

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління ризиками запобігання банкрутства підприємства в
сучасному бізнес-середовищі»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Перерва Юрій Олександрович
Керівник:
Вараксіна Олена Вікторівна
Рецензент:
Клочан В'ячеслав Васильович

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Перерви Юрія Олександровича

1. Тема роботи «Управління ризиками запобігання банкрутства підприємства в сучасному бізнес-середовищі», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Вараксіна Олена Вікторівна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

– нормативно-довідкова література,

– літературні джерела,

– Інтернет-джерела,

– власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління ризиками банкрутства підприємства в сучасних умовах

Розділ 2. Оцінка управління ризиками банкрутства підприємства в сучасних умовах

Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління ризиками банкрутства підприємства в сучасних умовах

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Юрій ПЕРЕРВА

Керівник роботи

Олена ВАРАКСІНА

АНОТАЦІЯ

Перерва Ю.О. «Управління ризиками запобігання банкрутства підприємства в сучасному бізнес-середовищі». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено наукові підходи до визначення сутності економічних понять «ризик-менеджменту», «управління ризиками», обґрунтовано основні теоретичні підходи до управління ризиками банкрутства, вивчено основні методи прогнозування ймовірності банкрутства підприємства за допомогою фінансових інструментів.

Проведено комплексний аналіз фінансового стану підприємства; здійснено оцінку ймовірності банкрутства із застосуванням сучасних моделей та аналітичних показників; визначено чинники, що генерують ризики неплатоспроможності; виявлено слабкі місця у системі управління фінансовими ризиками. Виконано оцінку впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на ризик банкрутства підприємства у контексті динамічного бізнес-середовища.

Обґрунтовано заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками запобігання банкрутству, зокрема: підвищення якості фінансового контролю, удосконалення системи моніторингу ризиків, оптимізацію структури капіталу, формування резервів та використання інструментів страхування і хеджування фінансових загроз, впровадження сучасних цифрових рішень для прогнозування ризикових ситуацій.

Ключові слова: управління ризиками, ризик-менеджмент, невизначеність, економічна стабільність, мінімізація ризиків.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Економічна сутність ризиків банкрутства та їх роль у системі фінансової безпеки підприємства	9
1.2. Концепції та моделі управління ризиками банкрутства аграрного підприємства	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз об'єкту і суб'єкту управління	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства та ризиків банкрутства	37
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
3.1. Визначення перспектив щодо удосконалення системи управління ризиками підприємства	46
3.2. Формування ключових векторів вдосконалення системи запобігання ризику банкрутства підприємства	53
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження управління ризиком банкрутства обумовлена сучасними умовами економічної нестабільності, високою конкуренцією та глобалізаційними викликами, які ставлять підприємства перед необхідністю оперативного реагування на фінансові загрози. Сучасний ринок характеризується динамічними змінами попиту, коливаннями цін на ресурси, жорсткими умовами кредитування та підвищеним рівнем фінансових ризиків. У таких умовах підприємства потребують системного підходу до виявлення, оцінювання та управління ризиками банкрутства, що дозволяє своєчасно приймати стратегічні і тактичні рішення, мінімізувати потенційні втрати та підвищувати фінансову стійкість.

Крім того, розвиток інформаційних технологій та методів фінансового аналізу створює нові можливості для прогнозування й управління ризиком банкрутства, що робить тему дослідження актуальною як для теоретичного розвитку науки управління, так і для практичної діяльності підприємств. У сучасних умовах глобальної економіки ефективне управління ризиком банкрутства стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компаній.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету в рамках теми: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр., в якій автор досліджував принципи та функції управління ризиками банкрутства підприємства.

Метою даної роботи є проведення дослідження теоретичних та практичних підходів до управління ризиками банкрутства в підприємницькій діяльності та розробка ефективних інструментів їхнього контролю. Для досягнення поставленої мети визначено низку **завдань**: насамперед

дослідити теоретичні основи управління ризиками банкрутства підприємства. Наступним кроком є обґрунтування ключових методів управління ризиками банкрутства на практиці. Крім того, робота передбачає визначення шляхів удосконалення системи управління ризиками банкрутства підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління ризиком та запобігання банкрутства в сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, а також практичні рекомендації щодо управління ризиками і попередження банкрутства.

Методи дослідження. У роботі використовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані економічні та економіко-математичні методи дослідження. Зокрема, методи логічного та наукового аналізу допомогли визначити сутність економічних показників, що характеризують результативність діяльності підприємства. Для розробки концептуальної моделі оцінки ефективності господарської діяльності застосовувався комплексний підхід.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практично орієнтованих механізмів управління кризовими ситуаціями та ризиками банкрутства підприємства з урахуванням його специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища. Серед елементів новизни можна виділити: розробку дорожньої карти кризового управління з урахуванням КРІ, ресурсів та сценаріїв пріоритетності, що забезпечує чіткий контроль термінів реалізації заходів та дозволяє оцінювати їх ефективність у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, підручники, монографії, автореферати та матеріали науково-практичних конференцій. Законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, Інтернет-ресурси й фінансова звітність підприємств також були використані для обґрунтування висновків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження рекомендацій, представлених у роботі, на досліджуваному підприємстві для підвищення ефективності управління ризиками та запобігання банкрутству.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях, а саме:

1. Вараксіна О.В., Торяник С. С., Перерва Ю.О. Резильєнтність підприємства в умовах кліматичних змін: теоретико-практичний аспект. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск 5. 2025. С. 96 – 101. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-15>

2. Вараксіна О., Малашенко А., Перерва Ю. Систематизація та управління ризиками в аграрному виробництві. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 97 – 100.

3. Вараксіна О.В., Торяник С. С., Перерва Ю. О. Екологічно орієнтоване управління як частина стратегії повоєнної реконструкції підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 61 сторінку основного тексту, містить 21 таблицю, 11 рисунків, 50 літературних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність ризиків банкрутства та їх роль у системі фінансової безпеки підприємства

Економічні процеси у сучасному бізнес-середовищі супроводжуються підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює виникнення загроз платоспроможності суб'єктів господарювання. Однією з ключових загроз є ризик банкрутства, який розглядається як ймовірність втрати підприємством можливості виконувати свої зобов'язання перед кредиторами через нездатність формувати необхідний обсяг фінансових ресурсів. У цьому контексті банкрутство є не лише негативним фінансовим результатом діяльності, а й проявом системної нестійкості підприємства [1]. У контексті аграрного підприємства ризик банкрутства набуває специфічних рис через сезонність виробництва, волатильність цін на сільськогосподарську продукцію, кліматичні та природні фактори, а також регуляторні та ринкові зміни [2].

Сутність ризику банкрутства полягає у потенційній можливості настання кризового фінансового стану, зумовленого як внутрішніми прорахунками менеджменту, так і зовнішніми чинниками, пов'язаними зі зміною ринкової кон'юнктури, макроекономічної та фінансової політики держави. Ризик банкрутства визначається як складова фінансового ризику підприємства, що відображає можливість втрати ліквідності, зниження вартості капіталу, погіршення показників рентабельності та платоспроможності, що підтверджується у наукових працях Горячого та Андрійченко [3].

З позицій економічної теорії ризик банкрутства розглядається як специфічна форма прояву підприємницького ризику. Він відображає

можливість недоотримання доходів і втрати майна внаслідок неефективного фінансового управління або дії форс-мажорних зовнішніх факторів [4]. Ризик банкрутства характеризується не лише ймовірнісними ознаками, а й економічним змістом, що відображає рівень конкурентоспроможності та адаптивності підприємства.

Фінансова безпека підприємства формується під впливом кількох взаємопов'язаних чинників, що безпосередньо визначають ймовірність банкрутства. Першим є рівень ліквідності, який характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Недостатня ліквідність ускладнює обслуговування короткострокових боргів і створює передумови для кризових ситуацій, підвищуючи ймовірність дефолту [5]. Другим критично важливим чинником є структура капіталу – оптимальне співвідношення власного та позикового фінансування дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стійкість підприємства навіть за несприятливих ринкових умов [6]. Третій чинник – стабільність грошових потоків, яка забезпечує можливість своєчасного покриття поточних зобов'язань і підтримує довіру кредиторів та інвесторів [7]. Крім того, рівень рентабельності та ефективності використання активів визначає здатність підприємства генерувати прибуток для фінансування власних потреб і зменшення залежності від зовнішніх джерел капіталу [8]. Взаємодія цих факторів створює комплексний механізм забезпечення фінансової безпеки: недостатність будь-якого елемента підвищує вразливість підприємства перед ризиком банкрутства, тоді як збалансоване поєднання ліквідності, капітальної структури, грошових потоків та рентабельності дозволяє підтримувати стабільний розвиток навіть у кризових умовах.

Аналіз ролі ризику банкрутства та факторів фінансової безпеки дозволяє виділити ключові етапи трансформації економічних і управлінських загроз у критичний стан підприємства (рис. 1.1). На практиці це проявляється у послідовному впливі зовнішніх і внутрішніх ризиків на фінансову стійкість,

платоспроможність та структуру капіталу, що в кінцевому підсумку формує ризик банкрутства.



Рис.1.1. Причинно-наслідковий ланцюг формування ризику банкрутства підприємства

Джерело: [9, с.67-65; 10, с.132-136; 11 - 14]

Блок-схема наочно демонструє причинно-наслідковий ланцюг формування ризику банкрутства, починаючи від дії зовнішніх та внутрішніх факторів і закінчуючи критичною загрозою фінансової неплатоспроможності. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного виявлення загроз і розробки превентивних заходів, спрямованих на

стабілізацію фінансового стану та підтримання конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх шоків, оптимізувати структуру капіталу та забезпечувати стійке функціонування навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

В умовах динамічності ринкового середовища загрози перестають бути випадковими і набувають системного характеру, що впливає не лише на короткострокові фінансові результати, а й на стратегічну здатність підприємства до відтворення капіталу та збереження конкурентних позицій, що зумовлює необхідність сприймати ризик банкрутства не як пасивний наслідок економічних коливань, а як об'єкт активного управління, що потребує спеціалізованих інструментів оцінювання, контролю та попередження. Така діяльність проявляється у системі відповідних функцій, які забезпечують послідовність та результативність процесу протидії фінансовій неспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функціональна структура управління ризиком банкрутства в аграрному підприємстві [5;6;15;16; 17]

Функція	Призначення функції	Індикатори ефективності	Особливості для агропідприємства
Оцінювальна	Визначення рівня фінансової стійкості та ймовірності банкрутства	Динаміка оборотних коштів, рентабельність видів продукції, рівень дебіторської/кредиторської заборгованості	Моніторинг сезонних потреб у фінансуванні, оцінка платоспроможності за фазами агросезону
Контролююча	Нагляд за дотриманням фінансової дисципліни та структурою ресурсів	Структура кредитних зобов'язань, використання резервів, показники покриття короткострокових зобов'язань	Формування страхових і фінансових резервів, оптимізація активів з урахуванням сезонності виробництва
Превентивна	Виявлення потенційних загроз і розроблення заходів їх мінімізації	Системи раннього попередження, сценарне прогнозування, індикатори ліквідності	Прогнозування кліматичних і ринкових ризиків, планування заходів для недопущення фінансової кризи
Регулююча	Коригування фінансової стратегії для мінімізації загроз банкрутства	Рівень своєчасності управлінських рішень, показники оптимізації витрат і капіталу	Гнучка змінюваність бізнес-планів залежно від урожайності, ринкової кон'юнктури та витрат на ресурси

Функції управління ризиком банкрутства формують комплексний механізм оцінки, контролю та запобігання фінансовим кризам:

- оцінювальна функція забезпечує постійну діагностику фінансового стану через аналіз ліквідності, рентабельності виробничих напрямків та платіжної дисципліни, що для агропідприємства передбачає врахування сезонних коливань доходів і витрат;

- контролююча функція підтримує фінансову дисципліну та своєчасне коригування ресурсної структури, включаючи оптимізацію активів і резервів, формування страхових фондів та управління кредитними зобов'язаннями відповідно до виробничих циклів;

- превентивна функція реалізується через системи раннього попередження та сценарне прогнозування, що дозволяє виявляти потенційні загрози до прояву фінансових дисбалансів;

- регулююча функція забезпечує адаптивне управління фінансовими потоками та структурою капіталу, дозволяючи коригувати стратегію у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни, підвищуючи стійкість бізнес-моделі та знижуючи ймовірність банкрутства.

Комплексне поєднання цих функцій забезпечує ефективне управління ризиком, поєднуючи діагностику, контроль, превенцію та адаптивне регулювання, що створює безперервний процес управління фінансовою безпекою агропідприємства.

Ризики банкрутства підприємства формуються під впливом системи взаємопов'язаних факторів, які відображають стан зовнішнього бізнес-середовища та внутрішні параметри функціонування підприємства. Сучасні дослідження визначають банкрутство як наслідок сукупної дії економічних, фінансових, управлінських, інституційних та ринкових чинників, які знижують платоспроможність підприємства, руйнують структуру капіталу та блокують процес відтворення фінансових ресурсів [18]. Управління ризиком банкрутства має спиратися на цілеспрямовані управлінські дії, спрямовані на його ідентифікацію, вимірювання та нейтралізацію. Загрозливість цих

факторів посилюється недостатністю повної інформації щодо динаміки ринку, поведінки конкурентів, змін регуляторного середовища та майбутніх фінансових потоків. Як підкреслює Жердецька, зростання ризику банкрутства пов'язане не лише з фінансовою результативністю підприємства, але й з «неможливістю адаптації бізнес-моделі до умов турбулентності та структурних змін ринку» [19, с. 114]. Тому системна оцінка факторів повинна враховувати невизначеність, яка ускладнює прогнозування негативних наслідків.

В наукових розвідках пропонується класифікувати фактори банкрутства на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Зовнішні чинники обумовлені макроекономічними процесами, державним регулюванням, кон'юнктурою ринку та умовами конкуренції. За висновками Зятковського, негативний вплив зовнішнього середовища «залежить від циклічного характеру економіки, змін валютних курсів, інфляційних очікувань та фіскального навантаження» [20, с. 98]. Внутрішні фактори пов'язані зі станом фінансів підприємства, структурою капіталу, ефективністю управління, якістю менеджменту та здатністю здійснювати стратегічне планування.

Особливу роль у формуванні ризику банкрутства відіграють управлінські фактори: недосконалість фінансової політики, відсутність контролю за витратами, помилки у прогнозуванні, невірна диверсифікація інвестицій, невідповідність структури активів стратегічним цілям розвитку. Як підкреслює Савчук (2019), «банкрутство не є лише фінансовим наслідком: воно формується як управлінська неспроможність передбачити майбутній фінансовий стан підприємства» [21, с. 52].

Систематизація факторів дозволяє виділити такі ключові групи ризиків банкрутства підприємства: економічні, фінансові, виробничо-операційні, управлінські, ринково-конкурентні та інституційно-правові (табл. 1.2). У межах цих груп формується комплексна дія чинників, що впливають на

платоспроможність та ліквідність, скорочують можливості залучення капіталу та порушують стабільність фінансових потоків.

Таблиця 1.2

Основні групи факторів ризику банкрутства підприємства [22-25]

Група факторів	Підгрупа фактору	Зміст впливу	Ризикогенний результат
Зовнішні (екзогенні)	Економічні	Інфляція, торговельні обмеження, макроекономічна нестабільність	Зростання витрат, зниження купівельної спроможності, зменшення рентабельності
	Фінансові	Коливання процентних ставок, нестабільність валютного курсу, обмеження кредитування	Втрата платоспроможності, підвищення боргового навантаження
	Ринково-конкурентні	Нестабільність попиту, зниження частки ринку, посилення конкуренції	Скорочення доходів, втрата ринкових позицій, зниження обсягів реалізації
	Інституційно-правові	Нестабільність податкової політики, регуляторні обмеження, зміни законодавства	Зростання витрат, штрафні санкції, втрата активів
Внутрішні (ендогенні)	Виробничо-операційні	Зношеність основних засобів, технологічні ризики, перебої постачання	Зниження продуктивності, підвищення собівартості, порушення виробничих циклів
	Управлінські	Неефективне планування, помилки менеджменту, хибні інвестиційні рішення	Невірні фінансові рішення, збільшення збитковості, зниження стратегічної стійкості

Узагальнюючи, можна стверджувати, що фактори ризику банкрутства мають комплексний і взаємозалежний характер, а їхній вплив посилюється в умовах невизначеності бізнес-середовища. Взаємодія зовнішніх та внутрішніх детермінант ризику банкрутства формує комплексну систему загроз, де зміни макроекономічного середовища та ринкової кон'юнктури трансформуються внутрішніми процесами у конкретні фінансові ризики. Критичні точки взаємодії факторів визначають рівень ліквідності, рентабельності та платоспроможності підприємства, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та впроваджувати превентивні заходи. Мінімізація ризику банкрутства потребує не лише моніторингу фінансових показників, але й адаптації бізнес-моделі до макроекономічних та ринкових

змін, удосконалення управлінських рішень і забезпечення стійкості фінансових потоків (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна модель взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх факторів ризику банкрутства підприємства

Джерело: [26-31]

Отже, ризик банкрутства є невід'ємним елементом фінансової безпеки підприємства. Його економічна сутність полягає у ймовірності настання

неспроможності виконувати фінансові зобов'язання, що є результатом дії комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників. Ефективне управління даним ризиком є передумовою підвищення стійкості підприємства та формування довгострокової стратегії його розвитку.

1.2. Концепції та моделі управління ризиками банкрутства аграрного підприємства

У сучасних умовах підвищеної економічної турбулентності підприємства змушені постійно оцінювати свою здатність протистояти фінансовим загрозам. Ризик банкрутства виступає ключовим показником фінансової стійкості та конкурентоспроможності, оскільки його наявність безпосередньо впливає на залучення ресурсів і стратегічний розвиток. Управління цим ризиком потребує комплексного підходу, що поєднує аналітичні інструменти, превентивні механізми та адаптивні управлінські рішення. Важливим є також врахування специфіки галузі та внутрішніх особливостей підприємства, зокрема для аграрного бізнесу, де сезонність і ринкова мінливість підсилюють ризик фінансового дистресу. Такий підхід забезпечує не тільки раннє виявлення потенційних загроз, а й формування системи управлінських дій для мінімізації їхніх негативних наслідків.

Управління ризиком банкрутства базується на низці взаємопов'язаних теоретичних концепцій, які забезпечують цілісність оцінки, контролю та превенції фінансових загроз.

Класична концепція ризик-менеджменту передбачає системну ідентифікацію, оцінку та управління ризиками через встановлення ключових показників фінансової стабільності, контроль за їх динамікою та застосування стандартних методів управління [5]. Ця концепція акцентує увагу на системності процесу, коли кожний вид ризику оцінюється за

критеріями ймовірності настання та потенційного збитку, що дозволяє підприємству визначати пріоритетні напрями для впливу та зниження загроз.

Антикризова концепція розглядає банкрутство як потенційний критичний стан підприємства, що вимагає превентивних заходів і системної підготовки до кризових ситуацій. Вона передбачає впровадження механізмів раннього попередження, сценарного прогнозування та аналітичної підтримки управлінських рішень, що дозволяє своєчасно виявляти ознаки фінансового дистресу та застосовувати заходи для запобігання негативним наслідкам [6; 16]. Для агропідприємств антикризова концепція є особливо актуальною через сезонні коливання доходів і потребу адаптації до змін ринкового попиту та кліматичних факторів.

Концепція фінансового аналізу базується на кількісних показниках фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності підприємства, які слугують основою для побудови моделей прогнозування банкрутства [22]. Класичними прикладами таких моделей є дискримінантні моделі Альтмана (Altman Z-Score) та Ольсона (Ohlson O-Score), а сучасні підходи включають інтелектуальні моделі на базі алгоритмів машинного навчання та бізнес-інтелекту [28]. Ця концепція забезпечує менеджменту точні інструменти для оцінки ймовірності кризових явищ та розробки превентивних стратегій, інтегруючи фінансовий аналіз із антикризовим плануванням.

Інтеграція цих трьох концепцій дозволяє формувати комплексну систему управління ризиком банкрутства, де оцінка, контроль та превентивні заходи поєднуються в єдину логіку та забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищує точність прогнозування фінансових ризиків та сприяє довгостроковій стійкості і конкурентоспроможності, особливо в умовах нестабільного аграрного сектору.

Вивчення концепцій управління ризиком банкрутства дозволяє не лише окреслити теоретичні підходи, а й визначити практичні механізми взаємодії

різних складових системи управління. Для ефективного впровадження таких механізмів важливо структуровано відобразити, як класичні підходи, антикризові методи та фінансовий аналіз взаємопов'язані та реалізуються на практиці, формуючи цілісну систему запобігання фінансовому дистресу (табл.1.2).

Таблиця 1. 2

Концептуальна інтеграція підходів управління ризиком банкрутства підприємства [29 - 34]

Концепція	Основна ціль	Практичний механізм впровадження	Специфіка для агропідприємства
Класична концепція	Системна ідентифікація та оцінка ризиків	Встановлення ключових показників фінансової стабільності, моніторинг ліквідності, структури капіталу та рентабельності	Врахування сезонних коливань доходів та витрат, планування ресурсів за фазами агросезону
Антикризова концепція	Превентивне управління потенційними кризами	Сценарне прогнозування, системи раннього попередження, коригування управлінських рішень	Оптимізація операцій та фінансів із урахуванням ризиків клімату та ринку, формування фінансових резервів
Концепція фінансового аналізу	Прогнозування ймовірності банкрутства	Використання моделей Альтмана, Ольсона, інтелектуальних алгоритмів та аналіз фінансових показників	Моніторинг рентабельності культур, дебіторської та кредиторської заборгованості, оцінка впливу ринкових коливань

Вивчення теоретичних концепцій управління ризиком банкрутства створює основу для формування практичних моделей прогнозування і запобігання фінансовим кризам. Концепції визначають стратегічні напрями та принципи оцінки, контролю і превенції ризиків, тоді як моделі забезпечують їх реалізацію через конкретні інструменти кількісного та якісного аналізу. Перехід від абстрактних концепцій до моделей дозволяє перевести управлінські рішення у практичну площину, забезпечуючи раннє виявлення ознак фінансового дистресу та обґрунтовану реакцію на нього. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з високою невизначеністю та турбулентністю ринкового середовища, інтеграція концептуальних

підходів із аналітичними моделями стає критично важливою для підтримки фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Після визначення теоретичних концепцій управління ризиком банкрутства актуальним є розгляд моделей, що реалізують ці концепції на практиці. Моделі виконують роль інструментів кількісної та якісної оцінки фінансового стану підприємства, дозволяють прогнозувати ймовірність банкрутства та розробляти превентивні заходи для зниження ризиків [5]. Вони надають менеджменту конкретні аналітичні засоби для раннього виявлення ознак фінансового дистресу і своєчасного реагування на кризові ситуації.

Класичні статистичні моделі, такі як Altman, Z-Score та Ohlson O-Score, залишаються популярними завдяки простоті використання і перевіреним практичній ефективності. Модель Альтмана базується на дискримінантному аналізі та включає п'ять фінансових коефіцієнтів: оборотний капітал до активів, нерозподілений прибуток до активів, прибуток до сплати відсотків та податків до активів, ринкову вартість капіталу до зобов'язань та обсяг продажів до активів.

Модель Ольсона (Ohlson O-Score) використовує логістичну регресію і враховує фінансові коефіцієнти, розмір фірми, структуру зобов'язань та якість управлінських рішень. Вона забезпечує більш гнучкий та адаптивний прогноз, що дозволяє враховувати особливості підприємств із складною фінансовою структурою [35].

У сучасному бізнес-середовищі активно застосовуються гібридні інтелектуальні моделі, які поєднують класичний аналіз фінансових показників із алгоритмами машинного навчання та бізнес-інтелекту. Такі моделі дозволяють виявляти приховані закономірності, прогнозувати кризові ситуації та інтегрувати зовнішні фактори ризику, зокрема для агропідприємств – сезонність, ринкову мінливість та кліматичні коливання [28]. Інтеграція класичних, регресійних та інтелектуальних моделей у систему управління ризиком банкрутства дозволяє підприємству

поєднати стратегічне прогнозування з оперативним контролем фінансового стану. Застосування різних типів моделей забезпечує комплексну оцінку ризиків, враховуючи як внутрішні фінансові показники, так і зовнішні фактори, такі як ринкова кон'юнктура, сезонні коливання та кліматичні ризики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Моделі управління ризиком банкрутства та їх застосування в підприємствах [36-40]

Категорія моделі	Основні інструменти та показники	Переваги для агропідприємства	Особливості впровадження
Класичні дискримінантні	Altman Z-Score: оборотний капітал/активи, нерозподілений прибуток/активи, прибуток до сплати відсотків/активи, ринкова вартість капіталу/зобов'язання, обсяг продажів/активи	Простота розрахунку, перевірена ефективність у прогнозуванні фінансового дистресу	Використовувати для оцінки фінансового стану після збору врожаю та під час пікових сезонів; враховувати сезонні коливання доходів
Регресійні моделі	Ohlson O-Score: логістична регресія, розмір фірми, структура зобов'язань, фінансові коефіцієнти	Гнучкість та адаптивність, врахування масштабів господарства та боргового навантаження	Інтегрувати з бухгалтерськими даними та внутрішньою аналітикою, коригувати під специфіку агровиробництва
Інтелектуальні (AI, BI)	Алгоритми машинного навчання, майнінг асоціацій, бізнес-інтелект, онтологічні моделі фінансових даних	Виявлення прихованих закономірностей, прогнозування кризових ситуацій за складними сценаріями	Потрібне підключення ERP-систем, постійний моніторинг ринку, кліматичних і ринкових змін, інтеграція з внутрішніми та зовнішніми даними
Системи раннього попередження (Early Warning System)	Комбінація дискримінантних, регресійних та інтелектуальних моделей, індикатори ліквідності, платоспроможності та рентабельності	Забезпечує комплексний підхід до прогнозування та запобігання банкрутства	Реалізується як програмний комплекс, дозволяє планувати превентивні заходи, включаючи резерви та реструктуризацію активів

Застосування моделей управління ризиком банкрутства в агросекторі створює багаторівневу архітектуру фінансової діагностики. У цій системі кожна модель виконує унікальну аналітичну функцію, а їхнє поєднання дозволяє не лише точно визначити ймовірність втрати платоспроможності, але й комплексно оцінити ефективність використання ресурсів, виявити нераціональність фінансових та операційних структур.

Концепції та моделі управління ризиком банкрутства формують цілісну систему, яка інтегрує класичний фінансовий аналіз, сучасне статистичне моделювання та інноваційні підходи на основі автоматизованого інтелекту. Для аграрного бізнесу ця інтеграція є критично важливою, оскільки вона дає змогу ефективно враховувати специфічні фактори – сезонність, вплив кліматичних факторів та ринкову турбулентність. Саме це дозволяє перейти від реактивного реагування на кризи до проактивного фінансового планування та моделювання сценаріїв.

Таким чином, система управління ризиками стає не просто інструментом контролю, а стратегічним активом для забезпечення конкурентоспроможності на світових ринках.

В умовах стрімкої динаміки ринкового середовища, ефективна реалізація політики управління ризиком банкрутства вимагає обов'язкового впровадження систем раннього попередження (Early Warning System, EWS), що є критично важливим інструментом превентивного фінансового менеджменту (табл.1.4). EWS забезпечують комплексну інтеграцію різномірних прогностичних моделей – від класичних коефіцієнтних та регресійних (зокрема, багатофакторних дискримінантних моделей) до інтелектуальних підходів на основі машинного навчання та штучного інтелекту, що дозволяє з високою точністю виявляти ознаки фінансового дистресу на його початкових стадіях та своєчасно розробляти превентивні заходи [16]. Для суб'єктів аграрного бізнесу ефективність EWS визначається їхньою здатністю враховувати специфічні галузеві ризики: сезонність виробництва, волатильність цін на ключову продукцію та ресурси, вплив

кліматичних факторів і особливості кредитної політики з її тривалими циклами фінансування; впровадження EWS дозволяє фінансовим директорам переходити від констатації факту кризи до її активного запобігання, мінімізуючи потенційні збитки.

Таблиця 1.4

Основні компоненти системи раннього попередження банкрутства в підприємствах [41-44]

Компонент EWS	Основні показники та інструменти	Призначення	Особливості для агропідприємств
Збір даних	Фінансові коефіцієнти, обсяги виробництва, сезонні витрати, ринкові ціни	Формування аналітичної бази	Врахування циклічності агровиробництва та ринкових коливань цін на продукцію
Компонент EWS	Основні показники та інструменти	Призначення	Особливості для агропідприємств
Збір даних	Фінансові коефіцієнти, обсяги виробництва, сезонні витрати, ринкові ціни	Формування аналітичної бази	Врахування циклічності агровиробництва та ринкових коливань цін на продукцію

Через високий рівень впливу зовнішніх неконтрольованих чинників, EWS в агробізнесі мають використовувати гібридні моделі, які поєднують фінансові та нефінансові показники, створюючи надійну аналітичну платформу, яка трансформує управління ризиками з інструменту контролю на стратегічний актив, що забезпечує фінансову стійкість і підтримує рішення щодо інвестицій та диверсифікації в умовах конкурентоспроможності на світових ринках.

Інтеграція різних моделей та практичних інструментів управління ризиком банкрутства в аграрному підприємстві реалізується через послідовність взаємопов'язаних елементів. Від антикризового управління та системного контролю фінансових показників до застосування класичних, регресійних та інтелектуальних моделей формується комплексний механізм раннього виявлення ризиків та превентивних дій, який дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати критичні відхилення, прогнозувати

їхній можливий вплив на стратегічні цілі та розробляти адаптивні управлінські рішення для мінімізації потенційних збитків (рис.1.3).

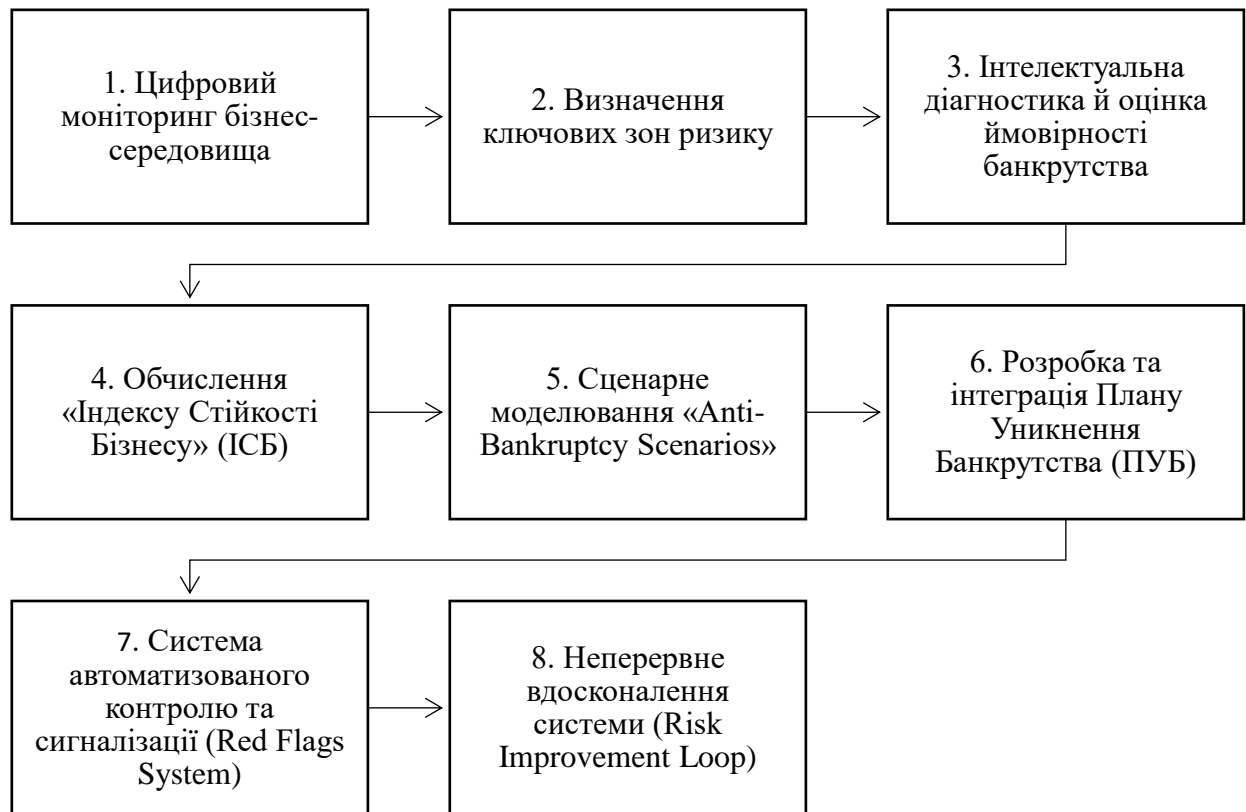


Рис. 1.3. Інтегрована система управління ризиком банкрутства підприємства

Джерело: [45-48]

Впровадження інтегрованої системи дозволяє агропідприємству ефективно поєднувати стратегічне планування та оперативний контроль фінансових показників. Використання класичних, регресійних та інтелектуальних моделей забезпечує своєчасне виявлення ознак фінансового дистресу, враховуючи сезонність виробництва та ринкові коливання. Результатом є своєчасне прийняття превентивних рішень, оптимізація капіталу, підвищення ліквідності та збереження конкурентних переваг підприємства. Така система формує платформу для комплексного управління ризиком банкрутства та підвищує фінансову стійкість у мінливому бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1.

1. Наголошено, що економічна сутність ризику банкрутства проявляється у системній взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства. При цьому ризик банкрутства не є випадковим явищем, а інтегральним елементом фінансової безпеки, що потребує постійного контролю та оцінки.

2. Акцентовано, що фактори виникнення ризику банкрутства мають комплексний характер та класифікуються як екзогенні та ендогенні. Їхній вплив посилюється в умовах невизначеності ринкового середовища та потребує системного аналізу для своєчасного запобігання фінансовим кризам.

3. Наголошено, що взаємозв'язок факторів ризику банкрутства визначає необхідність інтегрованого підходу до оцінки, контролю та превенції. Такий підхід дозволяє агропідприємству формувати адаптивну фінансову стратегію та зберігати ліквідність і платоспроможність навіть за умов турбулентного бізнес-середовища.

4. Підкреслено, що функції управління ризиком банкрутства включають оцінювальну, контролюючу та превентивну складові, які взаємодіють між собою. Реалізація цих функцій в агропідприємствах потребує врахування сезонності, специфіки виробничих процесів та ринкової кон'юнктури для підвищення точності прогнозування і своєчасного реагування.

5. Наголошено, що інтеграція моделей та практичних інструментів управління ризиком банкрутства формує систему раннього попередження та превентивних заходів. Впровадження таких механізмів забезпечує стратегічну стійкість підприємства, адаптацію до зовнішніх шоків та підвищення конкурентних переваг на ринку.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз об'єкту і суб'єкту управління

Досліджуване підприємство розташоване в межах Миргородського району Полтавської області та належить до групи багатогалузевих сільськогосподарських товаровиробників, господарська діяльність яких поєднує виробничі, переробні та торговельні функції. Його економічна модель ґрунтується на комплексному використанні ресурсного потенціалу шляхом організації повного циклу аграрного виробництва: від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки й реалізації на основі ринкових механізмів. Така виробнича стратегія дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін кон'юнктури агропродовольчого ринку, підтримувати стабільність фінансових потоків та забезпечувати конкурентні переваги в регіоні.

Предмет діяльності підприємства охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних з виробництвом, закупівлею, переробкою, зберіганням і реалізацією сільськогосподарської продукції рослинного походження. У галузі рослинництва здійснюється виробництво зернових, технічних, олійних культур і насіння, вирощуються картопля, овочеві та баштанні культури, плодови та ягідні насадження, включаючи виноград. Додатковим видом діяльності є переробка продукції рослинництва з виробництвом борошна, круп, комбікормів та макаронних виробів, що формує замкнений виробничо-переробний цикл і сприяє підвищенню рівня доданої вартості. Розширення переліку комерційно-господарських операцій здійснюється також через надання послуг у сфері рослинництва й оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Важливим аспектом функціонування підприємства є правова свобода господарської діяльності, що базується на принципах чинного законодавства України. Економічна автономія забезпечується можливістю укладання цивільно-правових угод, здійснення операцій з майном та цінними паперами, а також вчинення інших юридично значимих дій, які не суперечать правовим нормам і сприяють підвищенню ефективності виробничо-економічних процесів.

Концептуальною основою діяльності підприємства є його місія, яка визначає довгостроковий стратегічний орієнтир, спрямований на досягнення статусу одного з найбільш сучасних та ефективних товаровиробників регіону. Стратегічна мета полягає у забезпеченні споживачів якісною та екологічно безпечною продукцією, формуванні високих фінансових результатів, що задовольняють інтереси власників майнових і земельних паїв, переданих у оренду, а також усіх учасників товариства. Досягнення таких орієнтирів можливе завдяки впровадженню сучасних технологій організації виробництва, підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат і розбудові сталих ринкових зв'язків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз стратегічного положення підприємства за 2020 – 2024 рр.

Strengths	Weaknesse
Диверсифікація зернових, бобових та олійних культур; стабільна ресурсна база (земельні ділянки, техніка, персонал); наявність досвіду в плануванні сівозмін і технологічних процесів; стабільні канали збуту через партнерські підприємства; використання сучасних технологій обробітку ґрунту та збирання урожаю	Обмежена децентралізація управління; недостатнє впровадження цифрових технологій; залежність від погодних умов; часткова залежність від цін на ринку зернових і олійних культур; потреба у модернізації технічного парку та систем зберігання продукції
Opportunities	Threats
Розширення ринків збуту та вихід на експорт; впровадження цифрового агроменеджменту та сучасних AgriTech рішень; органічне виробництво та сертифікація продукції; залучення інвестицій у модернізацію техніки; формування стратегічних альянсів із переробними та трейдинговими компаніями	Коливання цін на зернові та олійні культури; кліматичні ризики (посуха, зливи); зростання витрат на паливо, добрива та технічне обслуговування; конкуренція з боку інших агропідприємств області; регуляторні зміни та податкові ризики; ризик втрати ключових фахівців

Аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство має потужну виробничу та ресурсну базу, стабільні канали реалізації продукції та потенціал для розвитку через впровадження сучасних технологій. Водночас слабкі сторони та зовнішні загрози вимагають вдосконалення системи управління, застосування адаптивних підходів

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, з чіткою вертикаллю підпорядкування: директор підприємства координує роботу всіх підрозділів, приймає стратегічні рішення, визначає основні виробничі та економічні пріоритети та контролює використання ресурсів.

До адміністративного апарату належать служби бухгалтерії, фінансового планування та кадрового забезпечення, що забезпечує законність і ефективність операцій, контроль за витратами та ресурсами, а також кадрову підтримку виробничих підрозділів. Основними підрозділами виробництва є групи рослинництва, які виконують планування сівозмін, контроль технологічних процесів, організацію збору та зберігання врожаю. Кожна група має власного керівника, який відповідає за дотримання технологій, своєчасне виконання завдань і контроль якості продукції. Така структура забезпечує ефективну координацію всіх процесів у межах рослинницького циклу та швидку передачу управлінських рішень від топменеджменту до виробничих підрозділів.

Управлінська діяльність підприємства поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу. Адміністративні методи проявляються у вигляді наказів, регламентів та контролю виконання завдань, економічні через систему преміювання та планово-кошторисне фінансове управління, а соціально-психологічні через внутрішню комунікацію та мотиваційні заходи для персоналу. Директивно-колегіальний стиль управління дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій і швидку реакцію на ризики, пов'язані з сезонними коливаннями та ринковою кон'юнктурою, однак обмежує ініціативність середньої ланки та потребує

поступового впровадження інноваційних управлінських інструментів (рис. 2.1).

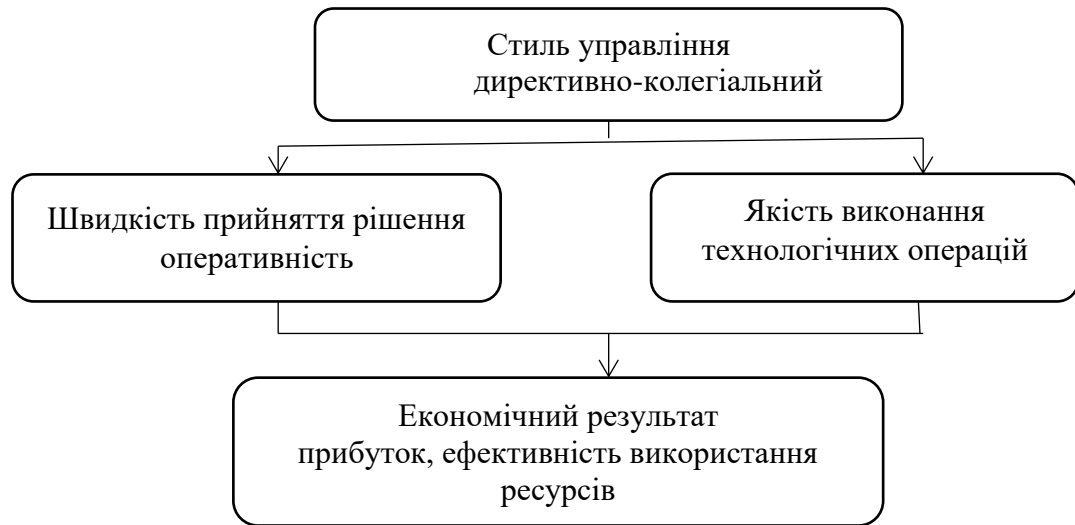


Рис. 2.1. Вплив стилю управління на ефективність діяльності підприємства, 2020 – 2024 рр.

Таким чином, стиль управління стає ключовим інструментом, що визначає ефективність всіх виробничих та фінансових процесів, забезпечує скоординовану взаємодію підрозділів і дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та виробничих умов.

Директивно-колегіальний стиль управління забезпечує чітку координацію дій між підрозділами, прискорює прийняття управлінських рішень, підтримує високу якість технологічних операцій і формує стабільний економічний результат.

Виробничий процес підприємства включає кілька взаємопов'язаних етапів: планування, використання ресурсів, догляд за культурами, збір, зберігання та реалізацію продукції, а також аналіз результатів для корекції подальшої діяльності. При цьому всі етапи пов'язані з потоками ресурсів, фінансів та інформації і контролюються на ключових точках якості, що забезпечує узгодженість управлінських дій, оперативне виявлення аномалій у

функціонуванні системи та можливість коригування процесів у режимі реального часу з метою підтримання стійкості підприємства (рис. 2.2).

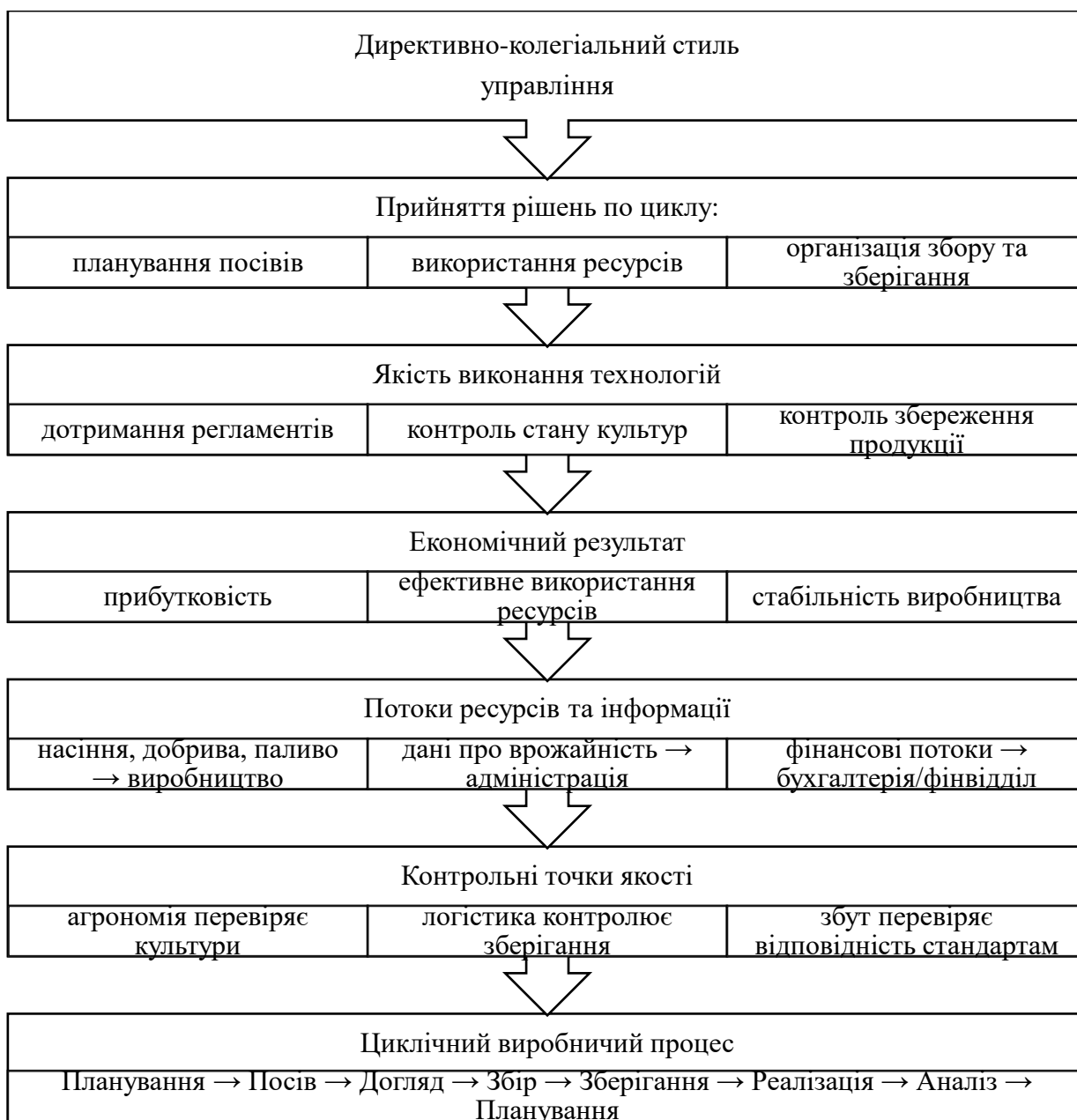


Рис. 2.2. Схема взаємозв'язку управлінських рішень, технологічних процесів і результативності діяльності підприємства, 2020 – 2024 рр.

Таке комплексне поєднання стилю управління, потоків ресурсів та контрольних механізмів демонструє послідовність і взаємозв'язок управлінських рішень, технологічних процесів і результативності діяльності підприємства.

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Прибуток є ключовою економічною категорією та основним мотивом діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції. Він виступає базою фінансової стабільності, визначає межі стратегічного розвитку й забезпечує здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін бізнес-середовища. Наявність достатнього обсягу прибутку дозволяє підприємству своєчасно оновлювати матеріально-технічну базу, впроваджувати інноваційні технології, підвищувати якість продукції та формувати конкурентні переваги.

Прибуток забезпечує ресурсну підтримку процесу модернізації виробництва, сприяє розширенню ринку збуту та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, крім того, визначає його стратегічні перспективи, конкурентоспроможність та соціальну відповідальність (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2020–2024 рр.

Показники	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	Відхилення, (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	99914,0	115367,0	84371,0	112199,0	93188,0	-6726,0
Інші операційні доходи, тис. грн	2898,0	22,0	14,0	115,0	34,0	-2864,0
Інші операційні витрати, тис. грн	6072,0	2987,0	2127,0	4669,0	448,0	-5624,0
Фінансові витрати, тис. грн	5503,0	4136,0	2549,0	4136,0	2549,0	-2954,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	11399,0	10012,0	2657,0	9437,0	13118,0	+1719,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	81897,0	98752,0	76382,0	94000,0	75195,0	-6702,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5896,0	5876,0	108,0	5400,0	9546,0	+3650,0
Рентабельність, %	7,19	5,95	0,14	5,74	12,69	+5,50

У досліджуваному періоді спостерігається нестійка динаміка фінансових результатів підприємства, що зумовлено змінами обсягів доходів, витрат та прибутковості операційної діяльності. Чистий дохід від реалізації у 2024 р. знизився на 19011 тис. грн у порівнянні з 2020 р., що свідчить про скорочення ринкової активності та можливе зменшення попиту на продукцію. Водночас у 2023 р. підприємству вдалося частково відновити обсяги продажу після провалу 2022 р., однак у 2024 р. позитивна тенденція знову не була збережена.

Інші операційні доходи за п'ятирічний період демонструють падіння на 81 тис. грн, що вказує на залежність підприємства переважно від основної діяльності та низьку диверсифікацію доходів. У той же час інші операційні витрати суттєво скоротилися (-860 тис. грн), що є позитивним фактором, оскільки підприємство оптимізувало непродуктивні витрати. Собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 18805 тис. грн, що є значним досягненням з точки зору управління витратами (рис. 2.3).

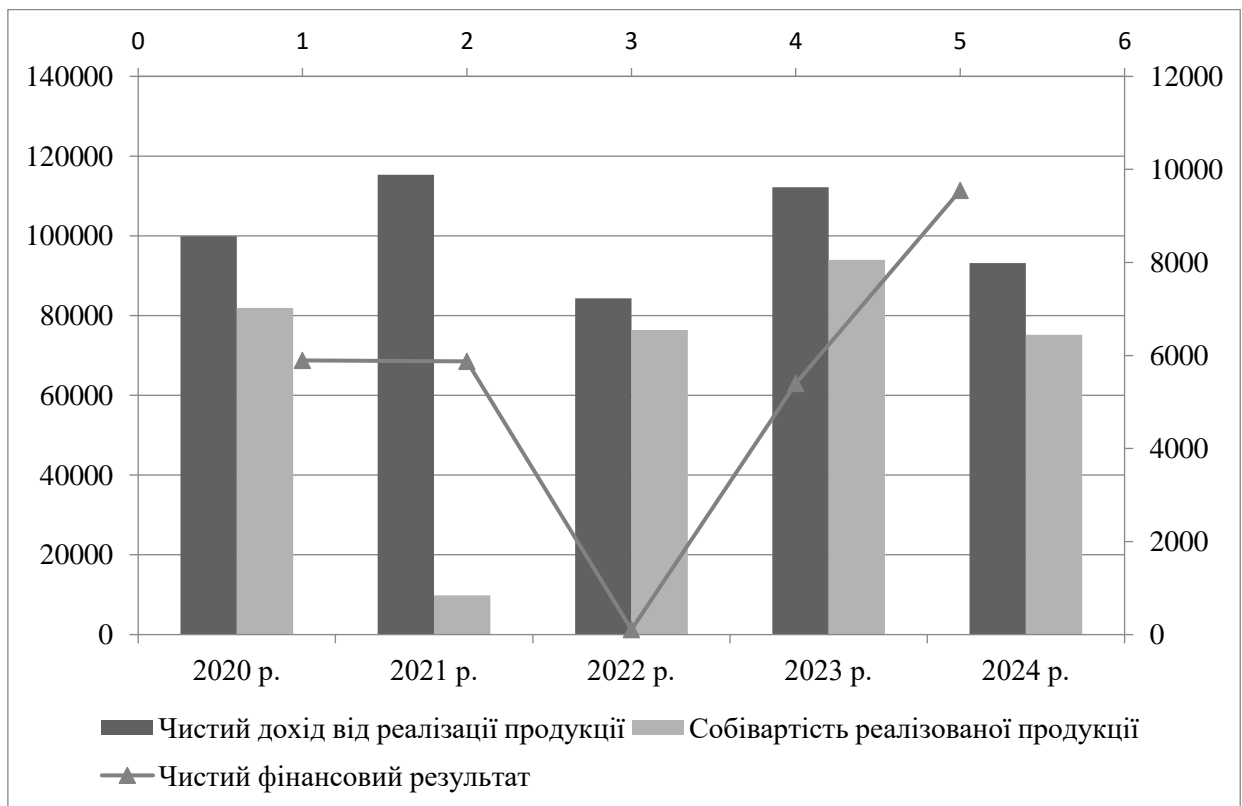


Рис. 2.3. Динаміка доходів та витрат підприємства за 2020 – 2024 рр.

Позитивним впливом є й скорочення фінансових витрат на 1587 тис. грн, що може свідчити про зменшення кредитного навантаження або ефективніше управління позиковим капіталом.

У результаті операційний фінансовий результат підприємства зріс на 3681 тис. грн, що підтверджує покращення управління виробничими та фінансовими ресурсами. Чистий фінансовий результат також має позитивну динаміку: прибуток зріс на 4146 тис. грн порівняно з 2020 р., що свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності.

Рівень рентабельності демонструє суттєве покращення: з 7,19% у 2020 р. до 12,69% у 2024 р. (+6,95 п.п.). Після різкого падіння до 0,14% у 2022 р., підприємство значно підвищило рентабельність, що підтверджує результативне відновлення фінансової стійкості, оптимізацію структури витрат та зростання ефективності використання ресурсів.

Отже, зростання чистого фінансового результату та ефективна оптимізація витрат свідчать про поступове підвищення результативності управлінських рішень підприємства у досліджуваному періоді. Проте оцінка лише абсолютних показників доходів і витрат не дає повної картини ефективності господарської діяльності. Для більш об'єктивного визначення рівня економічної результативності необхідно дослідити динаміку показників рентабельності, які відображають не лише обсяг прибутку, а й ступінь віддачі витрачених ресурсів (табл. 2.3). Саме аналіз рентабельності дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявний потенціал для отримання прибутку та формування конкурентних переваг у ринкових умовах. У 2020–2022 рр. підприємство переживало зниження ефективності використання капіталу, що було спричинено скороченням прибутку та падінням обсягів реалізації. Особливо критичною стала ситуація у 2022 р., коли загальна рентабельність капіталу становила лише 0,18%, а рентабельність реалізації 0,13%. Це свідчить про майже повну втрату прибутковості операційної діяльності та низьку віддачу вкладених ресурсів.

Починаючи з 2023 р., підприємству вдалося стабілізувати фінансові результати, що сприяло відновленню рентабельності. Значний приріст спостерігається у 2024 р., коли загальна рентабельність сукупного капіталу зросла до 14,73%, що на 5,90 в. п. перевищує показник 2020 р. Це означає підвищення ефективності використання інвестованих ресурсів та формування передумов для розширеного відтворення.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності
підприємства за 2020 – 2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення, (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн	5896,0	5876,0	108,0	5400,0	9546,0	+3650,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	99914,0	115367,0	84371,0	112199,0	93188,0	-6726,0
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн	52291,0	58177,0	61169,0	61130,0	64793,0	+12502,0
Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	11,28	10,10	0,18	8,83	14,73	+3,45
Рентабельність (збитковість) реалізації, %	5,90	5,09	0,13	4,81	10,24	+4,34
Коефіцієнт оборотності капіталу	1,91	1,98	1,38	1,84	1,44	-0,47

Аналогічна тенденція спостерігається та у рентабельності реалізації: після мінімальної віддачі у 2022 р. показник зріс до 10,24% у 2024 р., що на 5,43 в. п. більше порівняно з 2020 р. Таке покращення можна пояснити зростанням чистого прибутку при одночасному стримуванні собівартості та оптимізації інших видів витрат.

Водночас коефіцієнт оборотності капіталу знизився з 1,91 до 1,44, що вказує на уповільнення швидкості відтворення вкладених ресурсів. Це може свідчити про збільшення обсягу активів, що не забезпечують миттєвого

приросту доходів, або про скорочення обсягів реалізації. Незважаючи на це, висока рентабельність у 2024 р. підтверджує, що підприємство компенсувало зниження оборотності підвищенням прибутковості операцій.

Стійкість економічного зростання підприємства є ключовою умовою його довготривалої конкурентоспроможності та фінансової незалежності. Вона забезпечує стабільне збільшення вартості бізнесу, формує основу для стратегічного планування та дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стійке економічне зростання гарантує не лише накопичення фінансових ресурсів, а й розширення виробничого потенціалу, модернізацію технологій та постійне підвищення якості продукції (табл. 2.4). Економічне зростання, яке є стабільним і прогнозованим, дозволяє підвищувати рівень доходів працівників, розвивати корпоративну культуру та зміцнювати соціальну відповідальність бізнесу.

Таблиця 2.4

**Розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання
підприємства за 2020 – 2024 роки**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р.	2024 р.	Відхилення (+,-)
2	4	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість активів, тис. грн	108146,0	103878,0	106819,0	108236,0	112148,0	+4002,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	52291,0	58177,0	61169,0	61130,0	64793,0	+12502,0
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	5896,0	5876,0	108,0	5400,0	9546,0	+3650,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	99914,0	115367,0	84371,0	112199,0	93188,0	-6726,0
Реінвестований прибуток, тис. грн	5896,0	5876,0	108,0	5400,0	9546,0	+3650
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	11,28	10,10	0,18	8,83	14,73	+3,45
Частка реінвестованого прибутку	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0
Рентабельність продажу, %	5,90	5,09	0,13	4,81	10,24	+4,34
Ресурсовіддача, грн/грн	0,924	1,111	0,789	1,040	0,830	-0,091
Коефіцієнт фінансової незалежності	2,068	1,786	1,746	1,770	1,730	-0,338

Оцінювання стійкості економічного зростання підприємства у 2020–2024 рр. демонструє поступове відновлення та укріплення фінансової стійкості після критичного падіння у 2022 р. Середньорічна вартість активів зросла на 3942 тис. грн, що відображає збільшення майнового потенціалу, тоді як середньорічна вартість власного капіталу підвищилася на 3663 тис. грн. Зростання частки власного капіталу в структурі фінансування свідчить про формування більш незалежної фінансової бази та зниження залежності від зовнішніх джерел.

Чистий прибуток у 2024 р. збільшився порівняно з 2020 р. на 4146 тис. грн, що є ключовою передумовою стійкого економічного розвитку. Важливим фактором є відсутність дивідендних виплат протягом усіх досліджуваних років, що забезпечило реінвестування всієї суми отриманого прибутку. Стабільна частка реінвестованого прибутку (1,00) вказує на орієнтацію підприємства на внутрішнє зростання замість розподілу доходів між власниками.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання у 2022 р. практично наблизився до нульового значення (0,18%), що сигналізувало про реальну загрозу втрати фінансової стабільності. Проте вже у 2024 р. він зріс до 14,73%, що на 5,90 в. п. вище показника 2020 р., демонструючи відновлення прибутковості, активне нарощення власного капіталу та покращення управління ресурсами.

Показники рентабельності продажів також мають позитивну тенденцію: з 5,90% у 2020 р. до 10,24% у 2024 р., що підтверджує підвищення ефективності реалізації продукції. У той же час показник ресурсовіддачі знизився (-0,21), що може свідчити про збільшення обсягу активів, які ще не забезпечують відповідної дохідності. Незначне зниження коефіцієнта фінансової незалежності (-0,04) свідчить про певне скорочення частки власних коштів у структурі фінансування, однак воно не є критичним.

Отже, підприємство демонструє відновлення та зміцнення стійкості економічного зростання, що забезпечується:

- повним реінвестуванням прибутку;
- нарощенням власного капіталу;
- зростанням прибутковості продажів;
- підвищенням ефективності використання фінансових результатів.

Незважаючи на окремі негативні коливання у відтворенні активів, загальна динаміка свідчить про формування потенціалу довгострокового розвитку, підвищення фінансової автономії та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства та ризиків банкрутства

Оцінюючи поточний рівень ризиків банкрутства, важливо проаналізувати фактори, які одночасно здатні посилювати або послаблювати конкурентні позиції підприємства. Дослідження позитивних та негативних факторів є основою ефективного управління ризиками неплатоспроможності, оскільки саме вони впливають на здатність підприємства протистояти коливанням ринку та підтримувати стабільний прибуток.

Фактори, що зміцнюють конкурентні позиції, характеризують сильні сторони підприємства: рівень рентабельності, наявність достатнього власного капіталу, здатність реінвестувати прибуток, оптимізація витрат, ефективність виробничої діяльності та ресурсного забезпечення. Чим вищі внутрішні результати та економічна самостійність підприємства, тим нижчою є ймовірність виникнення ризику банкрутства, адже компанія отримує можливість формувати резерви, розширювати ринки збуту та інвестувати в інновації.

Натомість фактори, що послаблюють конкурентні позиції, проявляються у зниженні ліквідності, зростанні операційних витрат, уповільненні оборотності активів, падінні обсягів реалізації або рентабельності. Такі тенденції зменшують можливість генерувати стабільні грошові потоки,

підвищують залежність від позикових коштів та збільшують фінансові ризики. Якщо негативні фактори не контролюються, підприємство поступово втрачає стійкість, що може призвести до кризових явищ та загрози банкрутства.

Для оцінки стану підприємства та його здатності протистояти ризикам банкрутства важливим є аналіз ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішні ризики пов'язані з фінансовою стабільністю, кадровими ресурсами, управлінням боргами, інвестиційною активністю та ефективністю управлінських процесів. Аналіз цих факторів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також пріоритетні напрями для вдосконалення управління ризиками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка ризиків внутрішнього середовища підприємства
за 2020 – 2024рр.**

Фактор ризику	Оцінка ризику	Примітки
Фінансова стабільність	5	Часткова нестабільність через коливання грошових потоків; потрібна оптимізація короткострокових зобов'язань
Управління боргами	4	Довгострокові борги під контролем, але високі короткострокові зобов'язання збільшують ризики
Кадрові ресурси	3	Високий рівень кваліфікації персоналу, проте є ризики втрати ключових співробітників
Інвестиції в інновації	4	Недостатнє фінансування технологічних та інноваційних проектів
Контроль витрат	5	Частково ефективний контроль, але можливе перевищення бюджетних лімітів у деяких підрозділах
Стратегічне управління	4	Планування та прогнозування ризиків здійснюється, але не охоплює всі зовнішні чинники

Аналіз внутрішніх ризиків показав, що підприємство має середній рівень ризику всередині організації. Основні проблеми пов'язані з управлінням короткостроковими зобов'язаннями, недостатнім фінансуванням інновацій та частковими недоліками у стратегічному плануванні. Водночас високий рівень кваліфікації персоналу та наявність систем контролю витрат дозволяють підтримувати стабільність операційної діяльності та забезпечують потенціал для подальшого вдосконалення (рис.2.4).

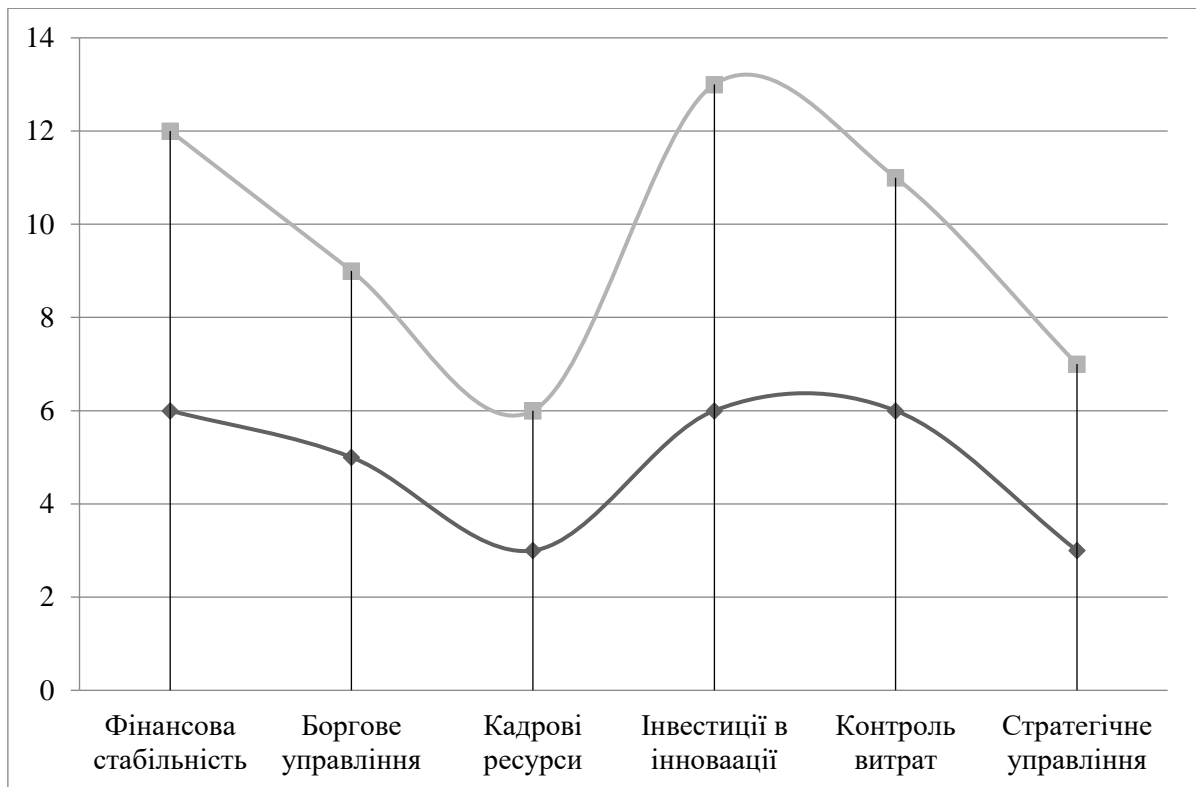


Рис. 2.4. Реальний рівень внутрішніх ризиків підприємства за категоріями, 2020 – 2024 рр.

Зовнішні ризики виникають під впливом економічних, соціальних, регуляторних та ринкових факторів. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити загрозу для фінансової стабільності підприємства та визначити пріоритетні напрями стратегічного реагування на зміни у ринкових умовах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ризиків зовнішнього середовища підприємства за 2020 – 2024 рр.

Фактор ризику	Оцінка ризику	Примітки
Економічна нестабільність	7	Коливання курсу валют та інфляція підвищують фінансові ризики
Конкуренція на ринку	6	Поява нових конкурентів та зростання цінового тиску впливають на прибутковість
Законодавчі та регуляторні зміни	5	Можливі зміни податкового законодавства та регуляторних вимог
Попит на продукцію	4	Сезонні коливання та зміни споживчих уподобань
Постачання та логістика	6	Залежність від зовнішніх постачальників, можливі затримки та підвищення цін
Соціальні та екологічні фактори	3	Вплив соціальних і екологічних норм наразі низький, але потенційно зростаючий

Аналіз зовнішніх ризиків показав високий рівень ризику у деяких напрямках, зокрема економічної нестабільності, конкуренції та логістики. Це вказує на необхідність активного моніторингу ринкових змін, адаптації стратегії та планування фінансових та інвестиційних ресурсів для мінімізації потенційних загроз (рис. 2.5).

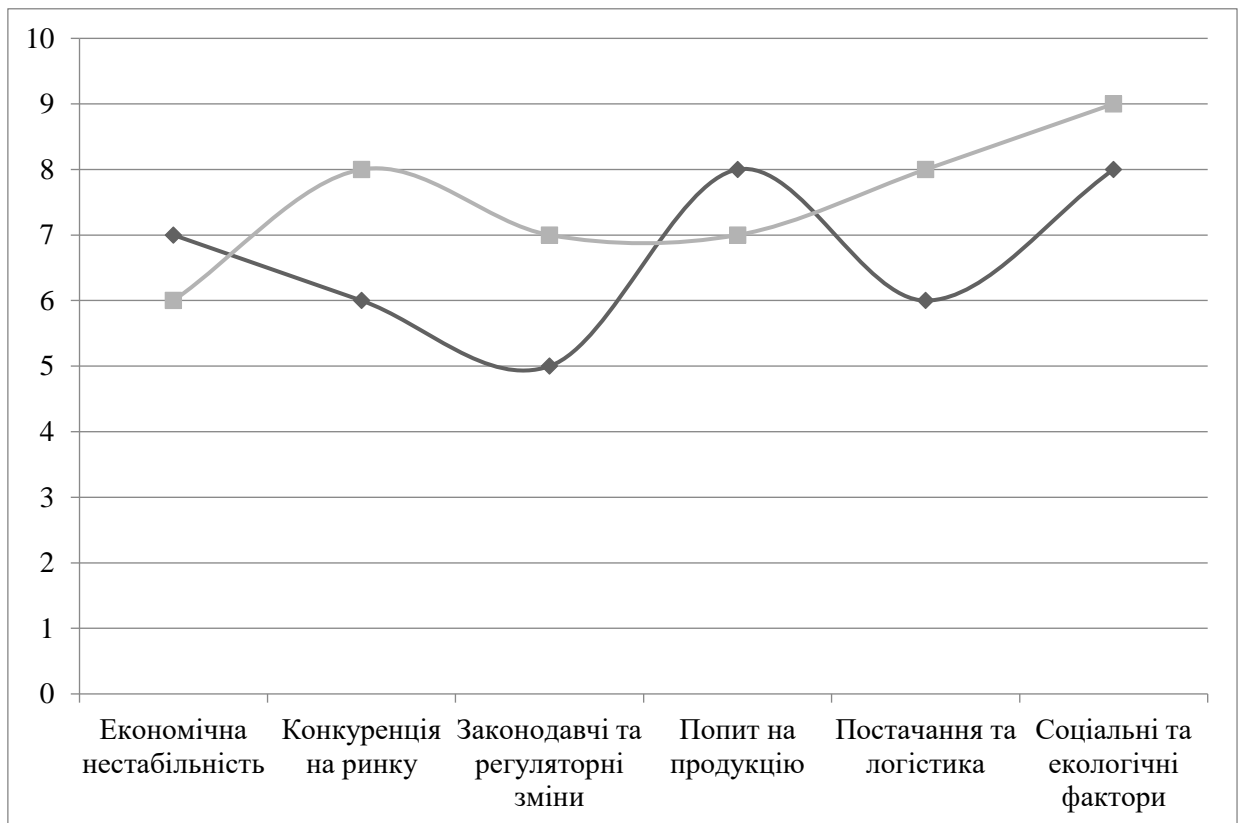


Рис. 2.5. Реальний рівень зовнішніх ризиків підприємства за категоріями, 2020 – 2024 рр.

Внутрішні та зовнішні ризики разом визначають середній загальний рівень ризику для підприємства, що вимагає системного підходу до управління ризиками та стратегічного планування.

Управління ризиками є невід’ємною складовою фінансової стабільності підприємства. Важливо не лише ідентифікувати ризики, а й створювати ефективну систему їх контролю, включно з резервними фондами, страхуванням та антикризовими заходами. Стратегічне планування дозволяє оцінювати потенційні загрози та прогнозувати їхній вплив на діяльність

підприємства. Регулярний моніторинг і коригування заходів забезпечують готовність до змінних умов ринку та підтримують стабільність. Крім того, важливим елементом є розвиток внутрішніх процедур управління ризиками та чітке розподілення відповідальності між підрозділами підприємства. Залучення сучасних аналітичних інструментів і програмних рішень дозволяє швидко виявляти потенційні загрози та оцінювати їхній вплив на ключові показники ефективності. Також значну роль відіграє підготовка персоналу та підвищення його компетенцій у сфері управління ризиками, що забезпечує оперативну реакцію на непередбачувані ситуації.

Оцінка ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства здійснювалася на основі фінансової звітності. Для проведення аналізу застосовувалися кілька визнаних моделей прогнозування банкрутства. Зокрема, використовувалася модель Р. Ліса, яка дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства через ключові показники ліквідності та платоспроможності. Крім того, враховувалася модель Тафлера і Тішоу, що базується на показниках прибутковості та оборотності активів. В аналізі також застосовувалася модель Альтмана, яка дає комплексну оцінку ризику банкрутства за допомогою багатофакторної формули. Нарешті, використовувалася модель Спрінгейта, що дозволяє визначити фінансову стійкість підприємства з урахуванням його ринкових характеристик та структури капіталу.

В таблиці 2.7 наведено розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделі Р.Ліса.

Таблиця 2.7

Розрахункові значення показників моделі Р. Ліса на основі звітності підприємства, 2020 – 2024 рр.

Показник	Результат розрахунків
A	0,047
B	0,010
C	0,030
D	0,001
Z	0,088

Розрахункове значення інтегрального показника $Z = 0,088$ свідчить про низьку фінансову стійкість підприємства та підвищений ризик банкрутства. Найбільший негативний вплив на показник Z мають низькі значення компонентів B та D , що вказує на недостатню прибутковість та обмежений обсяг власного капіталу для покриття зобов'язань. Загалом результати моделі P . Ліса підкреслюють необхідність підвищення ліквідності та фінансової дисципліни на підприємстві.

В таблиці 2.8 наведено розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделі Таффлера.

Таблиця 2.8

Розрахункові значення показників моделі Таффлера, 2020 – 2024 рр.

Показник	Результат розрахунків
A	0,014
B	0,018
C	0,078
D	0,125
Z	0,235

Інтегральний показник $Z = 0,235$ свідчить про помірний ризик банкрутства підприємства. Найбільший внесок у формування показника мають значення компонентів C та D , що відображає відносно стабільну фінансову структуру та наявність власного капіталу, здатного покривати частину зобов'язань. Водночас низькі значення компонентів A та B вказують на обмежену прибутковість і низьку ліквідність, що підвищує фінансову вразливість. Результати моделі Таффлера підкреслюють необхідність оптимізації операційної діяльності, підвищення прибутковості та контролю короткострокових зобов'язань, щоб зменшити ризики банкрутства.

Розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана наведено в таблиці 2.9. Інтегральний показник $Z = 3,234$ свідчить про помірно низький ризик банкрутства підприємства, що відповідає категорії «безпечний» згідно з критеріями Альтмана для виробничих компаній. Найбільш позитивний

внесок у показник роблять компоненти X4 та X5, що відображає достатню ринкову вартість та фінансову структуру підприємства.

Таблиця 2.9

Розрахункові значення показників моделі Альтмана, 2020 – 2024 рр.

Показник	Результат розрахунків
X1	0,690
X2	0,742
X3	0,000
X4	0,809
X5	0,783
Z	3,234

Нульове значення компонента X3 вказує на відсутність прибутку до оподаткування або слабку ефективність використання активів для отримання доходу, що потребує уваги. Загалом результати моделі Альтмана підкреслюють необхідність підвищення прибутковості та ефективності управління активами, щоб забезпечити подальшу фінансову стійкість підприємства.

Отримані результати розрахунків для оцінки ймовірності банкрутства підприємства, на базі фінансової звітності підприємства за 2025 рік, згідно моделі Спрінгейта наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.10

Розрахункові значення показників моделі Спрінгейта, 2020 – 2024 рр.

Показник	Результат розрахунків
A	0,591
B	0,246
C	0,124
D	0,313
Z	1,274

Інтегральний показник $Z = 1,274$ свідчить про помірно високий ризик банкрутства підприємства, що вказує на необхідність підвищеної уваги до фінансової стійкості та управління активами. Найбільший негативний вплив на показник Z мають компоненти B та C, що свідчить про обмежену прибутковість і відносно низьку ефективність використання оборотних ресурсів. Разом з тим, компонент A демонструє відносно стійку фінансову

ліквідність, а D – наявність власного капіталу для покриття частини зобов'язань. Загалом результати моделі Спрінгейта підкреслюють необхідність оптимізації структури капіталу, підвищення прибутковості та ефективного контролю витрат, щоб знизити ризик банкрутства та забезпечити фінансову стабільність.

Загалом, порівняльний аналіз показує, що підприємство має середню фінансову стійкість, проте є значні ризики, пов'язані з ліквідністю, прибутковістю та ефективністю використання ресурсів. Для зниження ймовірності банкрутства доцільно:

- оптимізувати структуру капіталу та боргове навантаження;
- підвищити прибутковість через ефективне управління витратами та розвиток інновацій;
- зміцнити фінансову дисципліну та контроль ліквідності;
- посилити планування та моніторинг ризиків для швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

Висновки до розділу 2.

1. Підкреслено, що фінансові показники, зокрема прибуток підприємства є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку та фінансової стабільності. Акцентовано, що чистий фінансовий результат за 2025 рік склав 9546 тис. грн, що забезпечує ресурсну базу для покриття зобов'язань і здійснення інвестицій у модернізацію.

2. Відмічено, що показники рентабельності та обертання капіталу демонструють середній рівень ефективності використання ресурсів підприємства. Наголошено, що рентабельність продажу у 2025 році становила 10,24%, а коефіцієнт обертання капіталу – 1,44, що вказує на наявний потенціал для підвищення прибутковості через оптимізацію виробничих витрат та управління борговими зобов'язаннями.

3. Акцентовано увагу на оцінці ризиків внутрішнього середовища, яка за шкалою 0–10 показала середній рівень фінансових та операційних ризиків. Найбільші ризики зафіксовані у сфері інвестицій у інновації (6 балів) та фінансової стабільності (5 балів), що вказує на необхідність збільшення фінансування технологічних та інноваційних проектів.

4. Акцентовано увагу на оцінці ризиків зовнішнього середовища, яка за шкалою 0–10 продемонструвала високий вплив економічних, ринкових та логістичних факторів. Економічна нестабільність отримала оцінку 7 балів, конкуренція на ринку – 6 балів, а постачання та логістика – 6 балів, що підкреслює важливість адаптивного управління та зміцнення конкурентних позицій.

5. Підкреслено, що комплексний аналіз ймовірності банкрутства на основі моделей Ліса, Таффлера, Альтмана та Спрінгейта вказав на середню фінансову стійкість підприємства. Зокрема, інтегральні показники становили: модель Ліса $Z = 0,088$, Таффлера $Z = 0,235$, Альтмана $Z = 3,234$, Спрінгейта $Z = 1,274$, що свідчить про існуючі ризики, пов'язані з ліквідністю, прибутковістю та ефективністю використання активів.

6. Наголошено, що для зменшення ризиків банкрутства підприємству доцільно впроваджувати комплексні заходи: оптимізацію структури капіталу, підвищення прибутковості, розвиток інновацій та ефективне управління ризиками. Акцентовано, що стратегічне планування та регулярний моніторинг фінансових і операційних процесів дозволять підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі та знижувати ймовірність банкрутства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Визначення перспектив щодо удосконалення системи управління ризиками підприємства

На основі проведеного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та використання методичних підходів до управління ризиками було визначено ключові загрози фінансовій стійкості та фактори, що підвищують ймовірність банкрутства. Аналіз показав, що підприємство потребує системного підходу до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків. Застосування фінансового аналізу, зокрема визначення коефіцієнта фінансової стійкості дозволило визначити слабкі місця у ліквідності, прибутковості та структурі капіталу підприємства. Виявлено, що частина короткострокових зобов'язань та недостатнє фінансування інноваційних проєктів створюють підвищені ризики. Було визначено, що недостатня гнучкість структур і повільне прийняття рішень підвищує ризики.

Для підвищення ефективності управління ризиками банкрутства підприємства було розроблено комплекс заходів, що враховують фінансову стабільність, корпоративне управління, кризове реагування, інноваційний розвиток та адаптивність організації (табл. 3.1).

Запропоновані заходи покращення управління ризиками банкрутства охоплюють ключові напрями діяльності підприємства та спрямовані на підвищення його фінансової стійкості та адаптивності. Кожен напрямок включає конкретні дії, що дозволяють знизити вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Впровадження системи управління ризиками забезпечує своєчасне виявлення та контроль загроз, а оптимізація структури капіталу і

диверсифікація джерел фінансування знижують фінансові навантаження. Посилення корпоративного управління та внутрішнього аудиту сприяє підвищенню прозорості та дисципліни управлінських рішень. Антикризові заходи та резервні фонди дозволяють підприємству швидко реагувати на непередбачувані ситуації та підтримувати ліквідність.

Таблиця 3.1

Заходи покращення управління ризиками банкрутства підприємства на 2026-2030 рр.

Напрямок	Виявлені проблеми	Пропоновані заходи
Управління ризиками	Відсутність системного підходу до ідентифікації та контролю ризиків	Впровадити комплексну систему управління ризиками, включно з моніторингом, оцінкою та прогнозуванням потенційних кризових ситуацій
Фінансова стійкість	Коливання ліквідності, високе короткострокове навантаження, недостатнє фінансування інновацій	Оптимізувати структуру капіталу, переорієнтуватися на довгострокове фінансування, диверсифікувати джерела доходу
Корпоративне управління	Недостатній внутрішній аудит, відсутність прозорих механізмів контролю	Створити незалежні комітети, посилити внутрішній аудит, забезпечити прозорість управлінських рішень
Кризове управління	Відсутність планів дій на випадок криз, низький рівень резервних фондів	Розробити антикризові плани, створити резервні фонди, впровадити страхові механізми для швидкого реагування на непередбачувані ситуації
Інноваційний розвиток	Недостатнє фінансування технологічних інновацій, низька ефективність процесів	Інвестувати у модернізацію обладнання, автоматизацію виробничих процесів та розробку нових продуктів
Адаптивність організації	Повільне прийняття рішень, недостатня гнучкість структур	Створити мобільні робочі групи, впровадити механізми швидкого прийняття рішень та системи раннього попередження про критичні ситуації

Інвестиції в технології, автоматизацію та розробку нових продуктів підвищують ефективність операцій та конкурентоспроможність. Підвищення адаптивності організації через мобільні робочі групи та системи раннього попередження забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та готовність до змін на ринку.

Загалом, комплексне впровадження цих заходів дозволить підприємству мінімізувати ризики банкрутства, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити довгостроковий розвиток у динамічних ринкових умовах.

На наш погляд, ключовим заходом, який ми пропонуємо для зниження ризиків банкрутства підприємства на період 2026–2030 рр., є розробка та впровадження системи регулярного фінансового стрес-тесту. Цей підхід дозволить підприємству оцінювати вплив негативних сценаріїв на ліквідність, прибутковість та платоспроможність, своєчасно виявляти критичні фінансові ризики та планувати превентивні заходи для їх мінімізації (рис. 3.1).



Рис.3.1. Рекомендовані стадії проведення фінансового стрес-тесту підприємства на 2026–2030 рр.

Проведення регулярних фінансових стрес-тестів дозволяє підприємству оцінювати вплив різних негативних сценаріїв на ліквідність, платоспроможність та прибутковість. Завдяки такому підходу можна своєчасно виявляти потенційні фінансові ризики, коригувати стратегії управління боргами та оптимізувати грошові потоки. Це підвищує фінансову стійкість підприємства, забезпечує готовність до кризових ситуацій і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для підтримання стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу фінансового стану та ризиків банкрутства підприємства було визначено пріоритетні напрями антикризових заходів на 2026–2030 рр. Для забезпечення системності та практичності пропонується структурований план дій, який включає фінансові, операційні, управлінські та комунікаційні заходи (табл. 3.2). Реалізація представленого плану дозволяє підприємству системно підходити до мінімізації ризиків банкрутства, зменшувати залежність від зовнішніх фінансових шоків та підтримувати стабільну ліквідність і прибутковість. Впровадження регулярного моніторингу, стрес-тестів, прозорості взаємодії зі стейкхолдерами та управлінських заходів забезпечує гнучкість у реагуванні на кризові ситуації.

Таблиця 3.2

Проект плану антикризових дій підприємства на 2026 – 2030рр.

Напрямок дій	Конкретні заходи	Відповідальні особи	Терміни виконання	Контрольні показники
1	2	3	4	5
Фінансове забезпечення та управління грошовими потоками	Залучення коротко- та довгострокового фінансування	Головний бухгалтер	Квартально	Ліквідність, оборотні кошти, коефіцієнт покриття
	Використання державних програм підтримки			
	Оптимізація дебіторської заборгованості та управління оборотним капіталом			
Контроль витрат та ефективність операцій	Скорочення непершочергових витрат	Керівники підрозділів, головний економіст	Щомісячно	Фактичні витрати, бюджет, ефективність підрозділів
	Автоматизація обліку та контролю			
	Моніторинг КРІ підрозділів			

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Реструктуризація боргів	Аналіз боргових зобов'язань	Головний економіст	Квартально	Рівень боргового навантаження, строки погашення
	Переговори з кредиторами щодо умов погашення			
	Планування пріоритетності виплат			
Управлінські заходи	Призначення відповідальних осіб за виконання плану	Директор, керівники підрозділів	Квартально	Виконання запланованих заходів, наради щодо прогресу
	Встановлення термінів та контрольних точок реалізації заходів			
Моніторинг та оцінка ефективності	Проведення фінансових стрес-тестів	Головний економіст	Щоквартально	Рівень ліквідності, прибутковості, ризику банкрутства
	Оцінка впливу негативних сценаріїв			
	Адаптація плану відповідно до змін ринку			
Комунікація та взаємодія зі стейкхолдерами	Прозора комунікація з кредиторами та інвесторами	Директор, керівники підрозділів	Щоквартально	Кількість проведених переговорів, залучення підтримки, участь персоналу
	Домовленості щодо реструктуризації боргів			
	Інформування персоналу про антикризові заходи			

Спішним заходом для зміцнення фінансової дисципліни є створення комітету з фінансової дисципліни та ризиків. Дослідження фінансового стану підприємства показало необхідність посилення контролю за ключовими управлінськими рішеннями та регулярного аудиту фінансових потоків для своєчасного виявлення ризиків та їх мінімізації (рис. 3.2). Основні завдання комітету включають:

- контроль ключових фінансових рішень;
- регулярний аудит грошових потоків;
- моніторинг та оцінку ризиків ліквідності, боргового навантаження та прибутковості;
- підготовку рекомендацій щодо оптимізації витрат та фінансування.



Рис.3.2. Рекомендований процес створення комітету з фінансової дисципліни та ризиків підприємства, 2026 – 2030рр.

Створення комітету з фінансової дисципліни та ризиків забезпечує системний підхід до контролю ключових управлінських рішень та регулярного аудиту фінансових потоків. Така структура дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози ліквідності та платоспроможності, підвищує прозорість фінансових процесів і забезпечує своєчасне прийняття коригувальних заходів. Впровадження цього механізму сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства та зменшенню ймовірності банкрутства в довгостроковій перспективі.

Економічний ефект від впровадження комітету визначався на основі прогнозованого зменшення фінансових втрат, підвищення ефективності управлінських рішень та скорочення витрат на фінансування, з урахуванням інфляції та зростання доходів підприємства (табл. 3.3).

Розрахунок економічного ефекту від створення комітету з фінансової дисципліни та ризиків на 2026–2030 рр.

Рік	Базовий економічний ефект*, тис. грн	Зростання ефективності 5%, тис. грн	Інфляційне коригування 10%, тис. грн	Коригований економічний ефект, тис. грн
2026	4500,0	225,0	450,0	4275,0
2027	4500,0	450,0	495,0	4455,0
2028	4500,0	675,0	500,0	4675,0
2029	4500,0	900,0	468,0	4932,0
2030	4500,0	1 125,0	493,0	5132,0
Разом	-	-	-	23469,0

*Базовий економічний ефект визначений як сума економії від зменшення фінансових втрат (2000 тис. грн), скорочення витрат на фінансування (500 тис. грн) та підвищення ефективності управлінських рішень (2000 тис. грн). Зростання ефективності прийнято на рівні 5% щороку від базового ефекту. Інфляційне коригування враховує втрату купівельної спроможності грошових потоків.

За розрахунками, економічний ефект комітету зростає щороку, і загальна сума коригованого економічного ефекту за період 2026–2030 рр. становить понад 23500 тис. грн, що підтверджує реальну користь заходу. Це підкреслює важливість регулярного моніторингу, аналітики та контролю управлінських рішень як частини стратегії стабільного розвитку та зниження ризику банкрутства.

Впровадження комітету з фінансової дисципліни та ризиків дозволяє підприємству зменшити фінансові ризики та підвищити ефективність управління активами. Створення органу з чітким розподілом обов'язків та регулярним контролем за ключовими показниками ліквідності, прибутковості та боргового навантаження дозволяє зменшити ймовірність фінансових проблем і кризових ситуацій. Крім того, діяльність комітету сприяє формуванню системного підходу до прийняття фінансових рішень, оскільки узгодження дій між підрозділами та постійний моніторинг ризиків забезпечують своєчасне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

3.2.Формування ключових векторів вдосконалення системи запобігання ризику банкрутства підприємства

Враховуючи результати аналізу рівня фінансової стійкості та рівня ризику банкрутства досліджуваного підприємства, особливо високий ступінь залежності від кредитних ресурсів та нерівномірність грошових потоків, першочерговим завданням стає підвищення якості контролю за фінансовою дисципліною та управлінням ризиками. Оскільки формування окремого структурного підрозділу потребує додаткових витрат, а система внутрішнього контролю потребує оперативного вдосконалення, нами пропонується створити комітет з фінансової дисципліни та ризиків на перехідний період, інтегрувавши його функції у вже існуючі управлінські та аналітичні позиції.

На перехідний етап пропонується не створювати окрему штатну одиницю, а розподілити функціональні обов'язки між уже існуючими фахівцями, доповнивши їх посадові інструкції. Комітет у цей період виконуватиме роль консультативно-контрольного органу, де:

головний економіст відповідає контроль бюджету, аналіз витрат, оцінка ефективності моделювання;

головний бухгалтер відповідає за прогнозування ризиків, фінансове моделювання;

керівник відділу продаж здійснює прогнозування ризиків та фінансове моделювання;

юрист контролює відповідність процедур та договорів;

заступник директора контролює стратегічні рішення та антикризову політику.

Після трирічного адаптаційного періоду (2029 р.), з огляду на зростання складності бізнес-процесів, розширення клієнтської бази та підвищення обсягів фінансових операцій, передбачається введення до штатного розпису

окремої посади ризик-менеджера. Такий прояв еволюційної трансформації системи управління ризиками забезпечить:

- професійну спеціалізацію та персональну відповідальність;
- зниження навантаження на існуючий менеджмент;
- підвищення точності прогнозування та якості рішень;
- постійне вдосконалення антикризових стратегій.

Таким чином, запропонований підхід є економічно обґрунтованим та практично доцільним: у 2026–2028 рр. підприємство підвищує ефективність управління ризиками без додаткових витрат на персонал, а з 2029 р. отримує можливість посилити систему ризик-менеджменту через професійну спеціалізацію, що гарантує стійкі результати в умовах фінансової нестабільності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проект економічного обґрунтування формування системи управління ризиками на 2026–2030 рр.

Показник	Перехідний варіант (комітет, 2026–2028 рр.)	Фінальна модель (ризик-менеджер, з 2029 р.)
Витрати на впровадження	Не потребує додаткового фінансування (перерозподіл функцій)	Фонд оплати праці фахівця: 240000 грн/рік*
Адміністративне навантаження	Масштабне навантаження між 5 посадовцями	Централізація у одній посаді, зниження навантаження
Очікуваний економічний ефект від запобігання помилок (щорічно)	+250000 грн (оптимізація витрат, виявлення ризикових контрактів)	+350000 грн (включно з запобіганням втрати активів, штрафів, неплатежів)
Потенційне скорочення операційних витрат	до 3–5% бюджету закупівель	до 6–8% бюджету закупівель
Ефект від впровадження контрольних регламентів	Стабілізація фінансової дисципліни	Повноцінний аналітичний прогноз ризиків
Чистий економічний ефект (економія – витрати)	+250000 грн/рік	≈ +110000 грн/рік після відрахування витрат на зарплату
Окупність системи	Миттєва (0 років)	1,5–2 роки

* 240000 грн/рік = 20000 грн/міс. (тобто реальні рамки зарплати спеціаліста по ризиках у сфері агробізнесу)

Проведення комітету з фінансової дисципліни та ризиків забезпечує стабільне зниження втрат від непередбачуваних подій та покращення

бюджетної дисципліни. Протягом першого трирічного циклу (2026–2028 рр.) комітет виконує функції прогнозування, контролю та управління ризиками у розподіленому форматі між його членами.

Проте, із зростанням масштабів фінансових операцій підприємства та розширенням спектра ризиків (операційних, інвестиційних, ринкових), виникає потреба у спеціалізованому експертному супроводі. У зв'язку з цим доцільним є визначення необхідних компетенцій нової управлінської позиції ризик-менеджера підприємства (рис. 3.3).

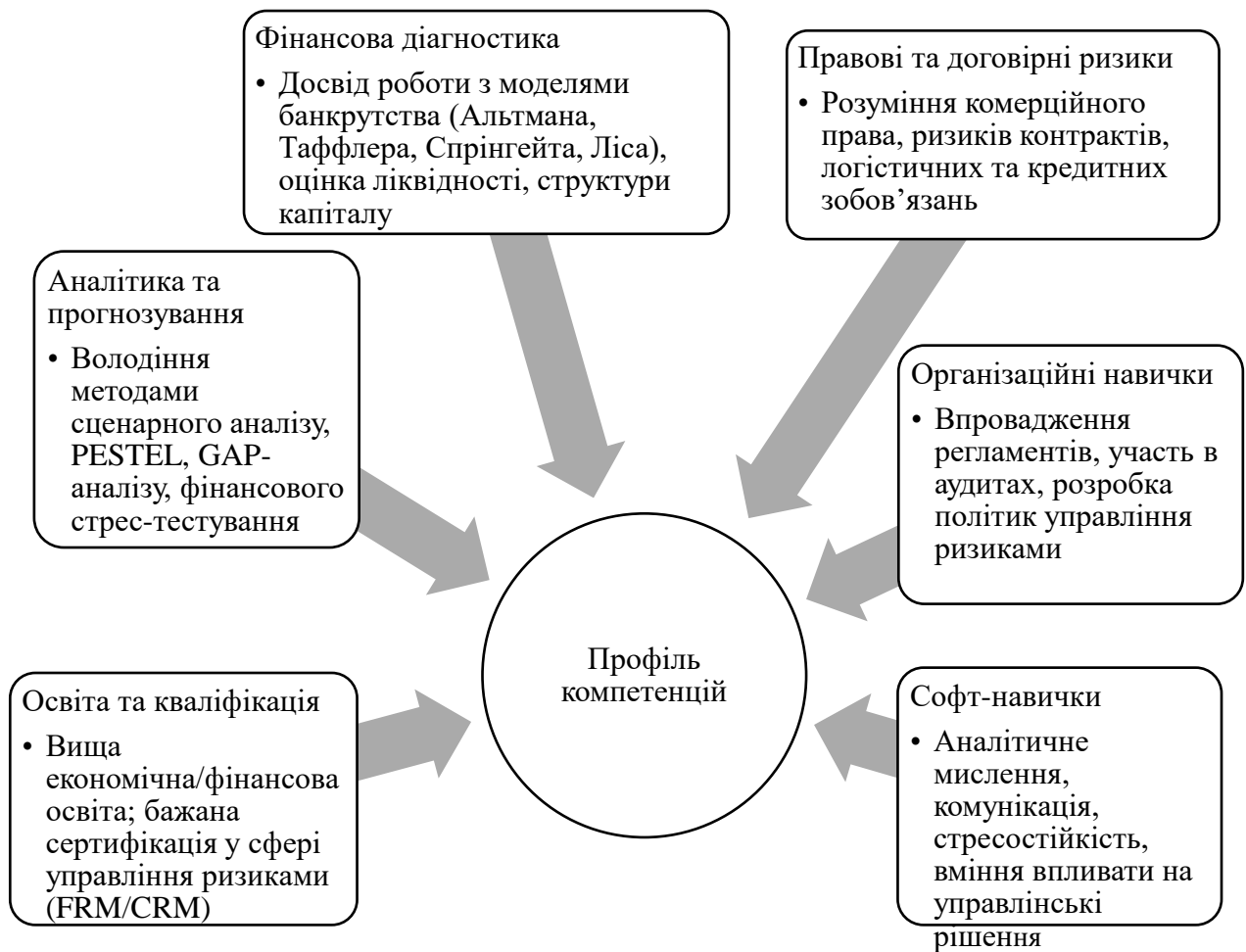


Рис. 3.3. Рекомендований профіль компетенцій майбутнього ризик-менеджера

Майбутній ризик-менеджер повинен поєднувати фінансовий аналіз із стратегічним плануванням та управлінськими навичками. Він має вміти оцінювати внутрішні та зовнішні фінансові ризики, ідентифікувати критичні точки бізнес-процесів і розробляти рекомендації для їх мінімізації. Важливо,

щоб спеціаліст умів інтегрувати дані з різних підрозділів підприємства для комплексного аналізу ризиків і прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Крім того, він повинен координувати взаємодію між фінансовими та операційними відділами для оперативного реагування на потенційні загрози. Така посада забезпечить підприємству постійний моніторинг ризиків і підвищить фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Наступним важливим напрямом підвищення фінансової стійкості підприємства є впровадження системи кризового управління. Його метою є забезпечення готовності до непередбачуваних ситуацій та мінімізація негативного впливу на бізнес-процеси, тому підприємство має розробити чіткий план дій на випадок кризових ситуацій, який враховує фінансові, операційні та управлінські аспекти. Для забезпечення фінансової стійкості та мінімізації ризиків банкрутства підприємству пропонується дорожня карта заходів на випадок кризових ситуацій (табл.3.5). План охоплює короткострокові, середньострокові та довгострокові дії, що дозволяють системно реагувати на загрози та забезпечувати адаптивність підприємства.

Таблиця 3.5

Дорожня карта кризового управління підприємством на 2026–2030 рр.

Період	Заходи	Відповідальні	Очікуваний ефект
2026 (Короткострокові)	Ідентифікація ключових кризових сценаріїв; перевірка наявних резервів; налагодження комунікацій з кредиторами	Комітет з фінансової дисципліни та ризиків	Зменшення короткострокових фінансових ризиків; готовність до невідкладних ситуацій
2027–2028 (Середньострокові)	Впровадження заходів щодо реструктуризації боргів; оптимізація непершочергових витрат; часткове залучення додаткового фінансування	Комітет з фінансової дисципліни та ризиків та керівники підрозділів	Підвищення ліквідності, зменшення фінансового навантаження на підприємство
2029–2030 (Довгострокові)	Введення нових систем управління ризиками; автоматизація фінансового моніторингу; формування антикризової корпоративної культури	Топ-менеджмент та ризик-менеджер	Забезпечення стійкої фінансової стабільності; мінімізація ймовірності банкрутства; підвищення ефективності управління

Реалізація цієї дорожньої карти дозволить підприємству послідовно зміцнювати фінансову стійкість на всіх етапах розвитку. Короткострокові заходи забезпечують готовність до негайних загроз, середньострокові – знижують фінансове навантаження, а довгострокові – формують системну антикризову культуру та інтегровану систему управління ризиками.

На основі проведеного аналізу фінансових та операційних ризиків, а також враховуючи результати впровадження комітету з фінансової дисципліни та ризиків, наступним логічним кроком є систематизація заходів контролю та управління кризовими ситуаціями (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендовані заходи контролю запобігання ризику банкрутства підприємства на 2026 – 2030 рр.

Напрямок заходу	Показники контролю	Ресурси	Сценарії / пріоритети
Комітет з фінансової дисципліни та ризиків	Виконання >95% ключових рішень; регулярні перевірки фінансових потоків	Людські: головні спеціалісти, ризик-менеджер (з 2029 р.); фінансові: 100 тис. грн/рік на аналітичні ресурси	Критичні: невиконання рішень призводить до фінансових ризиків; Середні: контроль виконання планів; Планові: аналіз ризиків 1 раз/квартал
Фінансовий стрес-тест	Коефіцієнт ліквідності $\geq 1,5$; прибутковість не нижче 5%	Людські: головний економіст; фінансові: 50 тис. грн/рік	Критичні: зниження ліквідності <1,2; Середні: нестабільні грошові потоки; Планові: щоквартальні тести
План антикризових дій	Вчасне виконання заходів >90%	Людські: головний бухгалтер, юрист; фінансові: 150 тис. грн/рік	Критичні: різке падіння доходів; Середні: затримки платежів; Планові: моніторинг витрат щомісяця
Кадрові заходи	Збереження ключових співробітників $\geq 95\%$; своєчасне навчання	Людські: керівники підрозділів; фінансові: 70 тис. грн/рік	Критичні: масова плинність кадрів; Середні: відставання від планів навчання; Планові: річні оцінки персоналу
Інвестиційні заходи	Обсяг інвестицій у технології $\geq 10\%$ від доходу; ROI $\geq 12\%$	Людські головні спеціалісти; фінансові: 500 тис. грн/рік	Критичні: невиконання плану інвестицій; Середні: перевищення бюджету; Планові: оцінка ефективності проектів щороку

Створена таблиця демонструє інтегровану систему контролю, де комітет координує всі напрями кризового управління. Визначення КРІ та ресурсного

забезпечення дозволяє оцінювати ефективність заходів у реальному часі. Використання сценарного підходу забезпечує гнучкість та пріоритизацію дій залежно від рівня ризику. Для оцінки ефективності реалізації заходів комітету з фінансової дисципліни та системи кризового управління необхідно забезпечити суворе дотримання встановлених термінів виконання та контрольних показників, адже дотримання термінів і чітке визначення пріоритетів забезпечує мінімізацію фінансових ризиків та підтримку стабільності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Рекомендований графік виконання заходів із запобігання ризику
банкрутства підприємства, 2026–2030 рр.**

Напрямок заходу	2026р.	2027р.	2028р.	2029р.	2030р.
Комітет з фінансової дисципліни та ризиків	■	■	■	■	■
Фінансовий стрес-тест	■	■	■	■	■
План антикризових дій	■	■	■	■	■
Кадрові заходи	■	■	■	■	■
Інвестиційні заходи	■	■	■	■	■

Примітки до графіки:

- – низький рівень активності / планові заходи
- – середній рівень активності / середньострокові пріоритети
- – високий рівень активності / ключові заходи
- – критично важливі, постійні дії (для комітету – робота щороку на повну потужність)

Найбільш пріоритетним та постійним є функціонування комітету, що забезпечує координацію всіх інших заходів та контроль за виконанням ключових рішень. Фінансовий стрес-тест проводиться регулярно щоквартально, що дозволяє оперативно оцінювати ліквідність та прибутковість підприємства, хоча потребує значних аналітичних ресурсів. План антикризових дій і кадрові заходи мають середню тривалість реалізації, оскільки включають як короткострокові, так і середньострокові дії, що передбачають залучення різних підрозділів. Інвестиційні заходи охоплюють кілька років і займають найбільшу часову та ресурсну частку, оскільки включають підготовку проектів, фінансування та оцінку ефективності впроваджених рішень.

Висновки до розділу 3.

1. Запропоновано створення комітету з фінансової дисципліни та ризиків, який координуватиме ключові управлінські рішення, контролюватиме виконання бюджетних обмежень і забезпечуватиме регулярний аудит фінансових потоків.

2. Рекомендовано впровадження регулярного фінансового стрес-тестування для оцінки впливу негативних сценаріїв на ліквідність і прибутковість підприємства. Це дає змогу своєчасно виявляти фінансові ризики та коригувати стратегії управління для мінімізації ймовірності банкрутства.

3. Запропоновано розробку та впровадження плану антикризових дій, який передбачає залучення додаткового фінансування, скорочення непершочергових витрат, реструктуризацію боргів та чітке визначення відповідальних осіб. Реалізація такого плану забезпечує підвищення готовності підприємства до непередбачуваних ситуацій та контроль виконання заходів за встановленими КРІ.

4. Рекомендовано забезпечити контроль виконання всіх заходів комітету та антикризових стратегій у часі, з дотриманням встановлених термінів і ресурсних обмежень, що гарантує своєчасне реагування на ризики та підтримку фінансової стійкості підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

5. Запропоновано введення системи регулярного моніторингу виконання ключових рішень та аналізу відхилень від плану, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії управління та уникати накопичення фінансових ризиків.

Основні положення автора з питань тематики дослідження опубліковано у його працях, де детально аналізуються ключові аспекти проблеми, викладаються аргументовані підходи та узагальнюється практичний і теоретичний досвід, що дозволяє створити цілісне уявлення про предмет дослідження [48-50].

ВИСНОВКИ

1. Наголошено, що економічна сутність ризику банкрутства проявляється у системній взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства. При цьому ризик банкрутства не є випадковим явищем, а інтегральним елементом фінансової безпеки, що потребує постійного контролю та оцінки.

2. Акцентовано, що фактори виникнення ризику банкрутства мають комплексний характер та класифікуються як екзогенні та ендогенні. Їхній вплив посилюється в умовах невизначеності ринкового середовища та потребує системного аналізу для своєчасного запобігання фінансовим кризам.

3. Наголошено, що взаємозв'язок факторів ризику банкрутства визначає необхідність інтегрованого підходу до оцінки, контролю та превенції. Такий підхід дозволяє агропідприємству формувати адаптивну фінансову стратегію та зберігати ліквідність і платоспроможність навіть за умов турбулентного бізнес-середовища.

4. Наголошено, що інтеграція моделей та практичних інструментів управління ризиком банкрутства формує систему раннього попередження та превентивних заходів. Впровадження таких механізмів забезпечує стратегічну стійкість підприємства, адаптацію до зовнішніх шоків та підвищення конкурентних переваг на ринку.

5. Підкреслено, що економічна безпека підприємства тісно пов'язана з контролем ризику банкрутства, оскільки фінансова стійкість визначає можливість залучення інвестицій та кредитів. Відповідно, своєчасна діагностика фінансових загроз дозволяє підтримувати ефективну структуру капіталу та забезпечувати стабільний розвиток аграрного бізнесу.

6. Підкреслено, що фінансові показники, зокрема прибуток підприємства є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку та фінансової стабільності. Акцентовано, що чистий фінансовий результат за

2025 рік склав 9546 тис. грн, що забезпечує ресурсну базу для покриття зобов'язань і здійснення інвестицій у модернізацію.

7. Відмічено, що показники рентабельності та обертання капіталу демонструють середній рівень ефективності використання ресурсів підприємства. Наголошено, що рентабельність продажу у 2025 році становила 10,24%, а коефіцієнт обертання капіталу – 1,44, що вказує на наявний потенціал для підвищення прибутковості через оптимізацію виробничих витрат та управління борговими зобов'язаннями.

8. Акцентовано увагу на оцінці ризиків внутрішнього середовища, яка за шкалою 0–10 показала середній рівень фінансових та операційних ризиків. Найбільші ризики зафіксовані у сфері інвестицій у інновації (6 балів) та фінансової стабільності (5 балів), що вказує на необхідність збільшення фінансування технологічних та інноваційних проектів.

9. Акцентовано увагу на оцінці ризиків зовнішнього середовища, яка за шкалою 0–10 продемонструвала високий вплив економічних, ринкових та логістичних факторів. Економічна нестабільність отримала оцінку 7 балів, конкуренція на ринку – 6 балів, а постачання та логістика – 6 балів, що підкреслює важливість адаптивного управління та зміцнення конкурентних позицій.

10. Підкреслено, що комплексний аналіз ймовірності банкрутства на основі моделей Ліса, Таффлера, Альтмана та Спрінгейта вказав на середню фінансову стійкість підприємства. Зокрема, інтегральні показники становили: модель Ліса $Z = 0,088$, Таффлера $Z = 0,235$, Альтмана $Z = 3,234$, Спрінгейта $Z = 1,274$, що свідчить про існуючі ризики, пов'язані з ліквідністю, прибутковістю та ефективністю використання активів.

11. Наголошено, що для зменшення ризиків банкрутства підприємству доцільно впроваджувати комплексні заходи: оптимізацію структури капіталу, підвищення прибутковості, розвиток інновацій та ефективне управління ризиками. Акцентовано, що стратегічне планування та регулярний моніторинг фінансових і операційних процесів дозволять підтримувати

стабільність у довгостроковій перспективі та знижувати ймовірність банкрутства.

12. Запропоновано створення комітету з фінансової дисципліни та ризиків, який координуватиме ключові управлінські рішення, контролюватиме виконання бюджетних обмежень і забезпечуватиме регулярний аудит фінансових потоків. Такий підхід дозволяє систематизувати процеси управління ризиками та підвищити фінансову стійкість підприємства у період 2026–2030 рр.

13. Рекомендовано впровадження регулярного фінансового стрес-тестування для оцінки впливу негативних сценаріїв на ліквідність і прибутковість підприємства. Це дає змогу своєчасно виявляти фінансові ризики та коригувати стратегії управління для мінімізації ймовірності банкрутства.

14. Запропоновано розробку та впровадження плану антикризових дій, який передбачає залучення додаткового фінансування, скорочення непершочергових витрат, реструктуризацію боргів та чітке визначення відповідальних осіб. Реалізація такого плану забезпечує підвищення готовності підприємства до непередбачуваних ситуацій та контроль виконання заходів за встановленими КРІ.

15. Рекомендовано забезпечити контроль виконання всіх заходів комітету та антикризових стратегій у часі, з дотриманням встановлених термінів і ресурсних обмежень. Це гарантує своєчасне реагування на ризики та підтримку фінансової стійкості підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

16. Запропоновано введення системи регулярного моніторингу виконання ключових рішень та аналізу відхилень від плану, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії управління та уникати накопичення фінансових ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазуркевич С. Банкрутство підприємства: сутнісно-видова характеристика та порядок здійснення. КНЕУ, 2014. 320 с.
2. Королюк Т. С. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. *Галицький вісник*. 2018. № 48. С. 133–140.
3. Горячий Ю., Андрійченко Ж. Сутність поняття «фінансовий ризик» підприємства. *Наукове видання БСА*. 2018. С. 45–53.
4. Назаренко І. Л., Білоусова В. М. Адаптування методики оцінки економічної безпеки та ймовірності банкрутства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 3. С. 112–120.
5. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. № 3(73). С. 62–68.
6. Парнюк К. К. Управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства : кваліфікаційна робота. Херсонський держ. ун-т. Херсон, 2020. 65 с.
7. Гринько Т., Вознюк О. Оцінка фінансового потенціалу підприємства-боржника в процедурі банкрутства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Т. 12, № 24. С. 15–25.
8. Бачкір І. Г. Банкрутство підприємства: підходи, процедури проведення, оцінка перспектив та пріоритетів управління в умовах кризи платоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6. С. 14–22. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.14
9. Плиса В., Цюпка А., Мунтян Б. Фінансова стійкість як запорука економічної безпеки підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2022. № 15. С. 67–75.
10. Олійник А. В. Економічна сутність, підходи до оцінки та моделювання ризику банкрутства комерційних банків. ХНУ, 2010. 256 с.

11. Прохорова В. В., Залуцька Х. Я. Фрактальні властивості управлінської ефективності як підґрунтя прогнозування комбінованих стратегічних сценаріїв розвитку машинобудівних підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. №: 9 (18). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/338/300> (дата звернення: 22.11.2025).

12. Блащак Б.Я. Фінансовий потенціал у структурі потенціалу підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №3. С. 74-78.

13. Стояненко І.В., Зубко Т.Л., Терещенко А.М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №6/2. С. 20-25. URL:

14. Корнійчук Г.В. Структурні компоненти фінансового потенціалу агроформувань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 11. С. 73-77.

15. Румик М. Контролінг як інструмент управління фінансовою безпекою. *Фінанси та кредит*. 2020. №12. С.34–40.

16. Денисов Д. М. Система раннього реагування та попередження банкрутства. *Вісник Університету «Україна»*. 2024. № 10(37).

17. Вараксіна Л., Черевко О., Пазинич Ю. Системний підхід до управління ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2022. № 194 (2024). С.138 – 143.

18. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с.

19. Жердецька Л. Ризики банкрутства підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2020. №6. С.112–117.

20. Зятковський І. Зовнішні економічні фактори впливу на платоспроможність підприємств. *Фінанси України*. 2021. №3. С. 95–103.
21. Савчук О. Управлінські аспекти попередження неплатоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №4. С.50–55.
22. Єгорова О. В., Крутько С. В., Павленко О., Проценко І. Управління ризиками у системі запобігання банкрутства аграрних підприємств. *Актуальні питання сучасної економічної науки*. Матеріали VI всеукр. наук.-практ. конф. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 262–264.
23. Голубка, Г. *Антикризове управління: методи та інструменти*. Київ: КНЕУ. 2020.
24. Коваленко О. Фінансова діагностика та банкрутство підприємств. Харків: ХНЕУ. 2021.
25. Жуков В. Моделювання ризику банкрутства підприємств. *Фінанси України*. 2019. №3. С.41–48.
26. Король В. Економічна діагностика в умовах невизначеності. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2020.
27. Тульчинська С. Антикризові механізми розвитку підприємств. Київ: НаУКМА. 2022.
28. Martin A., Manjula M., Venkatesan V. Prasanna. A Business Intelligence Model to Predict Bankruptcy using Financial Domain Ontology with Association Rule Mining Algorithm. arXiv preprint. 2011. URL: <https://arxiv.org/abs/1109.1087> (дата звернення: 21.11.2025).
29. Камінська І. М., Мишко О. А., Шишка Д. С. Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 107-113. URL: http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/163/154 (дата звернення: 23.11.2025).
30. Бондар О.А., Куліков П. М., Шкуропат О.Г., Капінос О.М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. №4. С. 161-165. URL:

https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/4/EV20174_161-165.pdf (дата звернення: 23.11.2025).

31. Витвицька У. Я., Штим Ю. В. Рейтингова оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 4. Вип. 30. С. 70–74. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/348/345> (дата звернення: 23.11.2025).

32. Бондар А.І., Марченко В.М. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Випуск 20. С. 142-149.

33. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

34. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 33. С. 111-116.

35. Постова В., Рябенька М., Мазуркевич І. Моделювання ризиків банкрутства та стратегічне антикризове управління в готельно-ресторанному бізнесі в умовах економічної нестабільності. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 1. С. 197–203.

36. Маккі Л. М., Горошанська О. О. Методичний інструментарій оцінки фінансового потенціалу підприємства. *БізнесІнформ*. 2018. №5. С. 372-377.

37. Kiaupaite-Grušnienė V. Altman Z-Score Model for Bankruptcy Forecasting of the Listed Lithuanian Agricultural Companies. *Advances in Economics, Business and Management Research*. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icaat-16/25864743> (дата звернення: 20.11.2025).

38. Косова Т.Д., Ярошевська О.В., Соломіна Г.В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 14 – 18. Бова В.А. Оцінка рівня фінансового потенціалу підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (16 листопада 2016 р.)*. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. С. 148–149.

39. Хринюк О.С., Бова В.А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. С. 1–9.

40. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 2. С. 114–117.

41. Ліснічук О.А. Розробка моделей діагностики банкрутства українських підприємств за допомогою дискримінантного аналізу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 10. С. 251-254.

42. Афанасьєв М.В., Гончарова А.Б. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 410 с.

43. Даниленко В. А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України. *Збірник наукових праць «Науковий вісник Академії муніципального управління», серія «Економіка»*. 2009. Вип. 7. [URL:https://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_7/09dvaeou.pdf](https://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_7/09dvaeou.pdf) (дата звернення: 20.11.2025).

44. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.

45. Ліснічук О.А. Фінансове управління санаційною спроможністю підприємств України. URL:

https://shron1.chtyvo.org.ua/Lisnichuk_Oksana/Finansove_upravlinnia_sanatsiinoi_u_spromozhnistiu_pidpriumstv_Ukrainy.pdf. (дата звернення: 20.11.2025).

46. Зачосова, Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. "Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз." *Економіка, управління та адміністрування* 1 (103) (2023): 43-48.

47. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка* 2016. 12, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення 22.02.2025).

48. Вараксіна О.В., Торяник С. С., Перерва Ю.О. Резильєнтність підприємства в умовах кліматичних змін: теоретико-практичний аспект. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск 5. 2025. С. 96 – 101. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-15>

49. Вараксіна О., Малащенко А., Перерва Ю. Систематизація та управління ризиками в аграрному виробництві. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 97 – 100.

50. Вараксіна О.В., Торяник С. С., Перерва Ю. О. Екологічно орієнтоване управління як частина стратегії повоєнної реконструкції підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.