підсумку, провівши розрахунок ймовірності банкрутства ТзОВ «ІРЕСТ», можна зробити висновок, що воно не знаходиться під загрозою банкрутства і обрало правильний курс розвитку.

Як правило, ми можемо запропонувати наступні способи запобігання банкрутства ТзОВ «ІРЕСТ», через комплексний механізм прогнозування та розрахунків щодо ймовірності банкрутства корпорації, до них слід віднести:

- регулярне обстеження фінансово-господарської діяльності корпорації, а також зовнішнього та внутрішнього середовища її діяльності шляхом аналізу всіх основних небезпек, які можуть спричинити банкрутство;

- застосування первинних закордонних та вітчизняних методів прогнозування ймовірності банкрутства підприємства;

- проведення діагностичного дослідження ймовірності банкрутства підприємства, яке конкретно визначає небезпечні тенденції та суттєві відмінності;

- впровадження на підприємстві системи раннього попередження та реагування, що складається з оперативного інформування керівництва про потенційні небезпеки та ризики;

- використання системи прогнозування як основної складової в ідентифікації потенційних якісних і кількісних змін стану підприємства в майбутньому, а також альтернативних підходів, які б привели до бажаного стану;

- впровадження на підприємстві стратегічного планування, яке забезпечує загальний напрямок його розвитку та досягнення сформульованих цілей;

- захист фінансової стабільності підприємства;

- систематичне та офіційне здійснення нагляду на підприємстві;

- здійснення антикризового управління, яке ґрунтується на комплексі фінансово ефективних рішень, що підкоряються динамічному характеру економічного середовища;

- створення ефективного на підприємстві механізму управління ризиками, який визначає ризики та планує шляхи їх зниження;

- реінжиніринг – використання передових інформаційних технологій для досягнення основних цілей.

У фірмі повинен бути задіяний стратегічний менеджмент, який відіграє найбільшу роль у разі потенційних криз. У динамічному середовищі, яке швидко змінюється, стратегічне управління є найважливішою складовою стабільності та розвитку підприємства. стратегічне управління передбачає наявність швидкої реакції та здатності передбачати майбутню ситуацію, швидко розпізнавати проблемні моменти, які потребують негайної уваги. Створення спеціальних аналітичних підрозділів сприятиме управлінню точною інформацією, яка дозволить приймати ефективні фінансово-економічні рішення.

На ТЗОВ «ІРЕСТ» швидкість і якість передачі актуальної інформації, яка впливає на ефективність реагування і впровадження змін на підприємстві,

повинні бути добре задокументовані. Бюджет підприємства повинен бути сформований якнайшвидше, витрати сплановані, а повноваження по управлінню витратами делеговані керівникам підрозділів, це дозволить компанії значно знизити загальну вартість підприємства.

Як правило, для ТзОВ «ІРЕСТ» це стосується і будь-якого бізнесу, збільшувати рентабельність рекомендується за рахунок зниження витрат, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Зменшення собівартості має вирішальне значення для підвищення ефективності функціонування всього підприємства, цього можна досягти шляхом продажу непридатного та застарілого обладнання та механізмів, усунення непродуктивних витрат за рахунок зменшення кількості браку при виробництві шпалер, зниження адміністративних витрат за рахунок усунення витрат, пов'язаних з утриманням нефінансованих активів тощо.

Збільшення обсягів виробництва можливо за рахунок підвищення якості роботи, збільшення асортименту продукції, розширення територій збуту, впровадження вдалої цінової та маркетингової стратегії.

У результаті превентивні дії матимуть можливість захистити ТзОВ «ІРЕСТ» від можливого банкрутства та додаткової ліквідації шляхом розпізнавання ранніх ознак кризи та вжиття всіх необхідних заходів для стабілізації його стану та покращення умов розвитку.

3.3. Напрями вдосконалення діяльності підприємства в рамках реалізації стратегії запобігання банкрутству

Щоб реалізувати антикризову стратегію та запобігти банкрутству в майбутньому, IREST має постійно вдосконалювати свої зусилля.

Оптимізація бізнес-процесів та організації підприємства. Це передбачає перегляд і спрощення існуючих процедур, усунення дублюючих функцій і підвищення ефективності взаємодії відділів. Організаційний дизайн повинен бути пластичним і універсальним, він повинен забезпечувати швидке

прийняття рішень і реагування на зміни середовища.

Впровадження системи управління ризиками на організаційному рівні. У нестабільному середовищі вкрай важливо якнайшвидше розпізнати потенційні небезпеки та ризики, оцінити потенційні наслідки цих небезпек для діяльності компанії та розробити стратегії їх усунення. Система управління ризиками повинна бути частиною загальної системи управління компанією і охоплювати всі сфери її відповідальності.

удосконалення системи управління витратами є одним із найбільш значущих напрямів вдосконалення для підвищення ефективності діяльності ТзОВ ІРЕСТ у контексті реалізації антикризової стратегії. Необхідно використовувати сучасні методи управлінського обліку, такі як директ-костинг, стандарт-костинг, таргет-костинг, а також визначення резервів зниження собівартості протягом усього виробничого процесу.

Щоб мінімізувати витрати, рекомендується провести комплексне дослідження ланцюжка створення вартості на підприємстві – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Це полегшить виявлення неефективних процесів, «вузьких місць», надмірних витрат та шляхів їх усунення. Наприклад, можна оптимізувати логістичні маршрути, знизити вартість складських запасів і підвищити ефективність використання ресурсів.

Одним з важливих підходів до покращення діяльності підприємства є підвищення якості продукції чи послуг. Це вимагатиме впровадження сучасних систем управління якістю, таких як ISO 9001, TQM та Lean Six Sigma. Ці системи полегшують стандартизоване впровадження процесів, зменшують кількість дефектів і відходів, а також підвищують задоволеність клієнтів. Висока якість продукту є вирішальною для успіху підприємства на ринку.

Щоб гарантувати успіх продукції, важливо проводити регулярні дослідження ринку, спостерігати за тенденціями ринку та оцінювати відгуки клієнтів. Отримана інформація повинна бути використана для покращення властивостей продукції, створення нових продуктів, а також зміни цінової та маркетингової політики. Занепокоєння потребами споживачів призведе до

збільшення прихильності клієнтів і збільшення доходу.

Підвищення продуктивності виробничих потужностей має вирішальне значення для зниження витрат і покращення фінансових показників ТЗОВ «ІРЕСТ». Для цього необхідно оптимізувати планування виробництва, звести до мінімуму простої обладнання та збільшити оборотність. Також рекомендується запровадити методи ощадливого виробництва, які дозволяють зменшити втрати часу та ресурсів, підвищити продуктивність праці.

Автоматизація виробничих і управлінських процесів є перспективним напрямком підвищення продуктивності компанії. Впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP, MES, CRM, орієнтує на оптимізацію бізнес-процесів, підвищує швидкість і якість прийняття рішень, покращує комунікацію між відділами, орієнтує на більш ефективний підхід. Автоматизація також дозволяє зменшити вплив людини та мінімізувати помилки.

Створення людських ресурсів має вирішальне значення для успішної реалізації антикризової стратегії. Важливо, щоб персонал проходив регулярне навчання та підвищення кваліфікації, мав успішну систему мотивації та оцінки результатів. Також важливо створити позитивний психологічний клімат у колективі, залучити співробітників до прийняття рішень та впровадження змін.

Збільшення обсягу інноваційної діяльності на підприємстві. Сьогодні конкурентоспроможність компанії базується насамперед на її здатності впроваджувати нові інновації – технологічні досягнення, продукти, методи управління тощо. Для ТЗОВ «ІРЕСТ» перспективними напрямками інновацій є розробка екологічно чистих видів паперово-картонної продукції, утилізація вторинних ресурсів, цифровізація процесів виробництва та управління.

Потенціал підприємства для розвитку людських ресурсів. Реалізація протиаварійної стратегії неможлива без кваліфікованих та завзятих працівників. Важливо підтримувати постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, створити ефективну систему мотивації та стимулювання, залучати їх до процесу прийняття рішень. Дуже важливо

створити в компанії творчу культуру, яка сприятиме ініціативі, креативності та готовності до змін.

Удосконалення системи маркетингу та продажів. У зв'язку з посиленням конкуренції на ринках необхідне активне просування продукції компанії, розширення каналів збуту, налагодження довгострокових партнерських відносин із споживачами. Перспективним напрямком є впровадження електронної комерції, використання цифрових технологій для аналізу потреб споживачів та надання персоналізованих рішень.

Розширення співпраці з постачальниками сировини та матеріалів. Підтримання безперервного постачання високоякісної сировини за найвигіднішою ціною має вирішальне значення для зниження витрат на виробництво та підвищення ефективності компанії. Рекомендується розвивати довгострокові партнерські відносини з постачальниками, впроваджувати систему управління ланцюгом поставок і диверсифікувати джерела поставок.

Підвищення соціальної відповідальності та зміцнення корпоративної репутації. Сьогодні важлива репутація компанії та її сприйняття суспільством (як споживачами, так і інвесторами, місцевою громадою тощо). стають значними з точки зору конкуренції. ТЗОВ «ІРЕСТ» має активніше пропагувати принципи сталого розвитку, проводити екологічні та соціальні ініціативи, підвищувати прозорість та сприяти відкритості своїх дій.

Щоб максимізувати ефективність використання енергоресурсів, необхідно впровадити систему енергоменеджменту, яка відповідає міжнародним стандартам ISO 50001. Ця система сприяє системному підходу до управління споживанням енергії, розпізнавання потенційної економії та зменшення викидів парникових газів. Зменшення кількості енергії, що використовується для виробництва, матиме значний вплив на витрати компанії та збільшить її дохід.

Ефективне управління оборотними активами має вирішальне значення для покращення ліквідності та життєздатності компанії. Важливо максимізувати запаси сировини та готової продукції, своєчасно інкасувати

готівку, ефективно контролювати грошові потоки. Інші сучасні фінансові інструменти, такі як факторинг або переказний вексель, також вважаються вигідними для швидкого переказу коштів.

Диверсифікація постачальників сировини та постачальників матеріалів дозволяє їм зменшити ймовірність перебоїв у постачанні та підвищення цін. Важливо часто проводити опитування ринку постачальників, оцінювати їх надійність і умови контрактів. Також рекомендується розглянути можливість вертикальної інтеграції, яка можлива шляхом придбання або створення внутрішніх джерел сировини. Це зменшить залежність від зовнішніх постачальників і посилить контроль за якістю сировини.

Покращення логістичної інфраструктури має вирішальне значення для зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів. Для ТЗОВ «ІРЕСТ» рекомендовано розглянути можливість створення логістичного центру, що знаходиться у власності; це забезпечило б зберігання, переробку та транспортування готової продукції. Також необхідно оптимізувати маршрути доставки, ефективно управляти транспортним парком, використовувати системи GPS-стеження та автоматизувати складські процеси [27].

Додатковим способом фінансування реалізації антикризової стратегії можна вважати участь у державних та місцевих програмах підтримки бізнесу. Зокрема, в Україні діють програми пільгового кредитування, компенсації відсотків, державних гарантій для інвестиційних проектів. Інші ініціативи стосуються підтримки експортних починань, енергозбереження, інноваційного розвитку та можуть мати відношення до ТЗОВ «ІРЕСТ» [24].

Розвиток партнерства з науковими установами та інноваційними компаніями сприяє доступу до сучасних технологій та знань. Для ТЗОВ «ІРЕСТ» перспективними напрямками співпраці є розробка нових видів продукції з посиленими властивостями, використання альтернативних джерел енергії. Спільні науково-дослідні та дослідно-конструкторські проекти сприятимуть підвищенню технологічності виробництва та створять нові конкурентні переваги.

Ефективна комунікація із зацікавленими сторонами має вирішальне значення для успішної реалізації стратегії запобігання кризі. Важливо переконатися, що інформація регулярно поширюється серед акціонерів, інвесторів, кредиторів, працівників, клієнтів і місцевої громади про мету, тривалість і результати реалізації стратегії. Такий стиль спілкування сприяє збереженню довіри та відданості підприємства з боку зацікавлених сторін, а також отриманню критики та пропозицій щодо покращення діяльності компанії.

Реалізація цих напрямків дозволить компанії подолати проблеми, пов'язані зі стійкістю, підвищити довгострокову життєздатність компанії, підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість компанії.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі досліджено теоретичні основи банкрутства підприємства, проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТзОВ «ІРЕСТ», оцінено ризик його банкрутства, запропоновано план запобігання банкрутству підприємства.

Будь-яка господарська організація, незалежно від форми власності, на певному етапі своєї діяльності зазнає кризи. Це викликано дією багатьох факторів, серед яких: коливання на ринку, помилки менеджменту, втрата конкуренції, технологічні зміни, недостатня увага до питань розвитку, реструктуризація організації виробництва, зміна зовнішніх факторів, набір нових працівників. Моментом, коли кризові процеси в організації досягають апогею, є її банкрутство.

Банкрутство є завершальним етапом кризового стану підприємства. Вкрай важливо розпізнавати ранні ознаки кризової ситуації, постійно досліджувати фінансові показники компанії, які можуть вказувати на наявність кризи. Як правило, причини будуть відрізнятися залежно від регіону, країни, галузі господарської діяльності підприємства, форми власності, організаційно-правового статусу, масштабу підприємства тощо. Рекомендується розглянути сучасні потреби банкрутства на підприємстві, виникнення яких є результатом розвитку світової економіки та зовнішньоекономічних зв'язків між учасниками ринку, а також дослідити причини банкрутства, пов'язані з економікою України.

Прийняття рішень щодо фінансів в умовах неоднозначності збільшує потенційні проблеми, які можуть виникнути внаслідок кризи в діяльності компаній. Неправильний вибір стратегії управління ризиками може призвести до банкрутства або неплатоспроможності компанії. Причинами таких ситуацій можуть бути помилки в стратегічних планах або в наборі тактичних планів, які не дозволяють компанії знайти успішний вихід з кризи.

Реалізація системного підходу до антикризового управління на підприємствах дозволяє керівництву миттєво розпізнавати зміни зовнішнього

середовища та негайно вживати заходів щодо запобігання банкрутства підприємства.

У результаті аналіз теоретичних аспектів банкрутства підприємства та сучасних стратегій його запобігання дозволяє зробити висновок про важливе значення цього питання для забезпечення стабільного економічного зростання та необхідність додаткових методів управління фінансовою стійкістю підприємств. Ефективне запобігання банкрутству передбачає визначення фінансового стану компанії, розробку комплексної стратегії, яка охоплює всі аспекти діяльності компанії, і забезпечення її адаптації до мінливих умов ринку.

ІРЕСТ (ТзОВ «ІРЕСТ») є юридичною особою Організаційно-правова форма якої є товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства на кінець 2024 року становив 51000 грн.

ТзОВ «ІРЕСТ» було засноване ще в листопаді місяці 2003 року і фірма змінила своє ім'я на сучасне тільки в двадцятиліття свого існування в 2023 році.

Основним видом діяльності ТзОВ «ІРЕСТ» є механічне оброблення металевих виробів. Підприємство виробляє петлі металеві, дверні потайні, металеві деталі та фурнітуру для воріт, дверей, вікон, світлових люків і ліхтарів верхнього світла, віконниць, жалюзі, навісів і тентів.

Протягом 2021-2024 років чисельність персоналу зменшилася на 4 особи і в 2024 році становила 38 осіб, доходи підприємства зросли на 1306,8 тис. грн. (23,1%), зобов'язань, збільшилися на 490,9 тис. грн. і становили в 2024 році 1886,5 тис. грн., доходи підприємства зросли на 4,5 млн. грн. (27,0%), а чистий прибуток скоротився на 245,5 тис. грн (11,7%), Індекс FinScore зріс на 0,4 і в 2024 році становить 3,7, що є позитивним та свідчить про зменшення рівня ймовірності до банкрутства.

Сучасні тенденції розвитку економіки вимагають створення єдиної універсальної методики оцінки життєздатності підприємства на зарубіжних та вітчизняних прикладах. Як наслідок, діагностика банкрутства в компаніях має бути більш об'єктивною, використовуючи такі принципи: поєднання в процесі

аналізу якісних і кількісних критеріїв, які вказують на потенційну загрозу банкрутства в компанії; врахування особливостей дії економічних циклів у конкретних галузях під час дослідження показників кризового стану підприємства; врахування світового досвіду розробки інструментів діагностики банкрутства компаній та застосування їх для їх діяльності та інформаційного забезпечення; комплексний підхід до оцінки фінансового стану.

Розглянуті методи сприяють оцінці ризику банкрутства підприємства шляхом аналізу його фінансового стану та еволюції основних показників. Використання кількох моделей полегшує об'єктивну та перевірену оцінку ймовірності банкрутства.

Для запобігання банкрутству ТОВ «ІРЕСТ» необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів, які допоможуть зберегти життєздатність підприємства, сприятимуть фінансовій стабільності та максимізації прибутку. Ці дії слід виводити з діагностики фінансового стану заводу та враховувати специфіку його діяльності [24].

Одним із першочергових напрямків антикризової стратегії ТОВ «ІРЕСТ» є покращення структури капіталу. Зокрема, компанія повинна протягом трьох років знизити частку позикових коштів у своїх зобов'язаннях з 44 до 50 відсотків. Для цього рекомендується розглянути можливість реорганізації кредиторської заборгованості, збільшення терміну її погашення, а також залучення додаткових коштів шляхом випуску акцій або реінвестування прибутку.

При розробці комплексу планів запобігання банкрутству ТОВ «ІРЕСТ» важливо враховувати не тільки фінансові аспекти компанії, а й операційні та стратегічні аспекти її діяльності. Це сприятиме розробці більш комплексної та ефективної антикризової стратегії, що охоплює всі функції компанії.

Ефективна комунікація із зацікавленими сторонами має вирішальне значення для успішної реалізації стратегії запобігання кризі. Важливо переконатися, що інформація регулярно поширюється серед акціонерів, інвесторів, кредиторів, працівників, клієнтів і місцевої громади про мету,

тривалість і результати реалізації стратегії. Такий стиль спілкування сприяє збереженню довіри та відданості підприємства з боку зацікавлених сторін, а також отриманню критики та пропозицій щодо покращення діяльності компанії.

Реалізація цих напрямків дозволить компанії подолати проблеми, пов'язані зі стійкістю, підвищити довгострокову життєздатність компанії, підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян, О. М. Вплив турбулентності зовнішнього середовища на фінансову стійкість підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 5-12.
2. Андрущенко, О. О. Антикризове фінансове управління підприємством в умовах воєнного стану: монографія. Київ: Університет "Україна", 2023. 380 с.
3. Белікова Т.В., Гринько П.О. Методи оцінки ймовірності банкрутства підприємств України. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 189-193.
4. Бланк, І. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах невизначеності. Київ: КНТЕУ, 2019. 320 с.
5. Богданова, Н. О. Діагностика загроз банкрутства як основа формування антикризової стратегії підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 3. С. 45–51.
6. Бутирська І.А. Правове регулювання інституту банкрутства в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та право*. 2021. № 1. С. 127-132.
7. Васильченко, Л. І. Економічна діагностика банкрутства підприємства в умовах нестабільного середовища. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 2. С. 78-90.
8. Власенко, М. А. Розробка стратегії запобігання банкрутству підприємств агропромислового комплексу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2022. № 2. С. 134-140.
9. Войнаренко М.П. Управління фінансовою санацією підприємства: теорія, методологія, практика: монографія / М.П. Войнаренко, О.В. Троц. Хмельницький: ХНУ, 2018. - 320 с.
10. Гарагонич О.В. Сучасний стан та перспективи розвитку

законодавства України у сфері банкрутства. *Право України*. 2019. № 7. С. 90-102.

11. Герасимчук, В. І. *Стратегічне управління підприємством*: монографія. Львів: Магнолія, 2021. 410 с.

12. Глущенко, В. В. *Управління ризиками підприємства в умовах гібридної війни: навчальний посібник*. Одеса: ОДЕУ, 2023. 290 с.

13. Демченко, І. І. Адаптація стратегії запобігання банкрутству до змін зовнішнього середовища. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 100-107.

14. Дерій, В. А. Моделювання ризиків банкрутства в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 40. С. 134-139.

15. Єгорова, Т. М. Механізми забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2021. Вип. 1. С. 112-118.

16. Єпіфанова І.М. Банкрутство підприємств: спектр невирішених проблем / І.М. Єпіфанова, Н.О. Оранська. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 198-204.

17. Загородня, О. М. Запобігання банкрутству підприємств в умовах трансформаційних процесів економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 101–105.

18. Іванова, А. О. Оцінка ефективності стратегій антикризового управління підприємством. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 87-95.

19. Кавун О.О. Механізм антикризового управління підприємством в умовах ринкових відносин: монографія. Київ: КНУТД, 2019. 280 с.

20. Калашник, О. В. Застосування сучасних інформаційних технологій в процесі діагностики банкрутства підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Вип. 2 (47). С. 45-52.

21. Коваленко, І. В. Фінансова діагностика та запобігання банкрутству підприємств: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2021. 330 с.

22. Коваль, С. Г. Антикризове фінансове управління підприємством: навчальний посібник. Одеса: Фенікс, 2020. – 280 с.
23. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2019. № 19. С. 74.
24. Литвиненко, В. М. Системи раннього попередження банкрутства в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. 2022. № 4. С. 101-108.
25. Ляшенко, В. І. Стратегічні напрями мінімізації ризиків банкрутства підприємств в Україні. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 223-230.
26. Матвійчук А.В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2019. № 3. С. 71-118.
27. Мельниченко, О. М. Розробка комплексної стратегії фінансової безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 75-84.
28. Ніколаєнко, О. В. Методологічні основи формування стратегії запобігання банкрутству промислових підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 1. С. 125-130.
29. Олійник, С. П. Формування стратегії фінансової безпеки підприємства в умовах гібридних загроз / С. П. Олійник // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – 2023. – № 1. – С. 78-85.
30. Опанасюк, С. А. Вплив зовнішнього середовища на фінансову стійкість підприємства та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 158-167.
31. Петренко, О. В. *Механізми управління ризиками банкрутства підприємств в умовах глобалізації*: монографія. Київ: Ліра-К, 2022. 350 с.
32. Полінкевич О.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник / О.М. Полінкевич, В.П. Лещук. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
33. Поляков Б.М. Право неспроможності (банкрутства) в Україні: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Б.М. Поляков. Київ: Ін Юре, 2018. 560 с.

34. Полякова, М. В. Управління фінансовою санацією підприємств в умовах глобальних трансформацій: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2024. 360 с.
35. Рзаєв Г.І., Вакулова В.О. Зарубіжні методики оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. Т. 3. С. 182-186.
36. Романенко, Л. І. Ефективність стратегій запобігання банкрутству підприємств енергетичного сектору. Економіка промисловості. 2020. № 2. С. 65–72.
37. Савицька, Н. Л. Стратегія антикризового управління підприємством в умовах цифровізації економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 2. С. 201–210.
38. Сидоров, В. О. Антикризове управління підприємством в умовах постпандемічної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4. С. 112-119.
39. Ситник, Н. В. Формування системи раннього попередження банкрутства підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2020. Вип. 99. С. 87-93.
40. Соколов, А. В. Методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства підприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 280 с.
41. Тимченко, К. В. Проблеми та перспективи розробки стратегії запобігання банкрутству підприємства в умовах військової агресії. *Стратегічні пріоритети*. 2023. № 3. С. 45-52.
42. Ткаченко, І. О. *Фінансова санація підприємств*: навчальний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2019. 260 с.
43. Удовиченко О.М. Інститут банкрутства фізичної особи: необхідність впровадження в Україні / О.М. Удовиченко, О.А. Гаркуша. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 2. С. 128-131.
44. Федоренко, В. Г. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства для запобігання банкрутству. *Економіка розвитку*. 2021. № 1. С. 45–52.

45. Філімонова, Л. І. Оцінка впливу макроекономічних чинників на ймовірність банкрутства підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5. С. 89-96.
46. Цимбалюк, І. В. *Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах економічних криз*: монографія. Дніпро: НМетАУ, 2023. 300 с.
47. Черненко, Н. Ю. Розвиток інструментів фінансової діагностики для ідентифікації загроз банкрутства. *Економіка і регіон*. 2022. № 3. С. 112-119.
48. Шевчук, О. М. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах кризових явищ. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 120-126.
49. Шеремет, О. О. Сучасні підходи до оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 4. С. 88-95.
50. Щербак, В. Г. Глобальні виклики та стратегії фінансового оздоровлення підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 72. С. 156-163.
51. Юрій Е.О. Кримінальна відповідальність за доведення до банкрутства в Україні: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 224 с.
52. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. *Фінанси підприємств*: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 504 с.
53. Юрченко, З. В. *Антикризове управління підприємством: теорія та практика*: навчальний посібник. Суми: УАБС НБУ, 2020. 310 с.
54. Яковенко, Л. О. Вплив геополітичних факторів на стратегії запобігання банкрутству підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 67-74.