

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**

**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконав: здобувачка вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
заочної форми здобуття освіти  
Черевко Алла Володимирівна  
Керівник:  
Вараксіна Олена Вікторівна

Рецензент: Юнак Олег Юрійович

**Полтава 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	
1.1. Сутність, види та класифікація ризиків підприємства	8
1.2. Основні причини та чинники банкрутства підприємств	13
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління	22
2.2. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за допомогою економічних моделей	29
2.3. Аналіз впливу ризиків на загальну ефективність діяльності підприємства	35
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Базові перспективи удосконалення управління ризиками підприємства	43
3.2. Оцінка ефективності впроваджених заходів у запобіганні банкрутству підприємства	51
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та частими кризовими явищами, управління ризиками набуває першочергового значення для забезпечення стійкості підприємств. Ефективне управління ризиками є не лише запорукою стабільної роботи окремих господарюючих суб'єктів, але й важливим чинником економічної та соціальної безпеки суспільства. Відсутність належного управління ризиками може спричинити серйозні наслідки, такі як економічна нестабільність, поглиблення соціальної нерівності, зростання юридичних конфліктів і навіть банкрутство окремих підприємств.

Сучасний бізнес-середовище вимагає від підприємств не лише визнання існування ризиків, але й формування ефективного механізму для їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Особливо актуальним є розроблення стратегій, спрямованих на запобігання банкрутству, що є одним із ключових ризиків у конкурентному середовищі. Усвідомлення важливості управління ризиками та створення дієвих механізмів їхньої мінімізації забезпечує підприємству стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність, що дозволяє зберігати його позиції на ринку навіть у кризових умовах.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

**Мета і завдання дослідження.** Дослідження спрямоване на поглиблення теоретичних засад і розробку практичних рекомендацій, які стосуються ефективного управління ризиками та запобігання банкрутству підприємств у сучасних умовах бізнес-середовища.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких **завдань:**

здійснити аналіз теоретичних основ управління ризиками в контексті сучасного бізнесу;

провести дослідження об'єкта і суб'єкта управління в системі ризик-менеджменту;

окреслити перспективні шляхи управління ризиками та заходи з попередження банкрутства.

**Об'єктом дослідження** є управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

**Предметом дослідження** є виступають теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації у сфері управління ризиком та запобігання банкрутства

Дослідження ґрунтується на сучасних на теоретичних і методичних засадах, розроблених українськими та закордонними науковцями у сферах менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційною основою слугували нормативно-правові акти, міжнародні стандарти, наукові праці з менеджменту, спеціалізовані періодичні видання, а також статистичні та бухгалтерські звіти підприємств.

У процесі виконання роботи використовувалися як загальнонаукові методи дослідження, так і спеціалізовані економічні та економіко-математичні підходи. Зокрема, методи логічного та наукового аналізу застосовувалися для визначення сутності економічних показників, які характеризують результативність діяльності підприємства. Комплексний підхід слугував основою для розроблення концептуальної моделі оцінки ефективності господарської діяльності. Теорії менеджменту застосовувалися для аналізу механізмів управління ризиками підприємств.

**Новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних і практичних положень менеджменту ризику та запобігання банкрутства. До елементів наукової новизни можна віднести:

*удосконалено:* базові причини виникнення банкрутства підприємства;

доповнено: критерії вибору стратегії фінансового оздоровлення підприємства.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності товариства, діагностиці поточного стану управління ризиками та ймовірності банкрутства підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на удосконалення управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

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

1. Миленко С. І., Книш О. Д., Черевко А. В. Ризик менеджмент в аграрній сфері. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. с. 101 – 104.

2. Вараксіна О, Пазинич В., Черевко А. Впровадження інноваційних технологій у менеджменті: шлях до раціонального використання ресурсів. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2024. с. 282 – 284.

3. Вараксіна О.В, Черевко А. В., Пазинич В.О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 194. с. 138 – 144.

**Структура роботи.** Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 62 сторінок основного тексту, містить 11 таблиць, 14 рисунків, 60 літературних джерела, 8 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Сутність, види та класифікація ризиків підприємства

Ризик у діяльності підприємства є об'єктивною категорією, що відображає ймовірність виникнення несприятливих подій або втрат у процесі досягнення поставлених цілей. Він виникає внаслідок невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища, що супроводжує всі етапи функціонування суб'єкта господарювання. Ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, адже будь-яке управлінське рішення має потенційну можливість позитивних або негативних наслідків.

Ризик асоціюється з грошима – прибутками і збитками та їх волатильністю. Майбутні результати БНП можуть бути узагальнені в термінах прибутків і збитків, а невизначеність у прибутках і збитках може бути описана функцією розподілу, яка може представляти багато можливих результатів прибутків або збитків. Для управління ризиками основний внесок розподілу прибутків і збитків полягає в розумінні того, наскільки вони можуть бути змінними. Іншими словами, якщо відомий розподіл прибутків і збитків, тобто відомі можливості їх кореляції та формування і причини такого розподілу, то про фінансовий ризик БНП стає зрозумілим практично все [ 1 с. 65].

Слід зауважити, що існують як загальні ризики для всіх підприємств, так й індивідуальні ризики для кожної галузі, що зумовлює необхідність вивчення цього питання для кожної галузі окремо. У сучасній літературі ми зустрічаємо чимало трактувань поняття «ризик», що є причиною ускладнення вивчення цього явища. Ризик прийнято розглядати як ситуацію, вірогідність чи подію. Водночас ризик – це ймовірність відхилення наявного результату від очікуваного [2, с. 74–75; 3, с. 153–155].

Класифікація ризиків дозволяє підприємству систематизувати можливі загрози та обрати відповідні підходи для їх оцінки і управління.

Ризики підприємства класифікуються залежно від різних ознак:

1. За сферою виникнення:

*внутрішні* (виробничі, фінансові, кадрові);

*зовнішні* (політичні, економічні, соціальні, екологічні).

2. За характером впливу на підприємство:

*стратегічні* (довгострокові загрози);

*операційні* (поточні).

3. За природою виникнення:

*систематичні* (обумовлені макроекономічними факторами, які не залежать від діяльності підприємства);

*несистематичні* (виникають через особливості конкретного підприємства).

4. За можливістю впливу:

*керовані* (можуть бути мінімізовані завдяки управлінським заходам);

*некеровані* (на які підприємство не має безпосереднього впливу).

5. За фінансовими наслідками:

*збиткові* (пов'язані з втратою активів);

*альтернативні* (втрата можливостей через невірне рішення).

5. За масштабом впливу:

*глобальний; локальний.*

6. За аспектами (сферами):

*соціальний; економічний; юридичний; політичний; медикобіологічний.*

7. За мірою ризиконасиченості рішень (за рівнем втрат) [ 4]:

*мінімальний; середній; оптимальний; максимальний; критичний; катастрофічний.*

8. За типами:

*раціональний (обґрунтований); нераціональний (необґрунтований); авантюристичний (азартний).*

9. За часом (моментом) прийняття ризикованих рішень:  
*випереджувальний; своєчасний; запізнілий.*
10. Щодо ситуації:  
*невизначені (на умовах невизначеності); конкурентні (на умовах конфлікту чи конкуренції).*
11. За видами:  
*виробничий; фінансовий; інвестиційний; ринковий; портфельний [ 5].*
12. За родом небезпеки:  
*техногенні; природні; змішані.*
13. За характером діяльності:  
*підприємницькі; фінансові; комерційні; інвестиційні; промислові; професійні.*
14. За природою об'єктів:  
*майнові; ризики спричинення збитків життю і здоров'ю громадян.*
15. За часом дії [6]:  
*ретроспективні; поточні; перспективні.*
16. За характером наслідків:  
*чисті; спекулятивні.*
17. За ступенем:  
*допустимі; критичні; катастрофічні:*
18. За видами діяльності:  
*ресурсний; виробничий; фінансовий; інноваційний; інвестиційний; маркетинговий; транспортний.*
19. За джерелами виникнення:  
*систематичний, або ринковий; несистематичний.*
20. Стосовно самого ризику:  
*ризик активної діяльності; ризик пасивного очікування.*
21. За ступенем обґрунтованості рішень або дій:  
*виправданий; невиправданий [7 ].*
22. За зв'язком із підприємницькою діяльністю:

*підприємницький; непідприємницький.*

23. За рівнем виникнення:

*фірмовий; галузевий; міжгалузевий; регіональний; державний; світовий.*

24. За причинами виникнення:

*невизначеність майбутнього; нестача інформації; суб'єктивні дії.*

25. За реалізацією ризиків:

*реалізовані; нереалізовані.*

26. За адекватність часу прийняття рішень про реагування на реалізацію ризиків: попереджувальні поточні; запізнілі.

27. За групою, яка аналізує ризик і приймає рішення про дії у разі реалізації:

*індивідуальне рішення; групове рішення.*

28. За масштабом впливу:

*одноосібні; багатоосібні.*

29. За можливістю прогнозу:

*прогнозовані; частково прогнозовані; непрогнозовані.*

30. За ступенем впливу на діяльність:

*негативні; нульові; позитивні [8].*

Управління ризиками господарської діяльності є важливою складовою управління підприємством. Воно дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив ризиків на свою діяльність та підвищити її ефективність [9]. Основною метою управління ризиком господарської діяльності є усунення або мінімізація його негативного впливу на результати господарської діяльності підприємства, на основі прогнозування ризикової події і реалізації заходів з управління ризиком [10].

Оптимально система управління ризиками господарської діяльності підприємства, має відповідати таким основним вимогам:

- 1) функціонувати як складник комплексної системи управління ефективною господарської діяльності підприємства;
- 2) бути чітким і несуперечливим;

3) описувати фактори, що спричинили ризик;

4) давати можливість інтерпретувати результати, обґрунтовувати, приймати певні господарські рішення та дозволяти визначати ефективність управління ризиками [11].

Оцінку та регулювання господарських ризиків доцільно здійснювати з двох позицій – з позиції ризиків, що супроводжують окремі господарські операції, проекти, та щодо всієї сукупності ризиків, характерних для господарської діяльності загалом [12].

Модель управління ризиками підприємства є структурованою системою, яка дозволяє виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що впливають на діяльність організації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель управління ризиками підприємства

Джерело: [13, 14, 15, 16]

Ефективне управління ризиками сприяє зменшенню їхнього негативного впливу та забезпечує стійкість підприємства у конкурентному середовищі. Модель управління ризиками дозволяє систематизувати діяльність підприємства у сфері ризик-менеджменту, що є запорукою його ефективності та конкурентоспроможності.

Управління ризиками є ключовим елементом для стабільності та сталого розвитку будь-якої організації. Воно дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінювати їхній вплив та розробляти стратегії для їх мінімізації чи усунення. Однак, навіть за наявності ефективних систем управління ризиками, існують ситуації, коли організація не в змозі уникнути серйозних фінансових труднощів. У таких випадках важливо зрозуміти причини, які можуть призвести до банкрутства.

Визначення причин банкрутства є критичним кроком для будь-якої організації, оскільки воно дозволяє не тільки вчасно виявити ознаки фінансових проблем, але й розробити необхідні заходи для їх попередження або подолання. Ретельний аналіз причин банкрутства допомагає визначити слабкі місця в управлінні фінансами, організаційній структурі, або в процесах управління ризиками. Це також сприяє розвитку стратегій, які забезпечують не тільки виживання організації в умовах фінансової нестабільності, а й її потенціал для відновлення і подальшого зростання.

## **1.2. Основні причини та чинники банкрутства підприємств**

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури [17].

Важливим етапом формування системи попередження банкрутства на підприємстві є встановлення причин банкрутства (рис. 1.2).



Рис.1.3. Базові причини виникнення банкрутства підприємства

Джерело: [18, 19, 20, 21]

*Фінансова нестабільність:* нездатність підприємства ефективно управляти своїми фінансами, зокрема, погане планування грошових потоків, висока заборгованість або відсутність достатніх фінансових резервів для покриття зобов'язань.

*Погане управління:* низький рівень менеджменту, неефективне стратегічне планування, помилки в організаційній структурі та прийнятті ключових рішень можуть призвести до серйозних фінансових труднощів.

*Недооцінка або неправильне управління ризиками:* відсутність системи управління ризиками, недостатня оцінка зовнішніх загроз або внутрішніх слабких місць підприємства, таких як ринкові, фінансові або технологічні ризики.

*Конкуренція:* підприємства, які не встигають адаптуватися до змін ринку або не можуть конкурувати з іншими гравцями, часто стикаються з фінансовими труднощами, що може призвести до банкрутства.

*Технологічні зміни:* невміння або небажання інвестувати в новітні технології або вивести продукти та послуги на нові рівні можуть знизити конкурентоспроможність підприємства.

*Погане управління активами:* неоптимальне використання ресурсів, таких як матеріальні активи, людські ресурси, інтелектуальна власність, що призводить до їх знецінення або неефективного використання.

*Зміни в законодавстві та регулюванні:* вплив нових законів, податкових змін або посилення регуляційних вимог може призвести до додаткових витрат або обмежень для підприємства, що робить його фінансово нестабільним.

*Погіршення ринкових умов:* нестабільність економіки, падіння попиту на продукти чи послуги підприємства, зміни в споживчих вподобаннях можуть вплинути на доходи підприємства і, як наслідок, призвести до банкрутства.

*Погане управління людськими ресурсами:* високий рівень плинності кадрів, відсутність мотивації та навчання персоналу, проблеми з комунікацією всередині організації можуть знизити продуктивність і привести до втрати конкурентних переваг.

*Невиконання зобов'язань перед кредиторами:* несплата заборгованості перед кредиторами або постачальниками може призвести до судових

розглядів і банкрутства, особливо якщо підприємство має значну кількість боргів.

*Кризові зовнішні фактори:* природні катастрофи, війни, пандемії або глобальні економічні кризи можуть суттєво вплинути на бізнес і призвести до банкрутства підприємств, які не були готові до таких ситуацій.

Ці фактори часто взаємопов'язані і можуть спричиняти ланцюгову реакцію проблем, що ведуть до банкрутства підприємства.

Процедура банкрутства може слугувати ефективним механізмом антикризового управління за умови, якщо заходи по недопущенню системної кризи на підприємстві та відновлення його платоспроможності не дали бажаного результату, і підприємство не може далі ефективно функціонувати та платити по своїх боргах [22, с. 65].

З метою запобігання кризовому стану підприємств потрібно сформуванню відповідну й адекватну реальним соціально-економічним процесам систему попередження, запобігання та подолання банкрутства підприємства, яка породжує здатність підприємства до функціонування в умовах підвищеного ризику і загроз [23, с. 684].

Підставами для початку процедури банкрутства є факти реальної дійсності, за наявності яких підприємство має право (обов'язок), а суд зобов'язаний порушити процедуру банкрутства. Для порушення процедури банкрутства закон передбачає не один, а цілу систему юридичних фактів (юридичний склад). Як правило, одна або навіть кілька причин не призводять суб'єкт підприємницької діяльності до банкрутства спонтанно. Зазвичай економічна неспроможність настає внаслідок поступового, досить тривалого процесу їх взаємодії в умовах відсутності або недостатньої уваги вищого менеджменту до загроз зовнішнього середовища та слабких сторін діяльності компанії [24].

«Одним з основних критеріїв вибору стратегії фінансового оздоровлення підприємства є оцінка затрат під час використання запропонованих варіантів виходу з кризової ситуації (план). Кращим варіантом за цим критерієм буде

той, за впровадження якого досягатиметься максимальний економічний ефект за мінімальних витрат» [25, с. 41].

Критерії вибору стратегії фінансового оздоровлення підприємства є важливими для ефективного відновлення його фінансової стабільності та забезпечення сталого розвитку (рис. 1.3). Підприємства, які стикаються з фінансовими труднощами або наближаються до банкрутства, повинні вибирати правильну стратегію оздоровлення, що відповідатиме їхнім фінансовим та операційним особливостям.



Рис. 1.3. Критерії вибору стратегії фінансового оздоровлення підприємства

*Джерело: [26, 27, 28, 29,30]*

Вважаємо за доцільне доповнити існуючі критерії вибору, ще одним важливим критерієм – психологічним, який полягає в мотивації персоналу, адже під час фінансового оздоровлення важливо забезпечити підтримку співробітників, зберігати мотивацію та залученість до змін. Це може бути досягнуто через прозорість процесу, обговорення можливих змін і їх впливу на колектив.

Фінансова ситуація підприємства включає:

- рівень заборгованості: визначення величини боргу та здатності підприємства його обслуговувати, якщо рівень заборгованості занадто високий, стратегія оздоровлення повинна включати реструктуризацію боргів або пошук додаткових джерел фінансування;

- грошові потоки: оцінка наявних і очікуваних грошових потоків для покриття поточних зобов'язань, підприємство повинно мати стабільні грошові потоки для здійснення операцій і погашення боргів;

- ліквідність: підприємство повинно мати достатньо ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань, якщо ліквідність низька, необхідно розглянути стратегії, що включають продаж активів або залучення нових інвестицій.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів включає [31]:

- внутрішні проблеми: потрібно оцінити наявні проблеми в управлінні, організаційній структурі, ефективності операцій, визначення слабких місць всередині підприємства дозволяє розробити стратегії для поліпшення керування ресурсами, оптимізації витрат і підвищення продуктивності;

- зовнішні умови: ринкові умови, конкуренція, зміни в законодавстві, економічна ситуація, стійкість підприємства залежить від того, як воно здатне адаптуватися до зовнішніх змін, адже якщо змінюються зовнішні умови, стратегія оздоровлення повинна бути гнучкою і швидко адаптуватися до нових викликів.

Можливості для залучення додаткових ресурсів включає [32]:

- залучення капіталу: визначення можливості залучити додаткові фінансові ресурси, такі як кредити, інвестиції чи емісія акцій, для цього потрібно розуміти, чи є на підприємстві довіра з боку інвесторів та кредиторів;

- зовнішнє фінансування: пошук можливостей для отримання позик, грантів або інших джерел фінансування, важливо зрозуміти, чи здатне підприємство виконати умови щодо боргових зобов'язань.

Стратегічні цілі та напрямки розвитку передбачають:

- довгострокові цілі: визначення, яких довгострокових цілей хоче досягти підприємство після фінансового оздоровлення, це може бути розширення ринку, модернізація виробництва або вдосконалення технологій;

- короткострокові цілі: першочергові завдання для підтримки поточної ліквідності, оптимізації витрат та стабілізації фінансового становища.

Реструктуризація активів і зобов'язань окреслює [33,34]:

- продаж непрофільних активів: підприємства можуть продавати непрофільні або непотрібні активи, щоб покращити свою ліквідність і знизити заборгованість;

- реструктуризацію боргів: переговори з кредиторами щодо умов погашення боргів (наприклад, пролонгація термінів, зниження процентних ставок, відстрочка платежів);

- оптимізацію структури капіталу: можливість заміни частини боргових зобов'язань на власний капітал або інші джерела фінансування, що знижують фінансовий тягар.

Перегляд організаційної структури та процесів охоплює [35]:

- оптимізацію бізнес-процесів: покращення внутрішніх бізнес-процесів, таких як управління постачанням, виробництвом, логістикою та збутом, щоб знизити витрати і підвищити ефективність;

- управлінські зміни: можливе введення нових управлінських практик або зміна керівництва для покращення ефективності прийняття рішень і стратегічного управління.

Система контролю та моніторингу включає:

- фінансовий моніторинг: важливість постійного моніторингу фінансового стану підприємства під час реалізації стратегії оздоровлення, це дозволяє коригувати стратегію у разі зміни умов або появи нових проблем;

- аналіз ефективності стратегії: регулярний аналіз виконання плану оздоровлення і порівняння фактичних результатів з прогнозованими.

Сучасні підходи до вибору стратегії фінансового оздоровлення також включають використання цифрових технологій для аналізу фінансових даних

та прогнозування. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє точніше оцінювати фінансові ризики, відслідковувати тенденції на ринку і знаходити найефективніші шляхи для оптимізації витрат.

Таким чином, підприємству слід обирати метод або комплекс методів, які краще за інші допоможуть усунути джерела розбалансування діяльності, та розробляти матрицю фільтрації методів [36]. Звичайно, не слід забувати і про класичні методи антикризового управління: злиття, реінжиніринг, банкрутство, санацію, диверсифікацію, реструктуризацію, бенчмаркінг [37].

На сьогодні держава намагається усіма силами підтримувати бізнес: спрощена система оподаткування; гранти та мікро гранти; програми «Доступні кредити 5-7-9%»; програма «Релокація бізнесу» тощо [38].

Основним завданням у період кризи є активізація всіх дій не на отримання більшого прибутку, а на збереження та виживання підприємства за поточних умов господарювання. Основними контрзаходами та способами виживання в умовах кризи є: зниження величини поточних витрат та підвищення продуктивності; збільшення обсягу поточних доходів; оптимізація грошових потоків – збільшення надходжень і зниження відтоку коштів [39, с. 1094].

## **Висновки до розділу 1.**

1. Визначено, що ризик у діяльності підприємства є об'єктивною категорією, яка відображає ймовірність виникнення несприятливих подій або втрат у процесі досягнення поставлених цілей. Він є результатом невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, що супроводжує всі етапи функціонування організації.

2. Встановлено, що управління ризиками є важливою складовою загального управління підприємством, яке дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства та підвищити її ефективність.

3. Акцентовано увагу, що модель управління ризиками підприємства є структурованою системою, яка дозволяє виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що впливають на діяльність організації. Ефективне управління ризиками сприяє зменшенню їхнього негативного впливу та забезпечує стійкість підприємства у конкурентному середовищі.

4. Наголошено, що визначення причин банкрутства є критичним кроком для будь-якої організації, оскільки це дозволяє не тільки вчасно виявити ознаки фінансових проблем, але й розробити необхідні заходи для їх попередження або подолання. Ретельний аналіз причин банкрутства допомагає визначити слабкі місця в управлінні фінансами, організаційній структурі або в процесах управління ризиками. Це також сприяє розробці стратегій, які забезпечують не тільки виживання організації в умовах фінансової нестабільності, а й її потенціал для відновлення та подальшого зростання.

5. Акцентовано увагу на базових факторах виникнення банкрутства підприємства, які часто взаємопов'язані і можуть спричинити ланцюгову реакцію проблем, що ведуть до банкрутства підприємства. З метою запобігання кризовому стану підприємств необхідно сформулювати відповідну систему попередження, запобігання та подолання банкрутства, яка забезпечить здатність підприємства функціонувати в умовах підвищеного ризику та загроз.

6. Встановлено, що критерії вибору стратегії фінансового оздоровлення підприємства є важливими для ефективного відновлення фінансової стабільності та забезпечення сталого розвитку організації. Підприємства, які стикаються з фінансовими труднощами або наближаються до банкрутства, повинні вибирати правильну стратегію оздоровлення, що відповідатиме їхнім фінансовим та операційним особливостям.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління

Дата реєстрації Товариства з обмеженою відповідальністю є 2001 рік. На момент реєстрації статутний капітал юридичної особи становив 11 800 гривень. Підприємство має у своєму розпорядженні земельні ресурси для сільськогосподарських робіт, обробляє понад 8200 га, використовує сучасні агротехнології для забезпечення високих урожаїв. Спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза, просо, соняшник та соя. Вони також забезпечують післяурожайну діяльність, займаються виробництвом готових кормів для тварин та оптовою торгівлею [40]. Підприємство має власні потужності для зберігання зернової продукції обсягом понад 58 000 тонн та зерносушильний комплекс, задля доведення вирощеного врожаю до відповідних стандартів якості, шляхом очистки та сушки зернових та технічних культур. Крім того, агрофірма активно розвиває сферу постачання води, зберігання та переробки водних ресурсів для сільськогосподарських потреб, що є важливою частиною їх діяльності для підтримки сталого розвитку сільськогосподарської продукції[41].

Фінансова звітність підприємства є основним джерелом організаційно-економічної характеристики його діяльності. Вона включає в себе різні форми фінансової інформації, зокрема баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів, які відображають стан активів, пасивів, доходів та витрат підприємства [42]. Крім того, важливим джерелом є первинний бухгалтерський облік, що охоплює документи та записи, які надають точні відомості про всі операції, що здійснюються в межах підприємства, і є основою для складання фінансових звітів.

Серед численних показників, що характеризують діяльність підприємства, одним із найважливіших є його майновий стан (табл. 2.1). Динаміка змін активів підприємства за період з 2019 по 2023 роки показує значні коливання в обох основних групах активів — необоротних та оборотних. Ці зміни є важливими для розуміння фінансового стану підприємства, його стратегії розвитку та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1

**Динаміка майна підприємства за 2019 - 2023 рр., тис. грн**

№ з/п	Вид активів	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення, (+,-) до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
	Майно – всього	443647	460828	670221	699264	1270071	+382777
1.	Необоротні активи	84657	74848	56492	124482	139066	+54409
1.1	Основні засоби	65303	54289	46944	104948	119780	+54477
2.	Оборотні активи	358990	385980	613364	574417	1130640	+556223
2.1	Запаси	183824	143719	167975	207435	294683	+110859
2.1.1	Виробничі запаси	7637	9070	14250	23996	25677	+18040
2.1.2	Незавершене виробництво	34441	31680	45983	25060	37736	+3295
2.1.3	Готова продукція і товари	141736	10969	107722	158379	231067	+89331
2.2	Поточна дебіторська заборгованість	30692	231893	437701	16279	438842	+408150

Загальна вартість активів підприємства зросла з 443647 тис. грн у 2019 році до 1270071 тис. грн у 2023 році. Це збільшення (на 382777 тис. грн) демонструє активний розвиток підприємства, можливе розширення виробничих потужностей або підвищення вартості активів через придбання нового майна, модернізацію або реінвестицію в бізнес.

Необоротні активи зросли з 84657 тис. грн у 2019 році до 139066 тис. грн у 2023 році. Це показує приріст на 54409 тис. грн, що свідчить про позитивні зміни в довгострокових інвестиціях підприємства. Зокрема, основні засоби підприємства також збільшилися на 54477 тис. грн (з 65303 тис. грн у 2019 році до 119780 тис. грн у 2023 році). Приріст необоротних

активів вказує на стратегічний розвиток підприємства та підвищення його виробничої спроможності.

Збільшення оборотних активів на 556223 тис. грн (з 358990 тис. грн у 2019 році до 1130640 тис. грн у 2023 році) свідчить про значне розширення діяльності підприємства. Вартість запасів зросла на 110859 тис. грн (з 183824 тис. грн у 2019 році до 294683 тис. грн у 2023 році). Це вказує на збільшення обсягів виробництва, накопичення товарів на складах або сировини для майбутнього виробництва. Вартість виробничих запасів зросла на 18040 тис. грн (з 7637 тис. грн у 2019 році до 25677 тис. грн у 2023 році). Це вказує на збільшення запасів сировини та матеріалів, що використовуються у виробничому процесі. Зростання вартості незавершеного виробництва на 3295 тис. грн (з 34441 тис. грн у 2019 році до 37736 тис. грн у 2023 році) свідчить про активну виробничу діяльність та розширення виробничих потужностей. Вартість готової продукції і товарів збільшилась на 89331 тис. грн (з 141736 тис. грн у 2019 році до 231067 тис. грн у 2023 році), що свідчить про збільшення виробництва та наявність додаткових товарів на складі, готових до продажу.

Поточна дебіторська заборгованість має значний приріст – 408150 тис. грн (з 30692 тис. грн у 2019 році до 438842 тис. грн у 2023 році). Такий значний ріст може свідчити про збільшення обсягів продажів на умовах відстрочки платежу та про утворення заборгованості від клієнтів.

Для оцінювання інформації пасиву скороченого аналітичного балансу використовують прийоми горизонтального і вертикального аналізу (табл. 2.2). У 2019 році загальна сума джерел формування капіталу становила 443 647 тис. грн. До 2023 року цей показник зріс до 1 270 071 тис. грн, що відповідає приросту на 826 424 тис. грн (+186%). Такий стрімкий ріст свідчить про активне збільшення капіталу підприємства, переважно за рахунок зростання власного капіталу, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності підприємства. Власний капітал підприємства зріс із

391 159 тис. грн у 2019 році до 1 245 217 тис. грн у 2023 році, абсолютне відхилення становить 854 058 тис. грн (+218%).

Таблиця 2.2

**Динаміка пасивів підприємства за 2019 - 2023 рр., тис. грн**

№ з/п	Вид пасивів	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення, (+,-) до 2019р.
1	2	3	4	5	6	7	8
	Джерела формування капіталу – всього	443647	460828	670221	699264	1270071	+826424
1.	Власний капітал	391159	445527	545894	675698	1245217	+854058
1.1	Зареєстрований капітал	12	12	12	12	64	+52
2.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
3.	Поточні зобов'язання і забезпечення	52488	15251	124287	21457	22235	-30253
3.1	Поточна кредиторська заборгованість	1547	6375	160	12364	2064	+517

Найпомітніший ріст відбувся у 2023 році, коли власний капітал збільшився майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Це свідчить про додаткові інвестиції або накопичення нерозподіленого прибутку. Зареєстрований капітал залишався незмінним протягом 2019–2022 років (на рівні 12 тис. грн) і зріс до 64 тис. грн у 2023 році. Приріст у 52 тис. грн свідчить про внесення додаткових коштів у статутний фонд підприємства.

Упродовж усього періоду довгострокові зобов'язання та забезпечення відсутні. Це свідчить про стратегію підприємства уникати тривалих боргових зобов'язань, що зменшує фінансові ризики, але може обмежувати доступ до довгострокових інвестицій

Поточні зобов'язання зазнали значних коливань. У 2019 році вони становили 52 488 тис. грн, але до 2023 року знизилися до 22 235 тис. грн, що відповідає зменшенню на -30 253 тис. грн (-58%). Найменше значення зафіксовано у 2020 році (15 251 тис. грн), після чого спостерігалось

зростання до 124 287 тис. грн у 2021 році. Такий різкий підйом у 2021 році може бути пов'язаний зі збільшенням поточної кредиторської заборгованості чи інших короткострокових зобов'язань. Поточна кредиторська заборгованість зростає з 1 547 тис. грн у 2019 році до 2 064 тис. грн у 2023 році. Приріст становить +517 тис. грн (+33%), що свідчить про збільшення розрахунків із кредиторами та пов'язане із розширенням операційної діяльності.

За даними табл. 2.3 проаналізуємо формування показників фінансових результатів за видами діяльності підприємства. Фінансові показники підприємства за період 2019–2023 років демонструють значний прогрес, особливо у сфері операційної діяльності, що стало основним джерелом зростання прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 267 198 тис. грн у 2019 році до 799 741 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значний попит на продукцію підприємства. Таке зростання доходів є результатом ефективного маркетингу, освоєння нових ринків та збільшення обсягів виробництва. Поряд із цим, собівартість реалізованої продукції також зростає, але її темпи (149%) були нижчими за темпи зростання доходу (199%), що сприяло підвищенню валової рентабельності.

*Таблиця 2.3*

**Інформація для аналізу факторів формування фінансових результатів підприємства за 2019 – 2023 рр.**

№ з/п	Показник	2019р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення (+,-) до 2019 р.
1	2	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	267198	316978	326701	412168	799741	+532543
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	159974	203251	165698	181368	397851	+237877
3.	Валовий: прибуток (збиток)	107224	113727	161003	230800	401890	+294666

Продовження таблиці 2.3

1	2	4	5	6	7	8	9
4.	Інші операційні доходи	2430	6413	11 438	4 159	30749	+28319
5.	Адміністративні витрати	18820	17397	17 705	17 908	21616	+2796
6.	Витрати на збут	27536	32660	28 355	61 956	43046	+15510
7.	Інші операційні витрати	21680	14247	21 667	7 642	14579	-7101
8.	Операційний дохід	269628	323391	338139	416327	830490	+560862
9.	Операційні витрати	228010	267555	233425	268874	477092	+249082
10.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	41618	55836	104714	147453	353398	+211780
11.	Дохід від інвестиційної діяльності	1712	53	233	8	17	-1695
12.	Витрати від інвестиційної діяльності	69	1039	4 350	16 253	12844	+12775
13.	Фінансовий результат від інвестиційної діяльності: прибуток (збиток)	1643	-986	-4117	-16245	-12827	-14470
14.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток(збиток)	43261	54850	100597	131208	340571	+297310
15.	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	43261	54850	100597	131208	340571	+297310

Валовий прибуток за аналізований період зріс на 275%, що є свідченням ефективного управління витратами. Підприємство успішно оптимізувало витрати, що підтверджується зменшенням частки собівартості у структурі витрат. Окрім цього, зростання інших операційних доходів, які збільшилися в понад 12 разів, стало важливим фактором зміцнення фінансового результату. Це пов'язано з успішним залученням додаткових джерел доходів, таких як оренда чи продаж активів. Адміністративні витрати зросли лише на 15%, що свідчить про ефективне управління та контроль у цій сфері. Подібна динаміка спостерігається і у витратах на збут, які збільшилися на 56%, що узгоджується з розширенням ринків збуту та активізацією маркетингових

заходів. Скорочення інших операційних витрат на 33% позитивно вплинуло на загальну прибутковість підприємства, демонструючи ефективність оптимізації ресурсів.

Операційний дохід за п'ять років зріс на 208%, що підкреслює успішність основної діяльності. Навіть при зростанні операційних витрат у 2,1 разу загальний фінансовий результат від операційної діяльності збільшився у понад 5 разів, що є свідченням високої ефективності бізнес-моделі. Водночас інвестиційна діяльність підприємства виявилася збитковою. Якщо у 2019 році дохід від інвестицій перевищував витрати, то у 2023 році ситуація змінилася, і результатом стали значні втрати. Це вказує на необхідність перегляду підходів до інвестиційного управління.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток підприємства зросли з 43 261 тис. грн у 2019 році до 340 571 тис. грн у 2023 році (рис. 2.1).

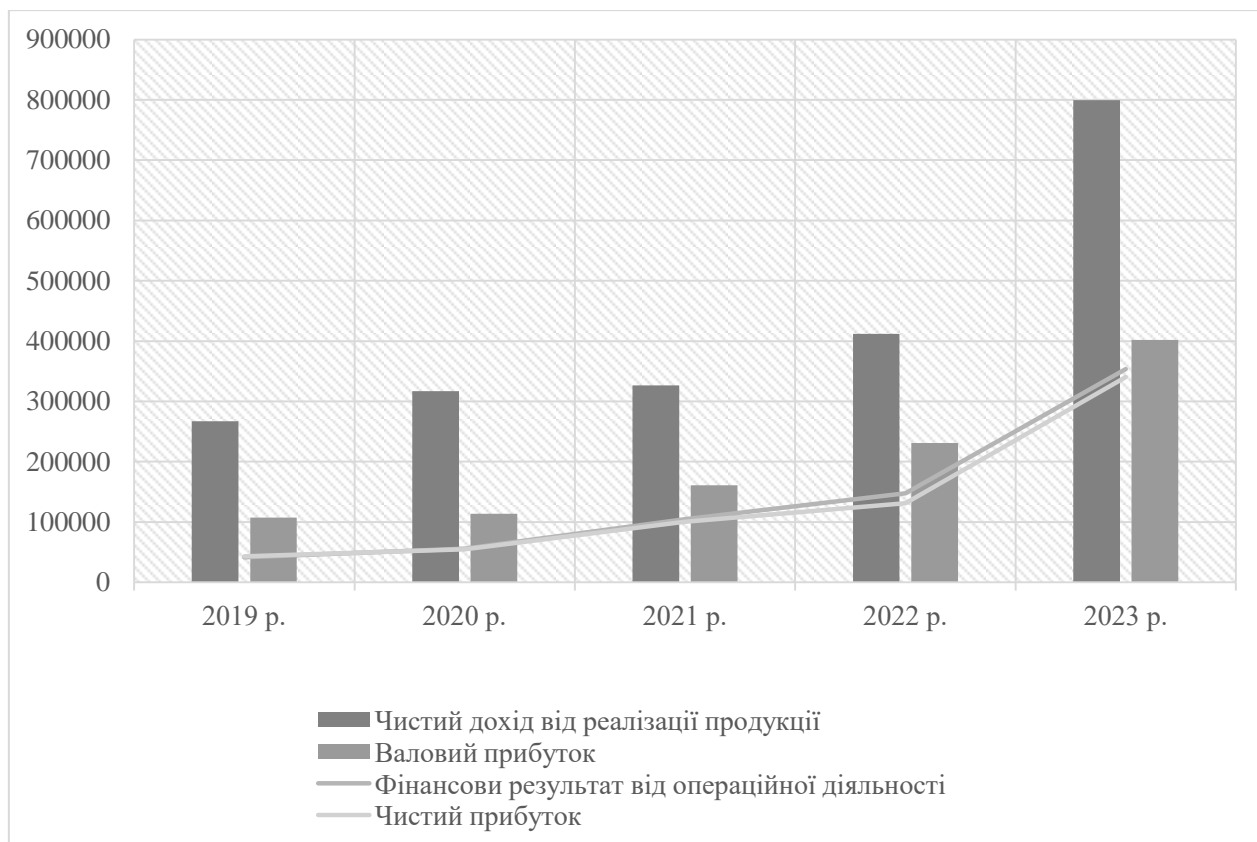


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів підприємства за 2019 – 2023 рр.

Приріст на 687% демонструє стабільну динаміку розвитку, а також ефективну податкову політику. Загалом, підприємство демонструє значний фінансовий потенціал із високими темпами зростання доходів і прибутку, проте ефективність інвестиційної діяльності потребує суттєвого покращення для забезпечення комплексного розвитку

## **2.2. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за допомогою економічних моделей**

Підприємства, які не здатні ефективно конкурувати за споживача, часто опиняються на межі банкрутства. Цей процес має негативні наслідки не лише для самого бізнесу, але й для широкого кола зацікавлених сторін. Акціонери втрачають інвестиції, кредитори стикаються із фінансовими збитками, а виробничі партнери залишаються без надійних постачальників чи клієнтів [41, 48]. Споживачі, у свою чергу, позбавляються доступу до продукції або послуг, до яких звикли. Наслідки банкрутства підприємства виходять далеко за межі його бізнес-екосистеми. Зменшення податкових надходжень до бюджету послаблює державні фінанси, ускладнюючи реалізацію соціальних програм та розвиток інфраструктури. Водночас зростання рівня безробіття внаслідок ліквідації компанії негативно впливає на добробут населення, посилюючи соціальну напругу. Усе це стає каталізатором макроекономічної нестабільності, яка може гальмувати розвиток цілих галузей економіки [41, 49].

Діагностика ймовірності банкрутства є найбільш наглядним індикатором, який характеризує фінансовий стан підприємства. Науковці пропонують різноманітні моделі діагностики ймовірності банкрутства, зокрема: модель Альтмана, Спрінгейта, Лиса та Таффлера, показник Конана і Гольдера, універсальна дискримінантна функція, теорія нечітких множин. [41, 49].

Проведемо діагностику ймовірності банкрутства підприємства використовуючи модель Альтмана (табл. 2.4).

Загалом модель Альтмана є функцією від певних показників, які характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за відповідний період:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + 1,0K_5, \quad (2.1)$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$  – коефіцієнти:

$K_1$  = середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів;

$K_2$  = чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

$K_3$  = фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

$K_4$  = ринкова вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень;

$K_5$  = чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / середньорічна вартість активів.

Таблиця 2.4

**Аналіз ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана, 2019 - 2023 рр.**

№ з/п	Коефіцієнт	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+,-) до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	$K_1$	1,109	1,498	1,521	1,519	1,683	+0,574
2.	$K_2$	0,090	0,121	0,178	0,192	0,346	+0,256
3.	$K_3$	0,090	0,121	0,178	0,192	0,346	+0,256
4.	$K_4$	4,353	12,353	6,803	8,262	39,672	+35,319
5.	$K_5$	0,558	0,701	0,578	0,602	0,812	+0,254

Результати проведеного аналізу на основі моделі Альтмана представлено на рис. 2.2. Слід наголосити, що застосування однієї моделі визначення ймовірності банкрутства не дає повної картини, щодо настання небажаної події для сільськогосподарського виробничого кооперативу, тому проведемо розрахунки використавши інші функції, які або підтвердять знайдений результат, або поставлять під сумнів значення розраховане за моделлю Альтмана.

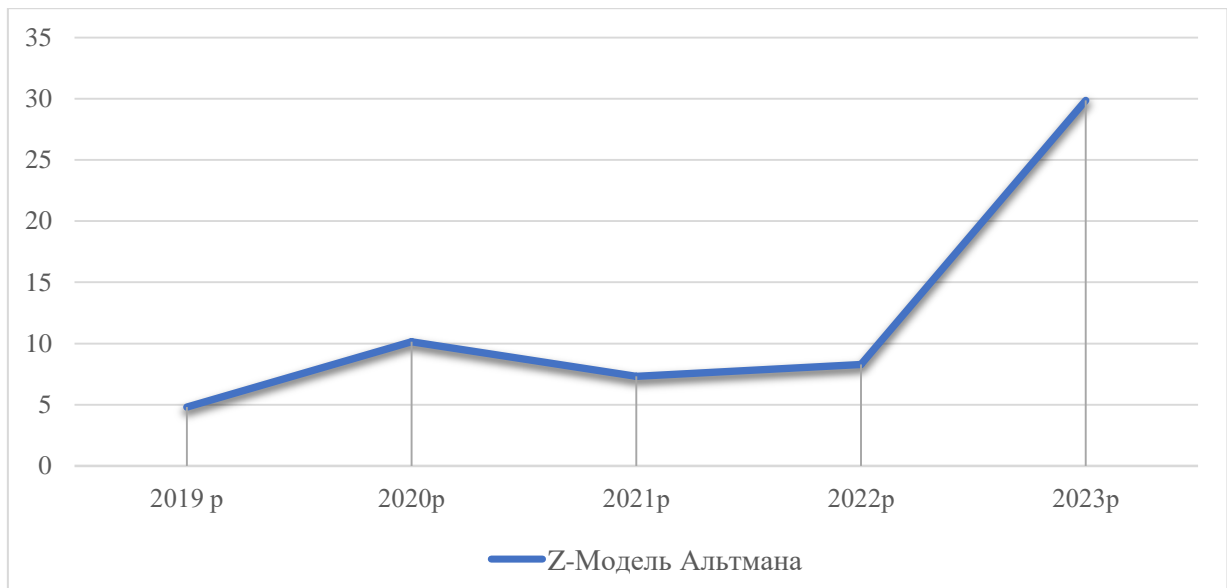


Рис. 2.2. Динаміка ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана, 2019 – 2023 рр.

Застосуємо модель Спрінгейта для подальшої діагностики ймовірності банкрутства підприємства (табл. 2.5). Модель Спрінгейта передбачає розрахунок інтегрального показника для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства за формулою:

$$Z = 1,03K_1 + 3,07K_2 + 0,66K_3 + 0,4K_4, \quad (2.2)$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4$  – коефіцієнти:

$K_1$  = середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів;

$K_2$  = фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) /

середньорічна вартість активів;

$K_3$  = фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) / середньорічна величина поточних зобов'язань і забезпечень;

$K_4$  = чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / середньорічна вартість активів.

Таблиця 2.5

**Аналіз ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі  
Спрінгейта, 2019 - 2023 рр.**

№ з/п	Коефіцієнт	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+,-) до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	$K_1$	1,109	1,498	1,521	1,519	1,683	+0,574
2.	$K_2$	0,090	0,121	0,178	0,192	0,346	+0,256
3.	$K_3$	1,372	1,619	1,380	1,775	14,067	+13,298
4.	$K_4$	0,558	0,701	0,578	0,602	0,812	+0,254

Результати проведеного аналізу на основі моделі Спрінгейта представлено на рис. 2.3.

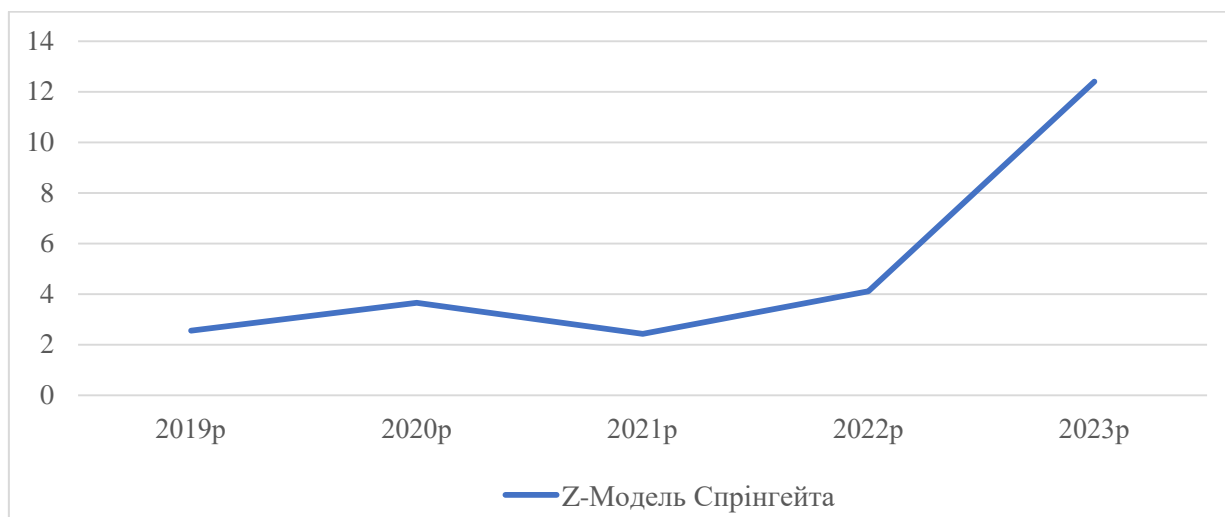


Рис. 2.3. Динаміка ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Спрінгейта, 2019 – 2023 рр.

Застосуємо модель Лису для подальшої діагностики ймовірності банкрутства підприємства (табл. 2.6).

$$Z_{JI} = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (2.3)$$

де  $X_1, X_2, X_3, X_4$  – коефіцієнти:

$X_1$  = середньорічна вартість оборотних активів / середньорічна вартість активів;

$X_2$  = валовий: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

$X_3$  = нерозподілений прибуток (непокритий збиток) / середньорічна вартість активів;

$X_4$  = середньорічна вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень.

Таблиця 2.6

**Аналіз ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Лису,  
2019 - 2023 рр.**

№ з/п	Коефіцієнт	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+,-) до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	$4/1 X_1$	0,719	0,824	0,884	0,867	0,358	-0,361
2.	$13/1 X_2$	0,224	0,251	0,285	0,337	0,408	+0,184
3.	$11/1 X_3$	0,813	0,985	0,965	0,987	0,023	-0,79
4.	$8/9 X_4$	4,353	12,353	6,803	8,262	39,672	+35,319

Результати проведеного аналізу на основі моделі Лису представлено на рис. 2.4.

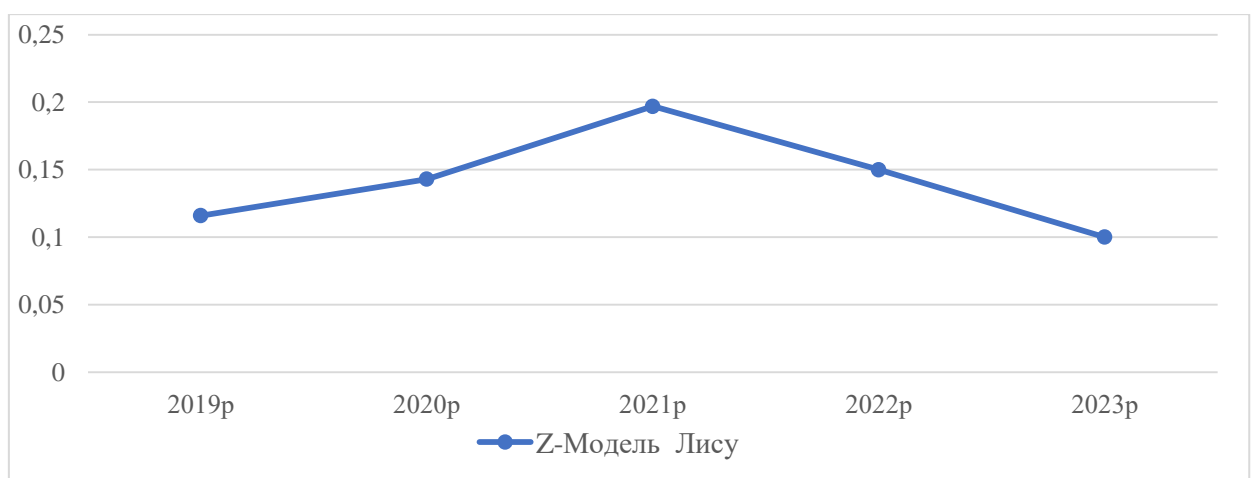


Рис. 2.4. Динаміка ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Лису, 2019 – 2023 рр.

Застосуємо універсальну дискримінантну функцію для подальшої діагностики ймовірності банкрутства підприємства (табл. 2.7).

Універсальну дискримінантну функцію побудовано відповідно до кількох методик прогнозування банкрутства:

$$Z = 1,5K_1 + 0,08K_2 + 10K_3 + 5K_4 + 0,3K_5 + 0,1K_6, \quad (2.5)$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6$  – коефіцієнти:

$K_1$  = cash-flow (чистий прибуток + амортизація) / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень;

$K_2$  = середньорічна вартість активів / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень;

$K_3$  = чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

$K_4$  = чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / чистий до- хід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$K_5$  = середньорічна величина запасів / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$K_6$  = чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / середньорічна вартість активів.

Таблиця 2.7

### Аналіз ймовірності банкрутства підприємства на основі універсальної дискримінантної функції, 2019 - 2023 рр.

№ з/П	Коефіцієнт	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+,-) до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	$16+18/10 K_1$	1,845	2,054	1,572	1,979	15,025	+13,180
2.	$1/10K_2$	15,179	13,352	7,761	9,259	40,672	+25,493
3.	$16/1K_3$	0,090	0,121	0,178	0,192	0,346	+0,256
4.	$16/12 K_4$	0,162	0,173	0,308	0,318	0,426	+0,264
5.	$1/12 K_5$	1,792	1,427	1,703	1,661	1,231	-0,562
6.	$12/1K_6$	0,558	0,701	0,578	0,602	0,812	+0,254

Результати проведеного аналізу на основі універсальної дискримінантної функції представлено на рис. 2.5.

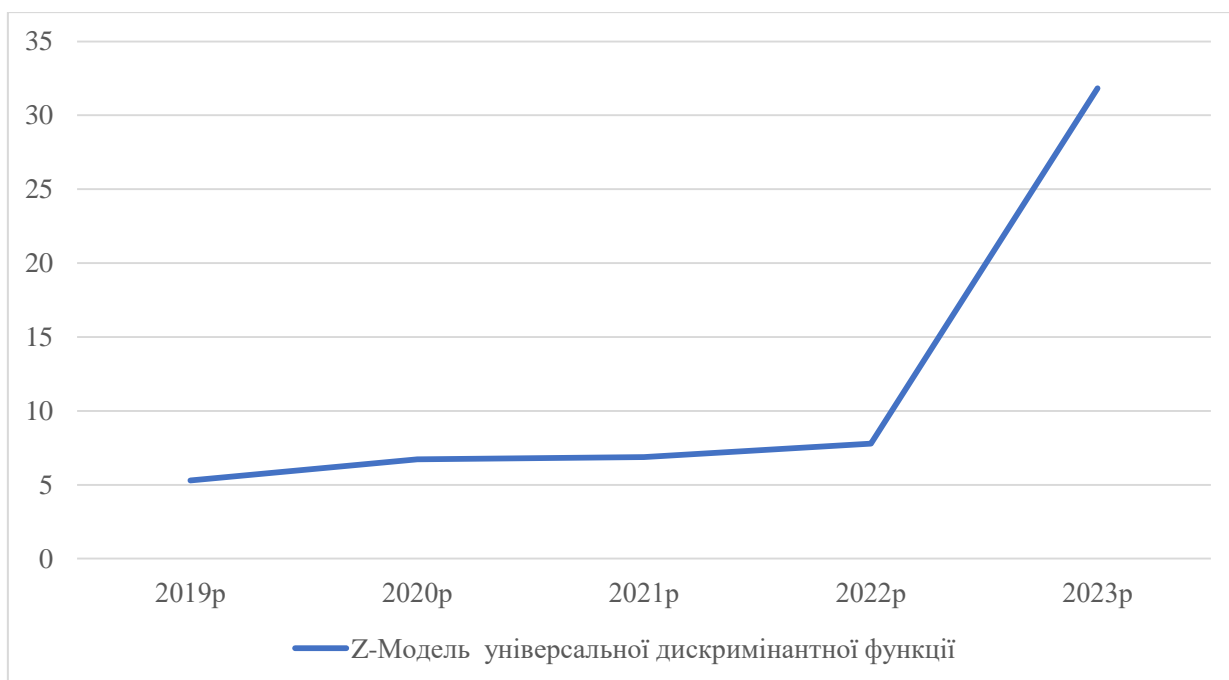


Рис. 2.5. Динаміка ймовірності банкрутства підприємства на основі універсальної дискримінантної функції, 2019 – 2023 рр.

Отже, фактичні значення  $Z$ -показників за результатами побудови всіх багатofакторних моделей за досліджуваний період дають змогу сформулювати висновок про стабільність фінансового стану і мінімальну загрозу банкрутства підприємства.

### **2.3. Аналіз впливу ризиків на загальну ефективність діяльності підприємства**

Важливим інструментом управління ризиками підприємства є оцінка його стабільності та результативності. Ці показники дозволяють оцінити здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін, витримувати виклики ринкового середовища та забезпечувати виконання стратегічних цілей. Особливе місце у забезпеченні стабільності займає фінансова стійкість

(табл. 2.8). Оцінка фінансового стану підприємства є основою для прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8

**Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства  
за 2019–2023 роки, в.п.**

№ з/п	Показник	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	2023р	Відхилення (+,-) до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,719	0,925	0,877	0,892	0,975	+0,256
2.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,281	0,075	0,123	0,108	0,025	-0,256
3.	Коефіцієнт фінансового ризику	0,229	0,081	0,147	0,121	0,252	+0,023
4.	Коефіцієнт фінансової стабільності	4,353	12,353	6,803	8,262	39,672	+32,319
5.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,541	1,619	1,735	1,704	1,726	+0,185
6.	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	1,541	1,818	1,721	1,7522	4,701	+3,160
7.	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	2,925	3,629	2,757	12,237	6,602	+3,677
8.	Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,334	0,441	0,599	0,456	0,512	+0,178
9.	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	4,359	4,670	7,609	6,563	1,817	-2,542

Аналіз фінансового стану підприємства на основі динаміки основних коефіцієнтів за 2019–2023 роки демонструє позитивні зміни у більшості показників. Коефіцієнт фінансової автономії зріс із 0,719 у 2019 році до 0,975 у 2023 році, що свідчить про зменшення залежності підприємства від

зовнішніх джерел фінансування. Це важливий показник, який підкреслює здатність компанії самостійно забезпечувати свої фінансові потреби, знижуючи ризики, пов'язані із залученням позикового капіталу.

Паралельно з цим коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився з 0,281 до 0,025, що підтверджує зниження частки зобов'язань у загальній структурі капіталу. Така тенденція сприяє зміцненню фінансової стійкості компанії, оскільки залежність від кредиторів і, відповідно, фінансові ризики суттєво зменшуються. Незважаючи на це, дещо зросли показники фінансового ризику, які досягли рівня 0,252 у 2023 році порівняно з 0,229 у 2019 році. Це свідчить про необхідність контролю за можливим впливом зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Дуже важливим позитивним сигналом є значне зростання коефіцієнта фінансової стабільності, який збільшився з 4,353 у 2019 році до 39,672 у 2023 році. Такий ріст демонструє суттєве покращення здатності підприємства забезпечувати виконання своїх зобов'язань за рахунок власних ресурсів. Це може бути обумовлено зростанням власного капіталу або зменшенням обсягів позикових коштів.

Збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу з 1,541 до 1,726 свідчить про посилення здатності підприємства використовувати власний капітал для фінансування поточних потреб. Це доповнюється зростанням коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами, який зріс на 3,16 пункту, досягнувши 4,701 у 2023 році. Подібна динаміка демонструє покращення ліквідності оборотних активів і можливість підтримувати поточну діяльність за рахунок внутрішніх джерел фінансування.

Позитивну динаміку також спостерігаємо у коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами, який зріс із 2,925 у 2019 році до 6,602 у 2023 році. Це свідчить про збільшення ефективності використання власних ресурсів для фінансування запасів, що знижує ризик виникнення дефіциту оборотних коштів. Коефіцієнт майна виробничого призначення також демонструє позитивні зміни: його зростання з 0,334 до 0,512

підтверджує збільшення частки активів, задіяних у виробничій діяльності, що є свідченням стратегічного розвитку компанії.

Однак, аналіз показав певне зниження коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів. Якщо у 2019 році він становив 4,359, то у 2023 році цей показник зменшився до 1,817. Це може свідчити про збільшення інвестицій у довгострокові активи, але водночас потребує додаткового моніторингу, щоб уникнути ризику дефіциту оборотного капіталу для забезпечення поточної діяльності.

Загалом, динаміка фінансових коефіцієнтів свідчить про стабілізацію та зміцнення фінансового стану підприємства. Зростання коефіцієнтів автономії, забезпеченості активів власними коштами та фінансової стабільності є свідченням правильно обраної фінансової стратегії. Водночас, для мінімізації ризиків варто звернути увагу на коефіцієнт фінансового ризику та зміну співвідношення між оборотними і необоротними активами. Таке комплексне управління дозволить підприємству зберігати стійкість і підвищувати свою конкурентоспроможність.

В умовах високої конкуренції та мінливого ринкового середовища здатність підприємства до забезпечення стабільного зростання операційного доходу є ключовим фактором його життєздатності та розвитку. Підвищення операційного доходу свідчить про ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін у попиті та конкурентних умовах, а також про здатність підприємства генерувати прибуток, необхідний для інвестицій у розширення, інновації чи інші стратегічні напрями (табл. 2.9). Однак динаміка доходів сама по собі не є достатньою для оцінки ефективності діяльності. Важливо також враховувати фактори, які впливають на цей показник, зокрема рівень витрат і їхню структуру.

Аналізуючи діяльність підприємства за 2019-2023 роки, можна відзначити суттєве зростання операційного доходу, який збільшився на 532 543 тис. грн або 199,3%, досягнувши у 2023 році 799741 тис. грн. Така позитивна динаміка свідчить про ефективність основної діяльності, яка могла

бути зумовлена як розширенням ринків збуту, так і підвищенням попиту на продукцію або послуги. Разом із доходами зросли й операційні витрати, що у 2023 році становили 477092 тис. грн, перевищивши рівень 2019 року на 249082 тис. грн або 109,2%.

Таблиця 2.9

**Вихідна інформація для розрахунку порогу  
рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства  
за 2019 – 2023 рр.**

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Операційний дохід, тис. грн	267198	316978	338139	412168	799 741	+532543
2.	Операційні витрати, тис. грн	228010	267555	233425	268874	477092	+249082
	у тому числі:	100096	135126	115206	89592	229994	+129898
	а) змінні витрати						
	б) постійні витрати	127914	132429	118219	179282	247098	+119184
3.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток(збиток), тис. грн	41618	55836	104714	147453	353 398	+311780
4.	Маржинальний дохід, тис. грн	167102	188265	222933	322576	569747	+402645
5.	Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході	0,625	0,582	0,659	0,785	0,712	+0,087
6.	Поріг рентабельності, тис. грн	204662	227541	179391	228385	670073	+465410
7.	Частка порогу рентабельності в операційному доході,%	76,59	70,36	53,05	54,86	83,79	+7,20
8.	Зона фінансової стійкості, тис. грн	62536	95850	158748	187942	129668	+67132
9.	Запас фінансової стійкості, %	23,40	29,64	46,95	45,14	16,21	-7,19

Зміни у структурі витрат підприємства виявляють певні закономірності. Змінні витрати зросли на 129898 тис. грн (+129,8%), що свідчить про

збільшення обсягів виробництва та реалізації. Постійні витрати також демонструють зростання – на 119184 тис. грн (+93,2%), що може вказувати на підвищення витрат на інфраструктуру чи розширення виробничих потужностей. Зростання обох категорій витрат є типовим для підприємств, які активно розвиваються, проте потребує додаткового контролю для оптимізації.

Фінансовий результат від операційної діяльності за аналізований період показує значне покращення. У 2023 році прибуток становив 353398 тис. грн, що на 311780 тис. грн більше, ніж у 2019 році. Це свідчить про зростання ефективності операційної діяльності, попри збільшення витрат.

Таким чином, аналіз діяльності підприємства свідчить про позитивну динаміку операційного доходу, маржинального доходу та фінансового результату, що є свідченням ефективного управління основною діяльністю(рис. 2.6).

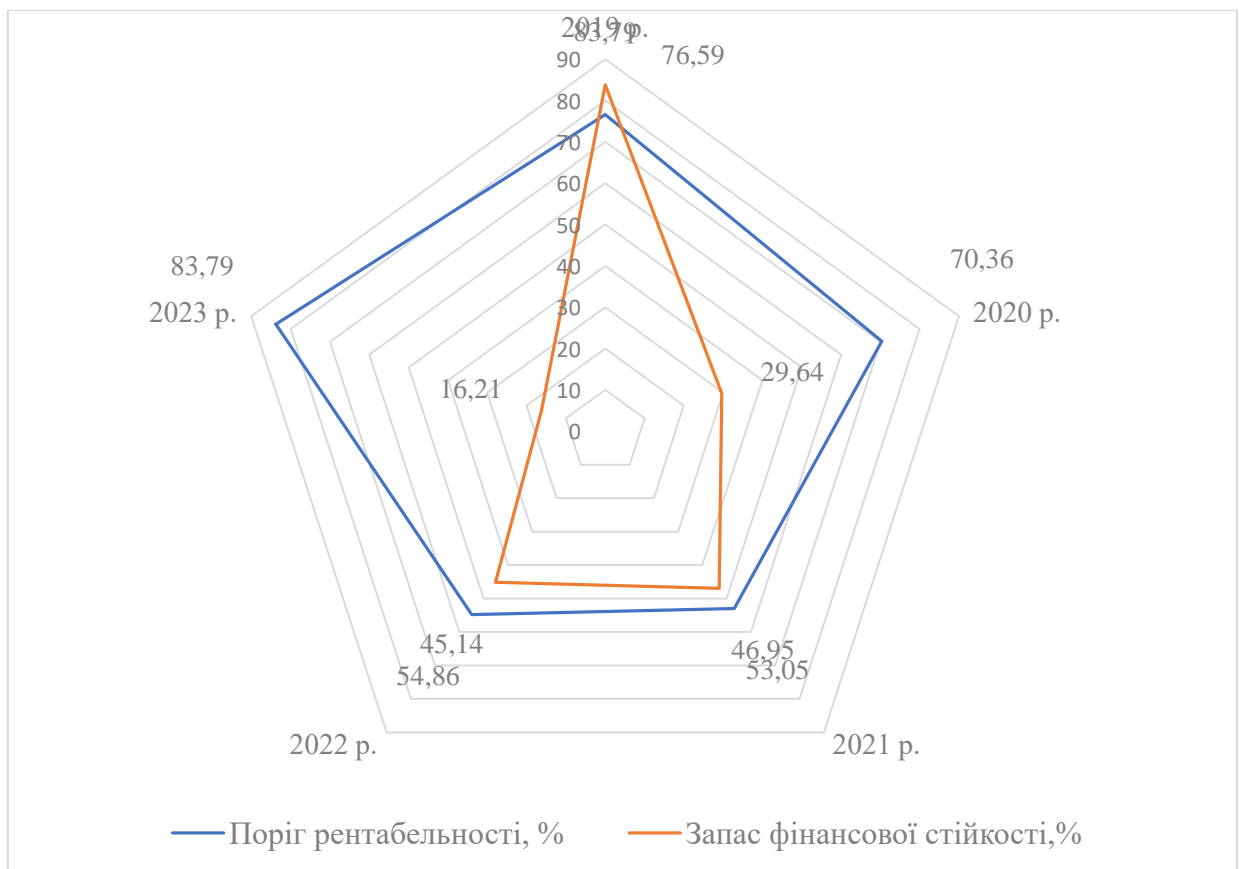


Рис. 2.6. Динаміка запасу фінансової стійкості та порогу рентабельності підприємства за 2019-2023рр.

Важливим показником є маржинальний дохід, який за п'ять років зріс на 402645 тис. грн і досяг у 2023 році 569747 тис. грн. Частка маржинального доходу в операційному доході зросла з 0,625 у 2019 році до 0,712 у 2023 році, що свідчить про покращення операційної рентабельності. Водночас поріг рентабельності значно зріс – на 465410 тис. грн, досягнувши 670073 тис. грн у 2023 році, що зумовлено суттєвим збільшенням постійних витрат. Частка порогу рентабельності в операційному доході також зросла на 7,2%, до 83,79%, що може свідчити про підвищення фінансового ризику.

Зона фінансової стійкості підприємства у 2023 році становила 129668 тис. грн, що на 67132 тис. грн більше, ніж у 2019 році. Проте запас фінансової стійкості зменшився з 23,4% до 16,21%, що може бути ознакою зростання залежності підприємства від витрат та підвищення загального рівня ризиків.

Отже, за переважною більшістю відносних показників підприємство є фінансово стійким із позитивною динамікою фінансової діяльності.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Акцентовано на тому, що загальна вартість активів підприємства за 2019–2023 роки зросла на 382 777 тис. грн, що свідчить про активний розвиток, розширення виробничих потужностей та ефективне використання довгострокових інвестицій. Збільшення оборотних активів на 556223 тис. грн (з 358990 тис. грн у 2019 році до 1130640 тис. грн у 2023 році) свідчить про значне розширення діяльності підприємства. Вартість запасів зросла на 110859 тис. грн (з 183824 тис. грн у 2019 році до 294683 тис. грн у 2023 році). Це вказує на збільшення обсягів виробництва, накопичення товарів на складах або сировини для майбутнього виробництва.

2. Наголошено, що суттєве збільшення операційного доходу на 199,3% супроводжувалося оптимізацією витрат, що забезпечило зростання

фінансового результату від операційної діяльності у понад п'ять разів. Окрім цього, зростання інших операційних доходів, які збільшилися в понад 12 разів, стало важливим фактором зміцнення фінансового результату. Це пов'язано з успішним залученням додаткових джерел доходів, таких як оренда чи продаж активів.

3. Відмічено, що фактичні значення Z-показників за результатами побудови всіх багатофакторних моделей за досліджуваний період дають змогу сформулювати висновок про стабільність фінансового стану і мінімальну загрозу банкрутства підприємства.

4. Наголошено, що коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився з 0,281 до 0,025, що підтверджує зниження частки зобов'язань у загальній структурі капіталу. Така тенденція сприяє зміцненню фінансової стійкості компанії, оскільки залежність від кредиторів і, відповідно, фінансові ризики суттєво зменшуються. Дуже важливим позитивним сигналом є значне зростання коефіцієнта фінансової стабільності, який збільшився з 4,353 у 2019 році до 39,672 у 2023 році. Такий ріст демонструє суттєве покращення здатності підприємства забезпечувати виконання своїх зобов'язань за рахунок власних ресурсів. Це може бути обумовлено зростанням власного капіталу або зменшенням обсягів позикових коштів.

5. Відмічено, що, у 2023 році прибуток становив 353398 тис. грн, що на 311780 тис. грн більше, ніж у 2019 році. Це свідчить про зростання ефективності операційної діяльності, попри збільшення витрат. Зона фінансової стійкості підприємства у 2023 році становила 129668 тис. грн, що на 67132 тис. грн більше, ніж у 2019 році. Проте запас фінансової стійкості зменшився з 23,4% до 16,21%, що може бути ознакою зростання залежності підприємства від витрат та підвищення загального рівня ризиків.

Отже, за переважною більшістю відносних показників підприємство є фінансово стійким із позитивною динамікою фінансової діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Базові перспективи удосконалення управління ризиками підприємства**

Управління ризиками стає ключовим елементом забезпечення безперервності діяльності, адже дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінити їхній вплив та запровадити відповідні заходи для їхньої мінімізації. Особливо це актуально в умовах обмеженого доступу до фінансування та зростаючих витрат, які можуть значно підвищувати ризик фінансової нестабільності. Постпандемічна реальність також демонструє важливість стратегії ризик-менеджменту, яка дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до кризових ситуацій, таких як порушення логістичних ланцюгів або зміни в організації роботи.

Завдяки системному підходу до управління ризиком підприємства можуть уникати банкрутства, підтримувати ліквідність, оптимізувати структуру капіталу та забезпечувати сталий розвиток. Ефективні механізми запобігання банкрутству дозволяють мінімізувати втрати не лише для компанії, а й для її партнерів, кредиторів та інших зацікавлених сторін.

Таким чином, інтеграція сучасних підходів до управління ризиками забезпечує підприємству не лише стійкість до негативних впливів, а й створює основу для стратегічного розвитку через ефективну адаптацію до змін, оптимізацію ресурсів, підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Проведений аналіз діяльності підприємства дозволив нам запропонувати наступні шляхи удосконалення управління ризиками та запобігання його банкрутству (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пріоритетні напрями удосконалення управління ризиками та запобігання банкрутства підприємства

*Джерело: власна розробка автора*

Ефективне управління ризиками є ключовим елементом стабільного розвитку підприємства та запобігання його фінансовій неспроможності. В сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності економічного середовища важливо не лише знижувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, але й створювати умови для гнучкого реагування на зміни ринку.

Для цього необхідно застосовувати комплексний підхід, який поєднує аналіз поточного стану, прогнозування можливих ризиків та розробку заходів для їх мінімізації, який дозволить товариству не лише зменшити залежність від основного виду діяльності, а й створити нові можливості для розвитку (табл. 3.1).

**Рекомендований план удосконалення управління ризиками та  
запобігання банкрутства підприємства на 2025 – 2030рр.**

№ з/п	Цільовий напрям	Рекомендовані заходи	Сутність заходу
1.	Впровадження ефективної системи ризик-менеджменту	Розробка системи класифікації ризиків	створити каталог можливих ризиків та впровадити їхню пріоритизацію залежно від ймовірності виникнення та потенційних збитків.
		Запровадження системи моніторингу ризиків	використовувати спеціалізовані програми для постійного контролю ризикових факторів та оцінки їхнього впливу на діяльність підприємства.
		Проведення навчання співробітників:	забезпечити підготовку персоналу з питань ризик-менеджменту, щоб кожен співробітник розумів свою роль у зменшенні впливу ризиків.
2.	Забезпечення фінансової стійкості	Нарощення власного капіталу та оптимізація його структури	спрямовувати нерозподілений прибуток на збільшення капіталу.
		Створення фінансових резервів	формувати резервні фонди для забезпечення ліквідності в умовах кризових ситуацій або несподіваних витрат.
3.	Диверсифікація джерел доходу	Розширення асортименту продукції	інвестувати в розробку нових товарів або послуг, орієнтованих на зміну споживчих запитів або нові ринкові сегменти.
		Вихід на нові ринки	освоювати регіональні або міжнародні ринки через використання партнерських програм.
4.	Підвищення операційної ефективності	Впровадження аудиту витрат	аналізувати всі види витрат для виявлення неефективних статей і скорочення зайвих витрат.
		Оптимізація використання ресурсів	проводити планування виробництва, що забезпечує мінімізацію втрат сировини, часу та енергії.
5.	Планування і контроль грошових потоків	Регулярно оновлювати фінансовий план	прогнозувати грошові потоки на коротко- та довгострокову перспективу з урахуванням можливих сценаріїв змін у бізнесі.
		Розробка стратегії на випадок кризи	розробити запасний план дій, наприклад, скорочення витрат або швидке залучення додаткового фінансування у разі непередбачуваних труднощів.

Наведений перелік заходів не є вичерпним, тому підприємству необхідно постійно відслідковувати їхню ефективність, впроваджувати інновації та коригувати стратегію відповідно до поточних викликів і можливостей. Проте, рекомендований план може слугувати основою для

комплексного управління ризиками та запобігання банкрутству підприємства.

Базовим етапом удосконалення управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства є створення ефективної системи ризик-менеджменту, що встановлює принципи, механізми та процедури управління ризиками для забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства (рис. 3.2).

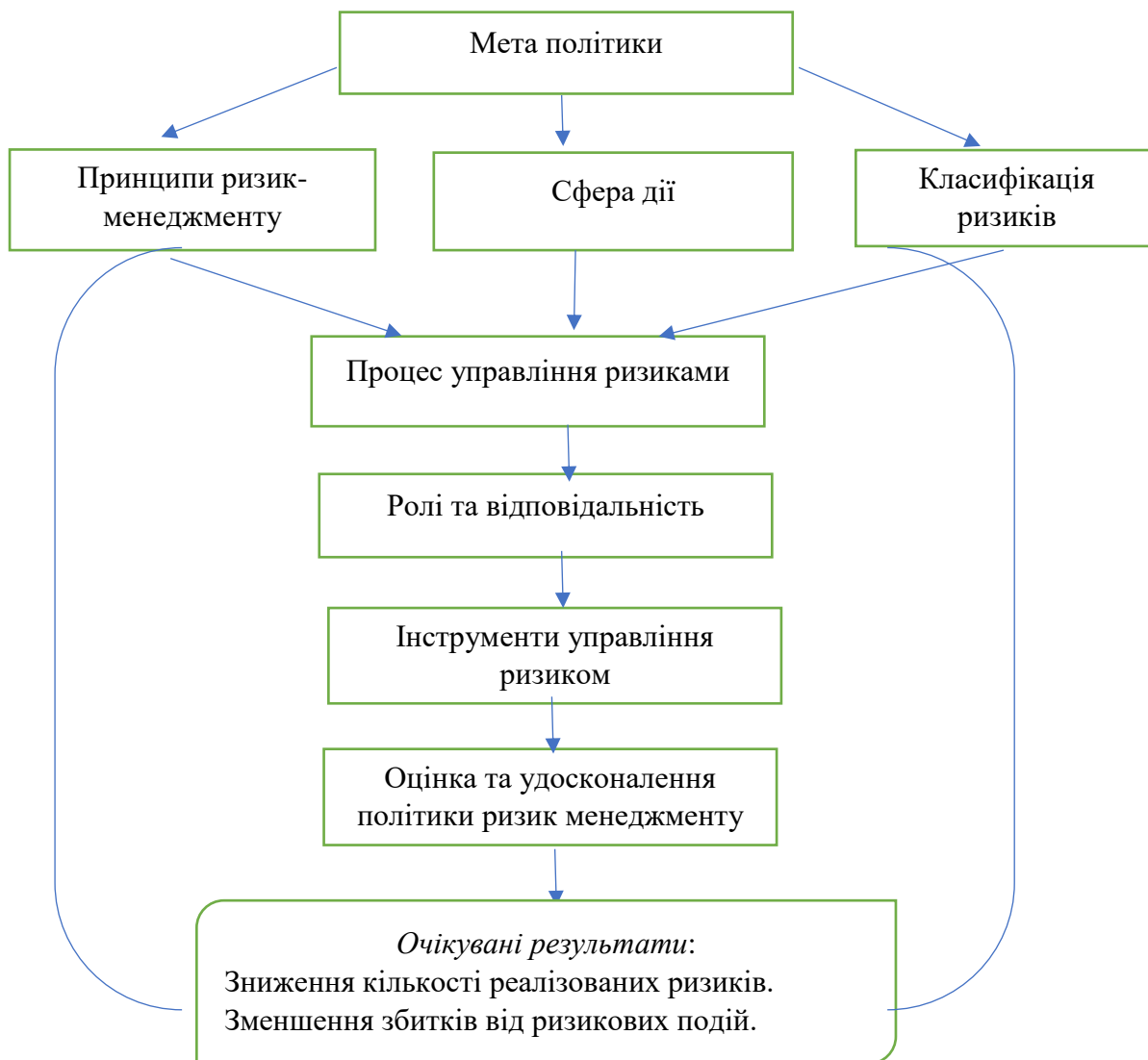


Рис. 3.2. Блок-схема рекомендованої політики ризик-менеджменту підприємства на 2025 -2030 рр.

*Джерело: власна розробка автора*

Політика має переглядається щороку для врахування змін у діяльності підприємства або зовнішньому середовищі та впровадження коригуючих дії на основі оцінки ефективності системи ризик-менеджменту (зниження втрат, підвищення стійкості).

Політика управління ризиками є стратегічним документом, який встановлює загальні підходи і принципи управління ризиками. Однак, її може бути недостатньо, якщо підприємству потрібна детальна конкретизація, в цьому випадку рекомендуємо підприємству розробити дерево цілей ризик-менеджменту (рис. 3.3). Дерево цілей є інструментом, який дозволяє чітко структурувати всі завдання і пріоритети системи управління ризиками. Дерево цілей корисне, якщо потрібно забезпечити систематичність і прозорість управління ризиками, особливо в умовах аграрного виробництва, де багато ризиків взаємопов'язані (наприклад, погодні умови, ринки збуту, логістика) [50, 51].

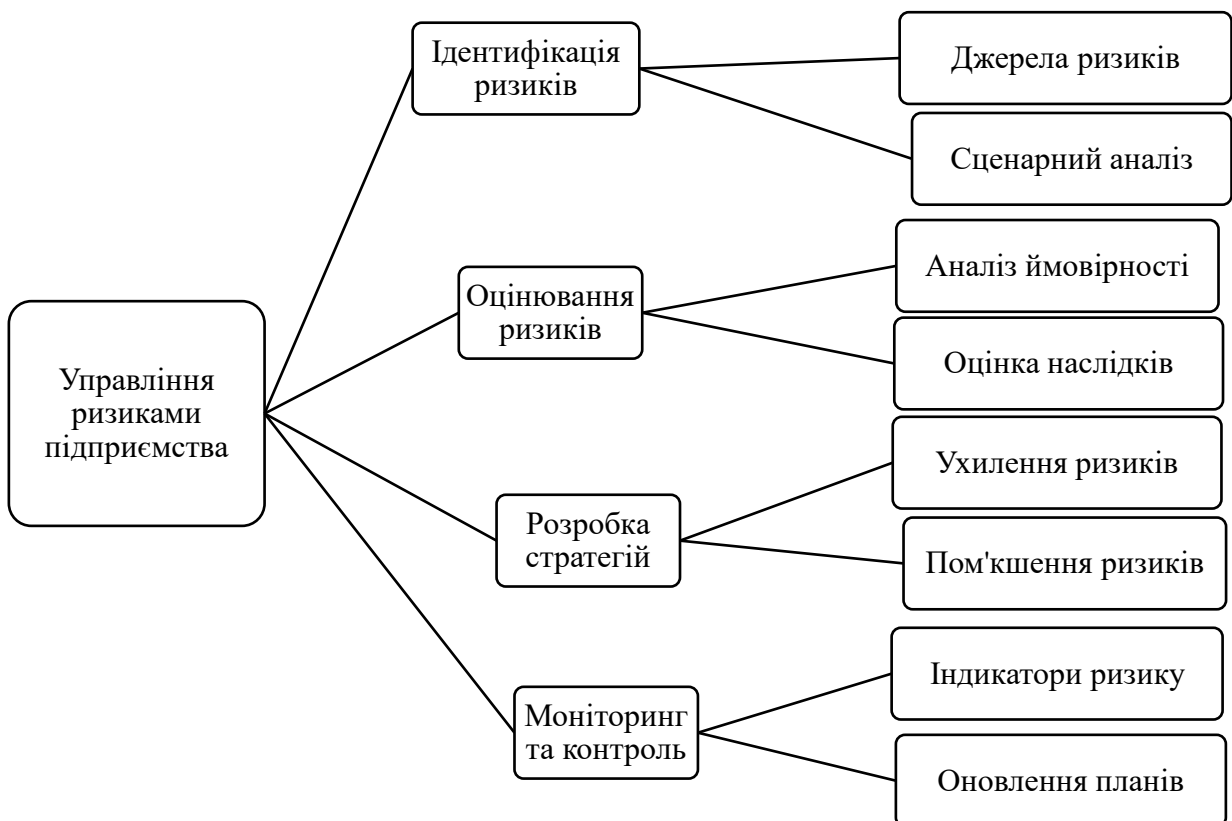


Рис. 3.3. Рекомендована структура дерева цілей управління ризиками підприємства на 2025 – 2030 рр.

*Джерело: власна розробка автора*

Запропоноване дерево цілей забезпечує чітку структуру процесу управління ризиками, охоплюючи всі етапи – від ідентифікації до моніторингу та коригування. Визначає найважливіші аспекти, на які необхідно звернути увагу в першу чергу (наприклад, аналіз джерел ризику чи оцінка ймовірності). Модель гнучка, адаптивна до змін і слугує інструментом для контролю та підвищення стійкості підприємства.

Диверсифікація джерел доходу та розширення асортименту продукції є ключовими заходами для зменшення залежності підприємства від одного сегмента ринку, що мінімізує ризики втрат через зміни попиту. Інвестиції в розробку нових товарів чи послуг дозволяють оперативно реагувати на зміну споживчих запитів і зміцнювати конкурентні позиції. Рекомендуємо підприємству започаткувати вирощування нішевих культур.

Вирощування нішевих культур для сегмента здорового харчування є перспективним напрямом диверсифікації, оскільки цей ринок демонструє стабільне зростання попиту. Такі культури мають високу додану вартість, що дозволяє отримувати більший прибуток порівняно з традиційними аграрними продуктами [52]. Зосередження на продуктах для здорового харчування підвищує привабливість підприємства для екологічно свідомих споживачів і створює конкурентну перевагу. Цей напрям допомагає зменшити залежність від масових ринків і протистояти ціновим коливанням, характерним для основних сільськогосподарських культур. До того ж, вирощування нішевих культур сприяє більш ефективному використанню ресурсів, зокрема землі, і розширює можливості для експорту [53]. Нами пропонується вирощування амаранту. Амарант – ще одна суперзернова культура, яка має високу харчову цінність, зокрема через вміст білка, вітамінів, мінералів і антиоксидантів. Амарант не лише хороший для здоров'я, а й досить витривалий, що робить його чудовим вибором для органічного землеробства (рис. 3.4).

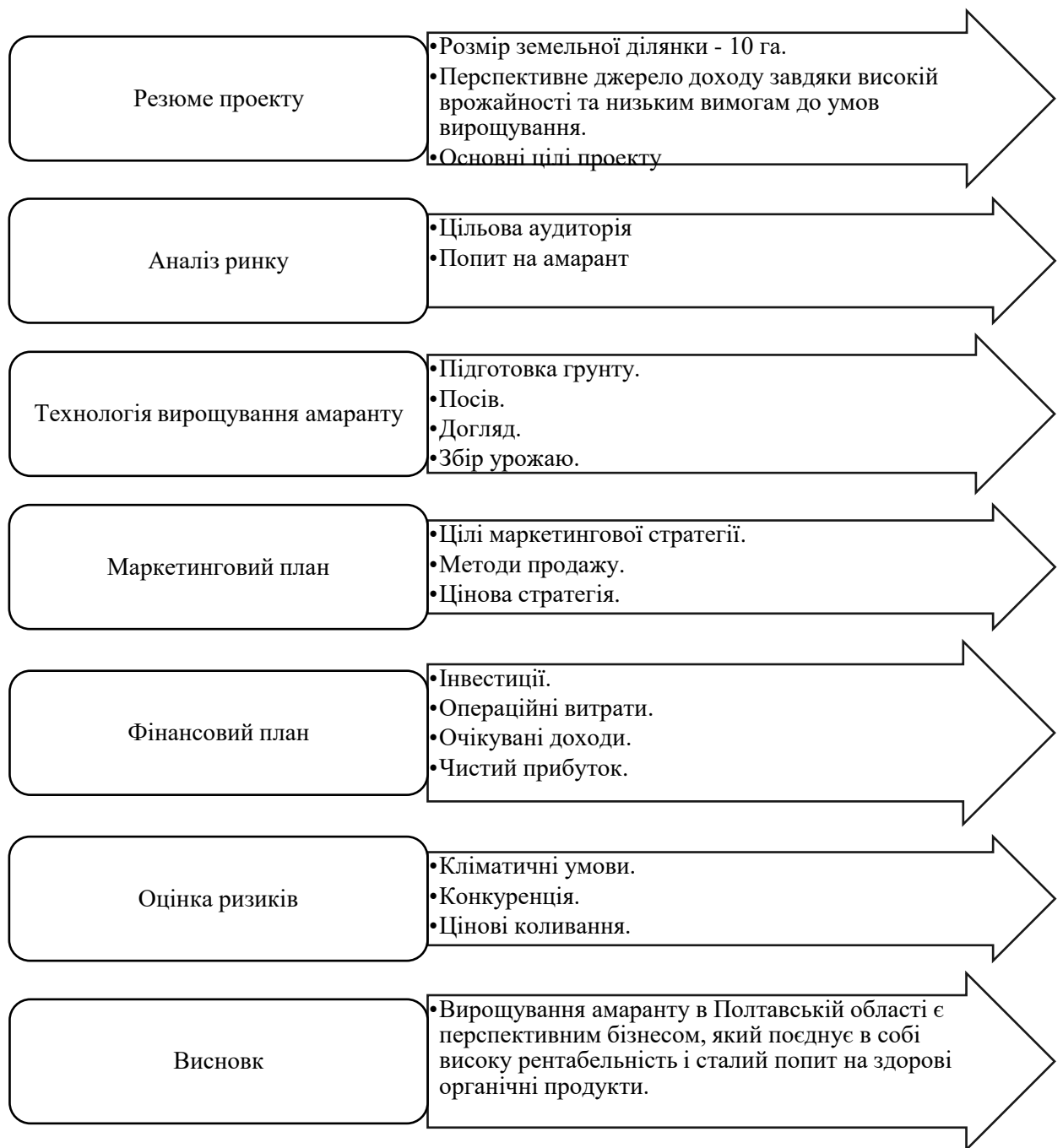


Рис. 3.4. Рекомендована структура бізнес-плану з вирощування амаранту підприємством на 2025 р.

Вирощування амаранту є доцільним рішенням для аграрного підприємства через його високу економічну та агрономічну цінність. Амарант користується популярністю на ринку здорового харчування завдяки багатому складу білків, вітамінів, мінералів та антиоксидантів, що дозволяє позиціонувати його як преміальний продукт з високою доданою вартістю.

Наступним кроком щодо удосконалення управління ризиками та запобігання банкрутства підприємства є впровадження програмного забезпечення [54, 55]. Однією з ефективних програм для управління ризиками, яку можна впровадити в діяльність аграрного підприємства, є SAP Risk Management, це допомагатиме знизити ймовірність фінансових та операційних втрат, оптимізувати управління активами та ресурсами, а також забезпечує відповідність з нормативно-правовими вимогами (рис. 3.5).

10. Постійне вдосконалення	Оновлення та вдосконалення системи
	Підтримка та розширення функцій
9. Оцінка ефективності та моніторинг	Оцінка результатів
	Моніторинг ризиків
	Аналіз сценаріїв та коригування стратегії
8. Повномасштабне впровадження	Розгортання по всіх підрозділах підприємства
	Міжвідділова взаємодія
	Технічна підтримка
7. Пілотний запуск	Запуск на обмеженій кількості процесів
	Збір відгуків та коригування
6. Навчання персоналу	Розробка навчальних матеріалів
	Тренінги та семінари
	Оцінка ефективності навчання
5. Налаштування та тестування	Налаштування основних функцій
	Тестування в реальних умовах
4. Інтеграція з іншими системами	Інтеграція з ERP та іншими корпоративними системами
	Визначення ключових точок інтеграції:
3. Вибір та адаптація SAP Risk Management	Аналіз функціональних можливостей SAP Risk Management
	Адаптація під специфіку підприємства
2. Планування проекту впровадження	Формування команди
	Визначення етапів впровадження
	Ризики та заходи з їх мінімізації
1. Попередній аналіз та оцінка потреб	Оцінка поточних ризиків
	Аналіз існуючих систем
	Визначення цілей впровадження

Рис. 3.5. Рекомендований План впровадження SAP Risk Management в підприємстві на 2025 – 2030рр.

Цей план впровадження SAP Risk Management дозволяє аграрному підприємству ефективно керувати ризиками, знижувати фінансові та операційні втрати, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити відповідність усім нормативним вимогам, що є важливими для сталого розвитку і фінансової стабільності бізнесу.

Крім того, програмне забезпечення підтримує аналіз різних сценаріїв, що дає можливість ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. Це забезпечує стабільність фінансів, оптимізацію витрат і запобігає виникненню кризових ситуацій. У результаті, підприємство стає більш стійким до несподіваних змін, що мінімізує ризик банкрутства і сприяє його довгостроковому розвитку.

### **3.2. Оцінка ефективності впроваджених заходів у запобіганні банкрутству підприємства**

Оцінка заходів щодо запобігання банкрутству проводиться з метою визначення їхньої ефективності та коректності обраної стратегії антикризового управління. Вона дозволяє проаналізувати, наскільки впроваджені дії сприяють відновленню фінансової стабільності, платоспроможності та зниженню боргового навантаження підприємства. Зокрема, такі оцінки допомагають ідентифікувати сильні й слабкі сторони управлінських рішень, що дозволяє вчасно адаптувати підхід до реалій економічного середовища. Крім того, оцінювання є важливим інструментом для підтримання довіри інвесторів, кредиторів і працівників, оскільки демонструє прозорість та цілеспрямованість компанії. Воно також надає керівництву об'єктивні дані для обґрунтування подальших кроків щодо реструктуризації або оптимізації операційної діяльності. Загалом, проведення такої оцінки дозволяє мінімізувати ризики банкрутства та створити передумови для довгострокової стійкості бізнесу. З метою

З метою прийняття вірного рішення щодо впровадження проєкту з вирощування амаранту було проведено детальний аналіз його агротехнічних та економічних показників у порівнянні з вирощуванням пшениці (табл.3.2). Дослідження дозволило оцінити продуктивність, рентабельність та екологічні переваги обох культур, визначивши ключові фактори, які впливають на ефективність їх вирощування. Отримані результати сприяють ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на максимізацію прибутку й оптимізацію ресурсів у сільськогосподарському виробництві.

Таблиця 3.2

**Порівняльний економічний прогноз економічних показників вирощування амаранту та пшениці підприємства на 2025 р.**

№ з/п	Вихідні дані	Амарант	Пшениця
1.	Прогнозована врожайність:	2,2 т/га	3,6 т/га на
2.	Ціна продажу:	35000 грн/т	9000 грн /т
3.	Витрати на вирощування на гектар:		-
4.	Насіння, добрива, засоби захисту:	6000 грн	-
5.	Витрати на техніку та паливо:	9000 грн	-
6.	Праця (зарплата працівників):	4 000 грн	-
7.	Логістика та післязбиральна доробка	11000 грн	
8.	Загальні витрати на гектар:	24000 грн.	24000 грн.
9.	Доходи від продажу з 1 га	77000 грн	32400 грн
10.	Прибуток з 1 га	53000 грн	8400 грн
11.	Загальний прибуток з 15 га	795000 грн	126000 грн
12.	Рентабельність	220,83%	35%

Аналіз ефективності вирощування амаранту та пшениці показав суттєві відмінності в їхній економічній доцільності, що обумовлює необхідність ретельного вибору культури для вирощування. З одного гектара амаранту прогнозується отримання доходу у 77000 грн, що значно перевищує показник пшениці, де цей дохід становить лише 32400 грн. Попри однаковий рівень загальних витрат на вирощування обох культур, прибуток від амаранту з одного гектара сягає 53000 грн, тоді як пшениця приносить лише 8400 грн, що демонструє суттєвий розрив у результативності. Рентабельність

вирощування амаранту досягає 220,83%, тоді як у пшениці цей показник становить лише 35%, що свідчить про значно вищу фінансову ефективність першої культури. На площі у 15 гектарів загальний прибуток від амаранту становить 795000 грн, тоді як пшениця забезпечує лише 126000 грн, що підтверджує економічну вигоду від вирощування альтернативної культури. Таким чином, результати аналізу вказують на доцільність орієнтації на вирощування амаранту з метою максимізації прибутку та підвищення ефективності аграрного виробництва.

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем невизначеності та динамічними змінами, ефективне управління ризиками стає ключовим фактором стабільності бізнесу. Забезпечення фінансової стійкості підприємства потребує використання сучасних інструментів, які дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній вплив і вживати відповідних заходів. Одним із таких інструментів є система SAP Risk Management, яка надає можливість інтегрованого моніторингу ризиків та їхнього ефективного управління. Особливу увагу в цьому контексті слід приділити оцінці впливу системи на зниження фінансових втрат, зокрема через посилення контролю і прогнозування критичних ризиків. Для розрахунку ефективності впровадження SAP (системи автоматизації бізнес-процесів) в контексті зниження ризиків можна порівняти втрати через ризики до та після впровадження системи (табл. 3.3).

Економія від впровадження SAP для кожного року:

2024-й рік:  $66427 - 29074 = 37353$  тис. грн

2025-й рік:  $74037 - 29322 = 44715$  тис. грн

2026-й рік:  $82584 - 32726 = 49858$  тис. грн

2027-й рік:  $92271 - 36586 = 55685$  тис. грн

2029-й рік:  $102958 - 40845 = 62113$  тис. грн

Загальна економія за 5 років:

$37353 + 44715 + 49858 + 55685 + 62113 = 249724$  тис. грн.

Впровадження SAP дозволяє значно знизити фінансові втрати підприємства, як через непередбачувані ризики, так і через неефективне управління запасами.

Таблиця 3.3

**Порівняльний економічний прогноз економічних показників  
впровадження SAP Risk Management в підприємстві на 2025 – 2028 рр.**

№ з/ п	Вихідні дані	Втрати через ризики без SAP					Втрати через ризики з SAP				
		Роки					Роки				
		2024	2025	2026	2027	2028	2024	2025	2026	2027	2028
1.	Ймовірність непередбачуваних ризиків, % від прибутку	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2
2.	Дохід підприємства за рік, млн. грн	1245	1393	1559	1749	1958	1245	1393	1559	1749	1958
3.	Втрати через непередбачувані ризики, тис. грн	62255	69656	77985	87442	97887	24902	27862	31193	34977	39155
4.	Ймовірність втрат через неефективне управління запасами, % до вартості запасів	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1
5.	Вартість оборотних активів, млн. грн	1391	1462	1533	1609	1690	1391	1462	1533	1609	1690
6.	Втрати через неефективне управління запасами, тис. грн	4172	4381	4599	4829	5071	4172	1460	1533	1609	1690
7.	Загальні втрати	66427	74037	82584	92271	102958	29074	29322	32726	36586	40845

За 5 років система допомагає зменшити загальні втрати на 249724 тис. грн, що позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства. Окрім зниження ризиків, автоматизація процесів забезпечує більш ефективне управління оборотними активами та підвищує точність прогнозування фінансових показників. В результаті підприємство може отримати значну

економію коштів, що дозволяє інвестувати їх у розвиток і модернізацію бізнес-процесів. Таким чином, SAP є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг і стабільного зростання підприємства в умовах мінливого ринку.

Отже, впровадження нової культури амаранту та програмного забезпечення для управління ризиками дозволяє підприємству:

збільшити прибуток на 669000 тис. грн завдяки вирощуванню амаранту замість традиційних культур;

знизити ризики та зекономити 230884 тис. грн завдяки кращому моніторингу та управлінню ризиками;

зекономити ще 18880 тис. грн завдяки оптимізації управління запасами.

Загальний ефект від впровадження цих заходів складає 918764 тис. грн, що свідчить про високу ефективність впроваджених заходів у запобіганні банкрутству та стабілізації фінансового стану підприємства.

Для розрахунку терміну окупності кожного заходу потрібно розглянути інвестиційні витрати та річний економічний ефект.

Для SAP Risk Management: термін окупності становить 1.67 років, тобто інвестиції повернуться за приблизно 20 місяців.

Для вирощування амаранту: термін окупності становить 0.45 років або менше ніж 6 місяців, що свідчить про високу швидкість повернення вкладень.

Обидва заходи демонструють економічну ефективність, але вирощування амаранту має значно коротший період окупності.

### **Висновки до розділу 3**

1. Відмічено, що завдяки системному підходу до управління ризиком підприємства можуть уникати банкрутства, підтримувати ліквідність, оптимізувати структуру капіталу та забезпечувати сталий розвиток.

Рекомендовано напрями удосконалення управління ризиками та запобігання банкрутства підприємства, які полягають в впровадженні ефективної системи ризик-менеджменту, забезпеченні фінансової стійкості, диверсифікації джерел доходу, підвищенні операційної ефективності, плануванні і контролі грошових потоків.

2. Наголошено на необхідності застосовувати комплексний підхід щодо управління ризиками, який поєднує аналіз поточного стану, прогнозування можливих ризиків та розробку заходів для їх мінімізації, який дозволить товариству не лише зменшити залежність від основного виду діяльності, а й створити нові можливості для розвитку, а саме створити каталог можливих ризиків та впровадити їхню пріоритизацію залежно від ймовірності виникнення та потенційних збитків. використовувати спеціалізовані програми для постійного контролю ризикових факторів та оцінки їхнього впливу на діяльність підприємства. забезпечити підготовку персоналу з питань ризик-менеджменту, щоб кожен співробітник розумів свою роль у зменшенні впливу ризиків. прогнозувати грошові потоки на коротко- та довгострокову перспективу з урахуванням можливих сценаріїв змін у бізнесі розробити запасний план дій, наприклад, скорочення витрат або швидке залучення додаткового фінансування у разі непередбачуваних труднощів.

3. Акцентовано увагу на базовому етапі удосконалення управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства, що передбачає створення ефективної системи ризик-менеджменту. Запропоновано блок-схему формування політики ризик-менеджменту підприємства на 2025 -2030 рр. Політика управління ризиками є стратегічним документом, який встановлює загальні підходи і принципи управління ризиками.

4. Зауважено, що підприємству потрібна детальна конкретизація процедур удосконалення управління ризиком, в цьому випадку рекомендуємо підприємству розробити дерево цілей ризик-менеджменту . Дерево цілей є інструментом, який дозволяє чітко структурувати всі завдання і пріоритети системи управління ризиками. Запропоноване дерево цілей

забезпечує чітку структуру процесу управління ризиками, охоплюючи всі етапи – від ідентифікації до моніторингу та коригування. Визначає найважливіші аспекти, на які необхідно звернути увагу в першу чергу (наприклад, аналіз джерел ризику чи оцінка ймовірності). Модель гнучка, адаптивна до змін і слугує інструментом для контролю та підвищення стійкості підприємства.

5. Відмічено, що диверсифікація джерел доходу та розширення асортименту продукції є ключовими заходами для зменшення залежності підприємства від одного сегмента ринку, що мінімізує ризики втрат через зміни попиту. Рекомендуємо підприємству започаткувати вирощування нішевих культур. Нами пропонується вирощування амаранту. Амарант – ще одна суперзернова культура, яка має високу харчову цінність, зокрема через вміст білка, вітамінів, мінералів і антиоксидантів. Амарант не лише хороший для здоров'я, а й досить витривалий, що робить його чудовим вибором для органічного землеробства.

6. Рекомендовано впровадження програмного забезпечення. Однією з ефективних програм для управління ризиками, яку можна впровадити в діяльність аграрного підприємства, є SAP Risk Management, це допомагатиме знизити ймовірність фінансових та операційних втрат, оптимізувати управління активами та ресурсами, а також забезпечує відповідність з нормативно-правовими вимогами. Рекомендовано План впровадження SAP Risk Management в підприємстві на 2025 – 2030pp. Цей план дозволяє аграрному підприємству ефективно керувати ризиками, знижувати фінансові та операційні втрати, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити відповідність усім нормативним вимогам, що є важливими для сталого розвитку і фінансової стабільності бізнесу.

7. Проаналізовано ефективність вирощування амаранту та пшениці показав суттєві відмінності в їхній економічній доцільності, що обумовлює необхідність ретельного вибору культури для вирощування. Рентабельність вирощування амаранту досягає 220,83%, тоді як у пшениці цей показник

становить лише 35%, що свідчить про значно вищу фінансову ефективність першої культури. Таким чином, результати аналізу вказують на доцільність орієнтації на вирощування амаранту з метою максимізації прибутку та підвищення ефективності аграрного виробництва.

8. Презентований аналіз впровадження SAP дозволяє відмітити значне зниження фінансових втрат підприємства, як через непередбачувані ризики, так і через неефективне управління запасами. За 5 років система допомагає зменшити загальні втрати на 249724 тис. грн, що позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства. Окрім зниження ризиків, автоматизація процесів забезпечує більш ефективне управління оборотними активами та підвищує точність прогнозування фінансових показників. В результаті підприємство може отримати значну економію коштів, що дозволяє інвестувати їх у розвиток і модернізацію бізнес-процесів.

9. Отже, впровадження нової культури амаранту та програмного забезпечення для управління ризиками дозволяє підприємству: збільшити прибуток на 669000 тис. грн завдяки вирощуванню амаранту замість традиційних культур; знизити ризики та зекономити 230884 тис. грн завдяки кращому моніторингу та управлінню ризиками; зекономити ще 18880 тис. грн завдяки оптимізації управління запасами.

Загальний ефект від впровадження цих заходів складає 918764 тис. грн, що свідчить про високу ефективність впроваджених заходів у запобіганні банкрутству та стабілізації фінансового стану підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено, що ризик у діяльності підприємства є об'єктивною категорією, яка відображає ймовірність виникнення несприятливих подій або втрат у процесі досягнення поставлених цілей. Він є результатом невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, що супроводжує всі етапи функціонування організації.

2. Акцентовано увагу на базових факторах виникнення банкрутства підприємства, які часто взаємопов'язані і можуть спричинити ланцюгову реакцію проблем, що ведуть до банкрутства підприємства. З метою запобігання кризовому стану підприємств необхідно сформулювати відповідну систему попередження, запобігання та подолання банкрутства, яка забезпечить здатність підприємства функціонувати в умовах підвищеного ризику та загроз.

3. Акцентовано увагу на тому, що загальна вартість активів підприємства за 2019–2023 роки зросла на 382 777 тис. грн, що свідчить про активний розвиток, розширення виробничих потужностей та ефективне використання довгострокових інвестицій. Збільшення оборотних активів на 556223 тис. грн (з 358990 тис. грн у 2019 році до 1130640 тис. грн у 2023 році) свідчить про значне розширення діяльності підприємства. Вартість запасів зросла на 110859 тис. грн (з 183824 тис. грн у 2019 році до 294683 тис. грн у 2023 році). Це вказує на збільшення обсягів виробництва, накопичення товарів на складах або сировини для майбутнього виробництва.

4. Наголошено, що суттєве збільшення операційного доходу на 199,3% супроводжувалося оптимізацією витрат, що забезпечило зростання фінансового результату від операційної діяльності у понад п'ять разів. Окрім цього, зростання інших операційних доходів, які збільшилися в понад 12 разів, стало важливим фактором зміцнення фінансового результату. Це пов'язано з успішним залученням додаткових джерел доходів, таких як оренда чи продаж активів.

5. Відмічено, що фактичні значення Z-показників за результатами побудови всіх багатофакторних моделей за досліджуваний період дають змогу сформулювати висновок про стабільність фінансового стану і мінімальну загрозу банкрутства підприємства.

6. Наголошено, що коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився з 0,281 до 0,025, що підтверджує зниження частки зобов'язань у загальній структурі капіталу. Така тенденція сприяє зміцненню фінансової стійкості компанії, оскільки залежність від кредиторів і, відповідно, фінансові ризики суттєво зменшуються. Такий ріст демонструє суттєве покращення здатності підприємства забезпечувати виконання своїх зобов'язань за рахунок власних ресурсів. Це може бути обумовлено зростанням власного капіталу або зменшенням обсягів позикових коштів.

7. Відмічено, що завдяки системному підходу до управління ризиком підприємства можуть уникати банкрутства, підтримувати ліквідність, оптимізувати структуру капіталу та забезпечувати сталий розвиток. Рекомендовано напрями удосконалення управління ризиками та запобігання банкрутства підприємства, які полягають в впровадженні ефективної системи ризик-менеджменту, забезпеченні фінансової стійкості, диверсифікації джерел доходу, підвищенні операційної ефективності, плануванні і контролі грошових потоків.

8. Наголошено на необхідності застосовувати комплексний підхід щодо управління ризиками, який поєднує аналіз поточного стану, прогнозування можливих ризиків та розробку заходів для їх мінімізації, який дозволить товариству не лише зменшити залежність від основного виду діяльності, а й створити нові можливості для розвитку, а саме створити каталог можливих ризиків та впровадити їхню пріоритизацію залежно від ймовірності виникнення та потенційних збитків. використовувати спеціалізовані програми для постійного контролю ризикових факторів та оцінки їхнього впливу на діяльність підприємства. забезпечити підготовку персоналу з питань ризик-менеджменту, щоб кожен співробітник розумів свою роль у

зменшенні впливу ризиків. прогнозувати грошові потоки на коротко- та довгострокову перспективу з урахуванням можливих сценаріїв змін у бізнесі розробити запасний план дій, наприклад, скорочення витрат або швидке залучення додаткового фінансування у разі непередбачуваних труднощів.

9. Акцентовано увагу на базовому етапі удосконалення управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства, що передбачає створення ефективної системи ризик-менеджменту. Запропоновано блок-схему формування політики ризик-менеджменту підприємства на 2025 -2030 рр. Політика управління ризиками є стратегічним документом, який встановлює загальні підходи і принципи управління ризиками.

10. Зауважено, що підприємству потрібна детальна конкретизація процедур удосконалення управління ризиком, в цьому випадку рекомендуємо підприємству розробити дерево цілей ризик-менеджменту . Дерево цілей є інструментом, який дозволяє чітко структурувати всі завдання і пріоритети системи управління ризиками. Запропоноване дерево цілей забезпечує чітку структуру процесу управління ризиками, охоплюючи всі етапи – від ідентифікації до моніторингу та коригування. Визначає найважливіші аспекти, на які необхідно звернути увагу в першу чергу (наприклад, аналіз джерел ризику чи оцінка ймовірності). Модель гнучка, адаптивна до змін і слугує інструментом для контролю та підвищення стійкості підприємства.

11. Відмічено, що диверсифікація джерел доходу та розширення асортименту продукції є ключовими заходами для зменшення залежності підприємства від одного сегмента ринку, що мінімізує ризики втрат через зміни попиту. Рекомендуємо підприємству започаткувати вирощування нішевих культур. Нами пропонується вирощування амаранту. Амарант – ще одна суперзернова культура, яка має високу харчову цінність, зокрема через вміст білка, вітамінів, мінералів і антиоксидантів. Амарант не лише хороший для здоров'я, а й досить витривалий, що робить його чудовим вибором для органічного землеробства.

12. Рекомендовано впровадження програмного забезпечення. Однією з ефективних програм для управління ризиками, яку можна впровадити в діяльність аграрного підприємства, є SAP Risk Management, це допомагатиме знизити ймовірність фінансових та операційних втрат, оптимізувати управління активами та ресурсами, а також забезпечує відповідність з нормативно-правовими вимогами. Рекомендовано План впровадження SAP Risk Management в підприємстві на 2025 – 2030рр. Цей план дозволяє аграрному підприємству ефективно керувати ризиками, знижувати фінансові та операційні втрати, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити відповідність усім нормативним вимогам, що є важливими для сталого розвитку і фінансової стабільності бізнесу.

13. Проаналізовано ефективність вирощування амаранту та пшениці показав суттєві відмінності в їхній економічній доцільності, що обумовлює необхідність ретельного вибору культури для вирощування. Рентабельність вирощування амаранту досягає 220,83%, тоді як у пшениці цей показник становить лише 35%, що свідчить про значно вищу фінансову ефективність першої культури. Таким чином, результати аналізу вказують на доцільність орієнтації на вирощування амаранту з метою максимізації прибутку та підвищення ефективності аграрного виробництва.

14. Презентований аналіз впровадження SAP дозволяє відмітити значне зниження фінансових втрат підприємства, як через непередбачувані ризики, так і через неефективне управління запасами. За 5 років система допомагає зменшити загальні втрати на 249724тис. грн, що позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства. Окрім зниження ризиків, автоматизація процесів забезпечує більш ефективне управління оборотними активами та підвищує точність прогнозування фінансових показників. В результаті підприємство може отримати значну економію коштів, що дозволяє інвестувати їх у розвиток і модернізацію бізнес-процесів.