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 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
Миленко Станіслав Іванович
Керівник:
Собчишин Віталій Миколайович
Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Основні теоретичні підходи до управління ризиками банкрутства	8
1.2. Оцінка й прогнозування ймовірності банкрутства за допомогою фінансових інструментів	10
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз об’єкту і суб’єкту управління	21
2.2. Аналіз поточного стану управління ризиками банкрутства підприємства	26
2.3. Побудова діагностичних моделей запобігання банкрутства підприємства	31
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності управління ризиками банкрутства підприємства	37
3.2. Визначення шляхів вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства	47
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Управління ризиком банкрутства є важливим процесом для підприємств, які стикаються з численними зовнішніми та внутрішніми чинниками, що можуть призвести до фінансових труднощів та банкрутства. Враховуючи високий рівень невизначеності та постійні зміни на ринку, ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам зберегти стійкість та адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи їх довгострокову конкурентоспроможність. Запровадження продуманих стратегій ризик-менеджменту є необхідним для мінімізації ймовірності банкрутства і забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах глобалізації та економічних потрясінь. Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку бізнесу необхідно не тільки до змін на ринку, але адаптувати й ефективно управляти фінансовими ризиками, мінімізуючи ймовірність неплатоспроможності. Розробка та впровадження ефективних антикризових заходів є необхідними для оперативного реагування на фінансові труднощі та забезпечення стабільності в періоди економічних коливань. Крім того, важливо впроваджувати інноваційні стратегії для покращення управлінських процесів, що дозволяє знижувати внутрішні ризики та підвищувати ефективність роботи підприємства.

Управління ризиками банкрутства вимагає постійного моніторингу фінансового стану підприємства, а також прогнозування економічних і ринкових тенденцій, що дозволяє своєчасно реагувати на деякі загрози. Таким чином, дослідження ефективних стратегій управління ризиками банкрутства є місцем для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його фінансової стійкості в умовах нестабільності.

Зв’язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету в рамках теми: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України», в якій автор досліджував

принципи та функції управління ризиками банкрутства підприємства (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних підходів до управління ризиків банкрутства в підприємницькій діяльності, та розробка інструментів для ефективного управління цими ризиками.

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

дослідити теоретичні основи управління ризиками банкрутства підприємства;

обґрунтувати ключові методи управління ризиками банкрутства підприємства;

визначити шляхи удосконалення управління ризиками банкрутства підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси управління ризиком та запобігання банкрутства в сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління ризиками та запобігання банкрутства в сучасному бізнес-середовищі.

Методи дослідження. 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.

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, підручники, монографії, автореферати, матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, Інтернет-ресурси, фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленому дослідженні механізмів управління ризиками та запобігання банкрутства в

сучасному бізнес-середовищі. Серед елементів новизни можна виділити: запропоновану концепцію запобігання банкрутству на підприємстві та комплекс заходів по мінімізації ключових ризиків в діяльності підприємства.

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

2. Миленко С. І., Книш О. М. У правління ризиком банкрутства: сучасні виклики та шляхи удосконалення. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки :* матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024.

Структура роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 56 сторінок основного тексту, містить 19 таблиць, 7 рисунків, 60 літературних джерел,

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні теоретичні підходи до управління ризиками банкрутства

Будь-яка сфера діяльності та будь-який вид активності в нашому житті неминуче пов'язані з ризиком, і підприємницька діяльність не є винятком. Кожне підприємство, незалежно від сфери своєї діяльності, розмірів або форми власності, стикається з певними ризиками. У контексті сучасних умов функціонування української економіки питання управління ризиками набуває особливої важливості, оскільки все більше підприємств стикаються з проблемами, такими як логістичні труднощі, енергетичні кризи, зниження купівельної спроможності споживачів та інші. Ефективний ризик-менеджмент є інструментом, що здатен попередити і мінімізувати негативний вплив ризиків у разі їх реалізації.

Управління ризиками є основним елементом успішного функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Це системний підхід до ідентифікації, оцінки, контролю та зменшення ризиків, які можуть впливати на досягнення стратегічних і фінансових цілей підприємства. Управління ризиками передбачає інтеграцію теоретичних засад із практичними методами для забезпечення стійкості підприємства та підвищення ефективності управління.

Загальний концептуальний підхід до управління господарським ризиком полягає у виявленні можливих наслідків підприємницької діяльності в умовах ризику, а також у розробці заходів, спрямованих на запобігання, зменшення або усунення збитків, що можуть виникнути через непередбачені ризикові чинники та обставини. Крім того, важливим є впровадження системи адаптації підприємства до ризиків, яка дозволяє не тільки

нейтралізувати або компенсувати негативні ймовірні наслідки, але й максимально використати можливості для отримання високих підприємницьких доходів. З методологічної точки зору, термін «управління ризиком» обмежується трактуванням як «усунення» чи «зменшення» ризику та «ослаблення його негативного впливу на результати господарської діяльності» [8, с.45].

Необхідно зазначити, що наявність ризику змушує підприємців формувати певну стратегічну поведінку в умовах ринкової економіки. Як підкреслює науковець, «це не пошук діяльності без ризику, а здатність своєчасно відчути ризик, правильно оцінити його та розробити заходи для зменшення рівня ризику або навіть підвищення ефективності діяльності компанії. Стратегія визначає тактику, тобто сукупність методів, що базуються на правильній інформації, на науково обґрунтованій теорії прийняття управлінських рішень і механізмах їх реалізації» [9, с. 46].

Ризик завжди супроводжується невизначеністю. З економічної точки зору, невизначеність означає неможливість отримання повної інформації про об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на функціонування системи. Існує три види невизначеності:

Невизначеність 1-го виду – це ситуація, коли відомі всі можливі результати та ймовірності їх настання, які можна визначити за допомогою статистичних методів або експертних оцінок.

Невизначеність 2-го виду – це ситуація, коли всі можливі результати відомі, але неможливо точно оцінити ймовірність їх настання.

Невизначеність 3-го виду – це випадок, коли неможливо точно оцінити ані можливі результати, ані ймовірності їх настання.

1.2. Оцінка й прогнозування ймовірності банкрутства за допомогою фінансових інструментів

У економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття банкрутства. На думку одного з науковців, «попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки та впровадження антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства та ліквідації підприємства» [14, с. 197].

Дослідник [15] визначає банкрутство як «реалізацію катастрофічних ризиків підприємства в процесі його фінансової діяльності, що призводить до нездатності виконати зобов'язання перед кредиторами та бюджетом у встановлені терміни» [15]. Науковець [16] розглядає банкрутство як результат глибокої фінансової кризи, коли система заходів щодо її управління не дала позитивних результатів [16].

Дослідник [17] вважає банкрутство «пов’язаним з недостатністю активів у ліквідній формі, що призводить до нездатності підприємства задовольнити вимоги кредиторів у встановлений термін» [17]. Автор [18] зауважує, що «банкрутство – це визнана арбітражним судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів через застосування ліквідаційної процедури» [18].

Згідно з думкою науковців, «банкрутство – це нездатність підприємства виконати вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт та послуг, а також забезпечити обов’язкові платежі до бюджету і позабюджетних фондів через перевищення зобов'язань над активами або через незадовільну структуру балансу» [19]. Дослідник [20] додає, що банкрутство є наслідком неплатоспроможності суб’єкта, і вважає його «пов’язаним з недостатністю ліквідних активів, що не дозволяє юридичній особі задовольнити вимоги кредиторів у встановлений термін» [20].

Так як не існує єдиного визначення банкрутства підприємства, та і не існує єдиної класифікації його видів, нами зроблена спроба більш повно систематизувати види банкрутства (рис. 1.3).

Ініціатор процедури банкрутства	добровільне;
	примусове.
Навмисність дій певних осіб	навмисне;
	ненавмисне.
Фактичний стан активів	реальне;
	фіктивне;
	приховане.
Результат розгляду	ліквідація;
	оздоровлення.
Причини виникнення	екзогенного типу;
	ендогенного типу.
Характер виникнення	юридичне;
	економічне.
Національна належність	національне:
	транснаціональне.
Ступінь задоволення вимог	з повним задоволенням;
	з частковим задоволенням.

Рис.1. 3. Класифікація видів банкрутства

Джерело: [21, 22]

Фактори та ознаки банкрутства відіграють важливу роль у прогнозуванні фінансових труднощів підприємств та прийнятті стратегічних рішень для запобігання банкрутству в сучасному бізнес-середовищі. Аналіз цих аспектів дозволяє виявити потенційні загрози фінансової

неплатоспроможності та оцінити їх вплив на підприємства і загальну економічну ситуацію.

З економічної точки зору, банкрутство підприємств може бути зумовлене як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Зовнішні фактори є незалежними від підприємства та включають світову економічну кризу, політичну нестабільність, зміни в зовнішньоекономічній політиці держави, погіршення соціально-економічної ситуації, а також недосконаліть законодавчої системи [23, 24]. Внутрішні фактори відносяться до управлінських рішень підприємства та можуть включати несвоєчасну реакцію на зміни в ринковому середовищі, недоліки в економічній політиці, неефективне управління ресурсами, низький техніко-технологічний рівень виробництва, значні прорахунки в організації праці, збільшення заборгованості та інші [25,26].

Перелік факторів банкрутства в умовах мирного часу є доволі повним, однак у період воєнного стану він значно розширюється. Так, підприємства можуть зазнати негативного впливу через проблеми з логістикою, інфляцією, енергетикою та іншими чинниками, що погіршують фінансове становище.

Ознаки банкрутства можна розглядати з двох основних точок зору: законодавчої та економічної. Згідно з українським законодавством, боржником визнається підприємство, яке неспроможне виконати свої зобов'язання перед кредиторами, зокрема щодо сплати податків, протягом трьох місяців після настання терміну їх сплати [27].

Економічні ознаки банкрутства можна поділити на дві групи. Перша група включає показники, які свідчать про ймовірність фінансових труднощів у короткостроковій перспективі, зокрема низькі коефіцієнти ліквідності, наявність хронічної заборгованості, дефіцит власного оборотного капіталу, збільшення позикового капіталу, падіння вартості акцій та зниження виробничого потенціалу [28,29].

Таким чином, своєчасне виявлення факторів та ознак банкрутства є необхідним для забезпечення фінансової стабільності підприємств і

запобігання фінансовим труднощам. Аналіз цих факторів і застосування відповідних інструментів для діагностики фінансового стану підприємства є критичними для прийняття ефективних управлінських рішень. Важливо дотримуватись вимог законодавства щодо відновлення платоспроможності та запобігання банкрутству.

Оцінка та прогнозування ймовірності банкрутства є важливими інструментами для забезпечення фінансової стабільності підприємства та запобігання фінансовим труднощам. Проте, застосування фінансових інструментів для цієї мети може бути складним процесом, зокрема через низку проблем, з якими стикаються підприємства [30,31].

Одна з основних проблем полягає в тому, що фінансові інструменти для прогнозування банкрутства, такі як аналіз коефіцієнтів ліквідності, рентабельності або ефективності використання активів, не завжди дають повну картину фінансового стану підприємства. Ці інструменти зазвичай базуються на історичних даних, що можуть не відображати реальну ситуацію, особливо в умовах швидких змін на ринку або в економіці [32].

Таблиця 1.1

Базові фінансові інструментами, які використовуються для прогнозування банкрутства підприємств

Інструмент	Опис	Методика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Модель Альтмана (Z-Score)	Статистична модель для прогнозування ймовірності банкрутства	Використовує фінансові показники (ліквідність, рентабельність, фінансову стабільність) для оцінки ризику банкрутства	Широко використовується, легко застосовувати	Потрібна точна інформація про фінансові показники, яка може бути важкодоступною для деяких компаній
Модель Тітмана (O-Score)	Алгоритм для оцінки ймовірності банкрутства на основі фінансових даних	Оцінка ймовірності банкрутства за допомогою спеціальних коефіцієнтів на основі бухгалтерських даних.	Враховує специфіку конкретної галузі, застосовується до компаній з різним розміром та структурою	Не завжди точна для компаній, що працюють у нестандартних умовах

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Моделі кредитних рейтингів	Аналіз на основі кредитних рейтингів підприємства	Визначення рейтингу компанії для оцінки її фінансової стійкості та ймовірності дефолту	Легко застосовуються, багато публічно доступної інформації про рейтинги компаній	Можуть не враховувати внутрішні фінансові проблеми, якщо компанія не оприлюднює всю інформацію
Коефіцієнт ліквідності	Оцінка здатності компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання	Розрахунок співвідношення між ліквідними активами та поточними зобов'язаннями	Простота і доступність, дозволяє швидко оцінити фінансову ситуацію підприємства	Може не враховувати довгострокові фінансові труднощі компанії
Рейтинг за аналізом грошових потоків	Оцінка грошових потоків для вирішення проблем у фінансах підприємства.	Аналіз грошових потоків, зокрема операційної діяльності, для оцінки здатності підприємства платити борги.	Допомагає застосуванню реальні можливості компанії щодо погашення зобов'язань, чітко показує фінансову стійкість.	Може бути обмеженим через сезонність або змінність потоків грошових надходжень.
Фінансові коефіцієнти ефективності	Оцінка прибутковості та ефективності використання активів компанії.	Використання таких коефіцієнтів, як рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE).	Дає чітке виявлення ефективності управління фінансами підприємства.	Може не повністю відображати фінансові труднощі, пов'язані із зовнішніми факторами.

Джерело:[33, 34, 35,36,37,38,39]

Моделі прогнозування банкрутства, такі як Z-Score та O-Score, дозволяють оцінити ймовірність фінансових труднощів підприємств, враховуючи різні фінансові показники. Однак застосування цих моделей потребує точних фінансових даних, які не завжди доступні, що може вплинути на точність прогнозів. У той же час, інструменти на основі кредитних рейтингів дають загальне уявлення про фінансову стабільність компанії, але не завжди відображають внутрішні проблеми. Для глибшого аналізу також використовуються показники ліквідності та грошових потоків,

що допомагають виявити потенційні ризики та забезпечити своєчасне реагування на фінансові труднощі.

Інша проблема полягає в недостатній точності або обмеженості доступних даних. Для правильної оцінки ймовірності банкрутства необхідні детальні та актуальні фінансові дані, однак не всі підприємства мають змогу збирати і обробляти таку інформацію [40,41]. Крім того, на результат прогнозування можуть впливати фактори, які не завжди можна врахувати через відсутність відповідної інформації або через складність прогнозування цих факторів, таких як зміни в політичній ситуації, коливання валютних курсів або непередбачувані економічні кризи.

Ще однією проблемою є відсутність універсальних методів, які підходили б для кожного підприємства, оскільки кожен бізнес має свої особливості, що можуть значно змінювати ефективність застосовуваних фінансових інструментів [42,43]. Це означає, що методи прогнозування банкрутства повинні бути адаптовані до конкретних умов підприємства, що робить їх застосування більш складним і ресурсоємним.

Таким чином, хоча фінансові інструменти для прогнозування банкрутства можуть бути корисними, вони мають свої обмеження і не завжди здатні забезпечити точні прогнози. Тому підприємствам важливо використовувати їх у поєднанні з іншими методами аналізу та стратегічного управління, щоб мінімізувати ризики банкрутства.

Головні шляхи уникнення банкрутства підприємства зосереджені на своєчасному виявленні фінансових труднощів та ефективному управлінні ресурсами, що дозволяють забезпечити стабільність і мінімізувати ризики [44]. Один із основних напрямків — це підтримка ліквідності підприємства, що передбачає достатність оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань. Для цього важливо правильно планувати і управляти грошовими потоками, контролюючи витрати та прибутки, а також здійснювати моніторинг дебіторської і кредиторської заборгованості. Вчасне

скорочення витрат, перегляд умов договорів з постачальниками та клієнтами може значно покращити фінансовий стан підприємства [45].

Ще одним ключовим кроком є диверсифікація джерел доходу. Це дозволяє знизити залежність від одного продукту або ринку, що значно знижує фінансові ризики. Наприклад, підприємства можуть розширювати асортимент продукції або послуг, а також виходити на нові ринки або шукати альтернативні джерела фінансування, такі як державні гранти, кредитування або залучення інвестицій [46].

Диверсифікація джерел доходу є одним із ефективних способів зниження фінансових ризиків та запобігання банкрутству підприємства (табл. 1.2). Суть цього підходу виникає в тому, щоб не вкладатися на одне джерело доходу, а розширювати доходи шляхом створення або залучення додаткових бізнес-операцій, що забезпечують стабільність фінансових потоків. Це дозволяє підприємству зменшити залежність від одного виду продукції, послуг чи ринку, що в свою чергу знижує ймовірність банкрутства.

Таблиці 1.2

Сутнісні аспекти диверсифікації джерел доходу як заходу зниження ризику банкрутства підприємства

Аспект	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Розширення асортименту продукції	Додаткове виробництво нових товарів або надання послуг для залучення нових клієнтів.	Знижує залежність від одного продукту, забезпечує стабільність доходів, залучає нових споживачів.	Може потребувати великих інвестицій та часу для освоєння нових технологій чи ринків.
Географічна диверсифікація	Вихід на нові ринки або відкриття філій у інших містах чи країнах.	Зниження ризику залежності від економічних умов одного ринку, розширення клієнтської бази.	Може бути складним і дорогим процесом, пов'язаним з культурними та правовими відмінностями.
Диверсифікація постачальників	Використання кількох постачальників для кожного виду матеріалів або сировини.	Зменшується ризик перебоїв у постачанні, дозволяє знаходити більш вигідні умови закупівлі.	Складність у координації постачання від кількох джерел, ризики зниження якості або вартості матеріалів.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Інвестування в нові технології	Вкладення в інновації та нові технології для підвищення ефективності виробництва.	Збільшення продуктивності, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності на ринку.	Високі витрати на дослідження, розробку та впровадження нових технологій, можливі ризики невдач.
Фінансова диверсифікація	Залучення капіталу з різних джерел: кредити, інвестиції, випуск облігацій, акцій тощо.	Зниження залежності від одного джерела фінансування, збільшення доступу до капіталу для розвитку бізнесу.	Може призвести до фінансових зобов'язань, складнощів у погашенні боргів, якщо ринок зміниться.
Страхування від ризиків	Використання різних видів страхування для захисту від непередбачуваних подій.	Зниження фінансових втрат від нещасних випадків, катастроф або інших непередбачуваних подій.	Витрати на страхові премії, обмежене покриття деяких видів ризиків.

Джерело:[47,48,49,50]

Диверсифікація джерел доходу є важливим заходом для зниження ризику банкрутства, оскільки вона дозволяє підприємству зменшити залежність від одного виду продукції чи ринку. Це досягається шляхом розширення асортименту, географічної диверсифікації, використання кількох постачальників та інвестування в нові технології. Однак такий підхід може супроводжуватися високими витратами на реалізацію, складнощами у координації та необхідністю значних ресурсів для впровадження нових ринків чи інновацій. Водночас, диверсифікація фінансування і страхування дозволяє захистити підприємство від непередбачуваних фінансових втрат, але потребує уважного управління ризиками та витратами.

Також важливим заходом є ретельний аналіз і контроль за інвестиціями, щоб уникнути надмірного ризику при виборі проектів. Прийняття стратегічних рішень повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі фінансової ситуації, а також на врахуванні можливих змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні, політичні чи соціальні чинники. Регулярне проведення аудиту та діагностики фінансового стану підприємства дозволяє

виявити слабкі місця та проблеми на ранніх етапах, що дає змогу оперативно коригувати стратегію [51]. Крім того, значною мірою підприємство може уникнути банкрутства за допомогою ефективного ризик-менеджменту. Впровадження ефективного ризик-менеджменту є критично важливим для запобігання банкрутству, оскільки дозволяє своєчасно виявляти та мінімізувати потенційні фінансові загрози (табл. 1.3). Систематичний підхід до управління ризиками допомагає підприємствам розробляти стратегії для зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на їх фінансову стабільність. Актуальність ризик-менеджменту зростає в умовах економічної нестабільності, коли підприємства стикаються з непередбачуваними викликами та змінами на ринку.

Таблиця 1.3

Впровадження ефективного ризик-менеджменту як інструменту зниження ризику банкрутства підприємства

Аспект	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Ідентифікація ризиків	Процес визначення та класифікації можливих фінансових та операційних ризиків для компанії	Дає можливість зрозуміти потенційні загрози для бізнесу на ранніх етапах	Може бути складним через потребу в ретельному аналізі всіх аспектів діяльності підприємства
Оцінка ризиків	Оцінка ймовірності та потенційного впливу кожного ризику на фінансову стабільність підприємства	Допомагає визначити найбільш критичні ризики для зосередження уваги на них	Оцінка може бути суб'єктивною, залежить від точності даних та досвіду аналітиків
Управління ризиками	Розробка і реалізація стратегій для мінімізації або усунення впливу виявлених ризиків	Може включати створення резервів, страхування, коригування фінансової стратегії для зниження впливу ризиків	Вимагає значних ресурсів і може бути складним для малих підприємств через необхідність залучення експертів
Моніторинг і перегляд ризиків	Постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених стратегій для своєчасного коригування	Забезпечує гнучкість у управлінні ризиками, дозволяє швидко реагувати на зміни	Потребує регулярного збору даних і може бути ресурсомістким процесом

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Комунікація і навчання	Ознайомлення всіх працівників з політиками та процедурами ризик-менеджменту для ефективного реагування на загрози	Збільшує обізнаність працівників щодо можливих ризиків і їх ролі в запобіганні банкрутству	Вимагає постійного навчання та адаптації до змінних умов ринку
Інвестиції в технології та інновації	Впровадження новітніх технологій для прогнозування і мінімізації ризиків	Покращує точність прогнозів, знижує ймовірність помилок через автоматизацію процесів ризик-менеджменту	Вимагає значних початкових інвестицій у технології та спеціалізовані інструменти для управління ризиками

Джерело:[52,53,54,55]

Впровадження ефективного ризик-менеджменту дозволяє підприємствам знизити ймовірність банкрутства, проте потребує ретельного планування, ресурсів і постійного моніторингу для досягнення найкращих результатів.

Важливе значення має розробка системи прогнозування та ідентифікації ризиків, що дозволяє вчасно реагувати на можливі загрози, а також мінімізувати їхній вплив на діяльність підприємства. В разі виникнення фінансових труднощів підприємство повинно оперативно розробити і впровадити антикризові заходи, що дозволяють відновити ліквідність і платоспроможність.

Всі ці заходи дозволяють підприємству не лише уникнути банкрутства, але й забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1.

1. Наголошено, що управління ризиками є одним із основних факторів забезпечення сталого соціально-економічного розвитку будь-якої країни.

Недостатній рівень управління ризиками неминуче призводить до значного спаду в динаміці виробництва, незалежно від рівня розвитку економіки.

2. Пояснено сутність управління ризиками, яке полягає в прийнятті управлінських рішень і їх реалізації через різні методи та заходи, що дозволяють виявляти потенційні ризики, прогнозувати їх настання, оцінювати ступінь їх впливу та зменшувати можливі негативні наслідки.

3. Окреслено основні етапи управління ризиками: визначення ризикової ситуації, ідентифікація та аналіз ризиків, оцінка ризиків, моніторинг та вплив на ризики.

4. Виділено основні підходи до організації ризик-менеджменту на підприємствах залежно від структури управління, зокрема: введення посади ризик-менеджера, створення відділу ризик-менеджменту, формування тимчасових груп та залучення зовнішніх експертів.

5. Підкреслено важливість своєчасного виявлення загрози банкрутства і впровадження антикризових заходів для подолання кризи, відновлення ліквідності та платоспроможності підприємства, що дозволяє уникнути банкрутства і ліквідації.

6. Уніфіковано види банкрутства підприємства за різними критеріями, зокрема: ініціатор процедури, характер дій осіб, фактичний стан активів, результат судового розгляду, причини та характер виникнення банкрутства, національна належність та ступінь задоволення вимог кредиторів.

7. Наголошено, на тому, що впровадження ефективного ризик-менеджменту є необхідним для зниження ймовірності банкрутства, оскільки дозволяє своєчасно виявляти та усувати потенційні загрози для стабільності підприємства. Ретельне планування, ресурси та постійний моніторинг допомагають оперативно реагувати на змінні умови ринку. Це забезпечує не лише стабільність, але й гнучкість бізнесу в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз об’єкту і суб’єкту управління

Об’єктом дослідження обрано одне з провідних підприємств Полтавської області, яке здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, Статуту, внутрішніх правил, регламентів та інших локальних нормативних актів (зокрема, правил внутрішнього трудового розпорядку).

Основною галуззю спеціалізації підприємства є рослинництво, яке представлене вирощуванням зернових та технічних культур.

Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема вирощування, закупівлі, зберігання, переробки та реалізації продукції рослинництва.

Вищим органом управління підприємства є загальні збори учасників, до складу яких входять учасники товариства або їхні представники. Представники можуть бути постійними або призначеними на певний строк, при цьому учасник має право у будь-який момент замінити свого представника, повідомивши про це інших учасників. Також учасник може делегувати свої повноваження іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Кількість голосів кожного учасника пропорційна розміру його частки у статутному капіталі.

До виробничих підрозділів підприємства належать рільничі та тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад для зберігання добрив і зерна.

Важливим етапом дослідження діяльності підприємства є аналіз динаміки земельної площі господарства, оскільки саме земельні ресурси є базовим фактором виробництва у рослинництві (табл. 2.1). Зміни в розмірі

земельного фонду можуть бути зумовлені як економічними, так і організаційними причинами, що впливають на ефективність використання земельних угідь. Крім того, аналіз земельної площі дозволяє оцінити потенціал підприємства щодо розширення виробничих можливостей та оптимізації агротехнологій. Таким чином, вивчення показників динаміки земельних ресурсів дає змогу визначити тенденції розвитку господарства та обґрунтувати подальші управлінські рішення.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Структура 2023р.	Відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023		
Загальна земельна площа, га	3615	3598	3529	3541	3562	100	-53
Площа сільськогосподарських угідь, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	-55
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	+283

Аналіз показників земельного фонду підприємства демонструє, що загальна земельна площа у 2023 році зменшилася на 53 га порівняно з 2019 роком, що свідчить про незначні втрати земельних ресурсів або їх вилучення з обробітку. Площа сільськогосподарських угідь також зменшилася на 55 га, але при цьому зберегла високу питому вагу у загальній структурі земель — 99,94%. Варто відзначити позитивну тенденцію у зростанні площі орних земель, яка у 2023 році зросла на 283 га порівняно з 2019 роком, досягнувши стабільного рівня у 3252 га. Це свідчить про ефективне використання сільськогосподарських угідь та зусилля підприємства щодо підвищення продуктивності земельного фонду.

Подальший етап дослідження передбачає аналіз вартості майна підприємства, що є важливим показником його фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності (рис. 2.1). Динаміка змін у вартості активів дозволяє оцінити рівень інвестування в основні та оборотні засоби, а

також результативність їх використання. Це, у свою чергу, дає можливість визначити тенденції розвитку підприємства та потенціал для підвищення його конкурентоспроможності.

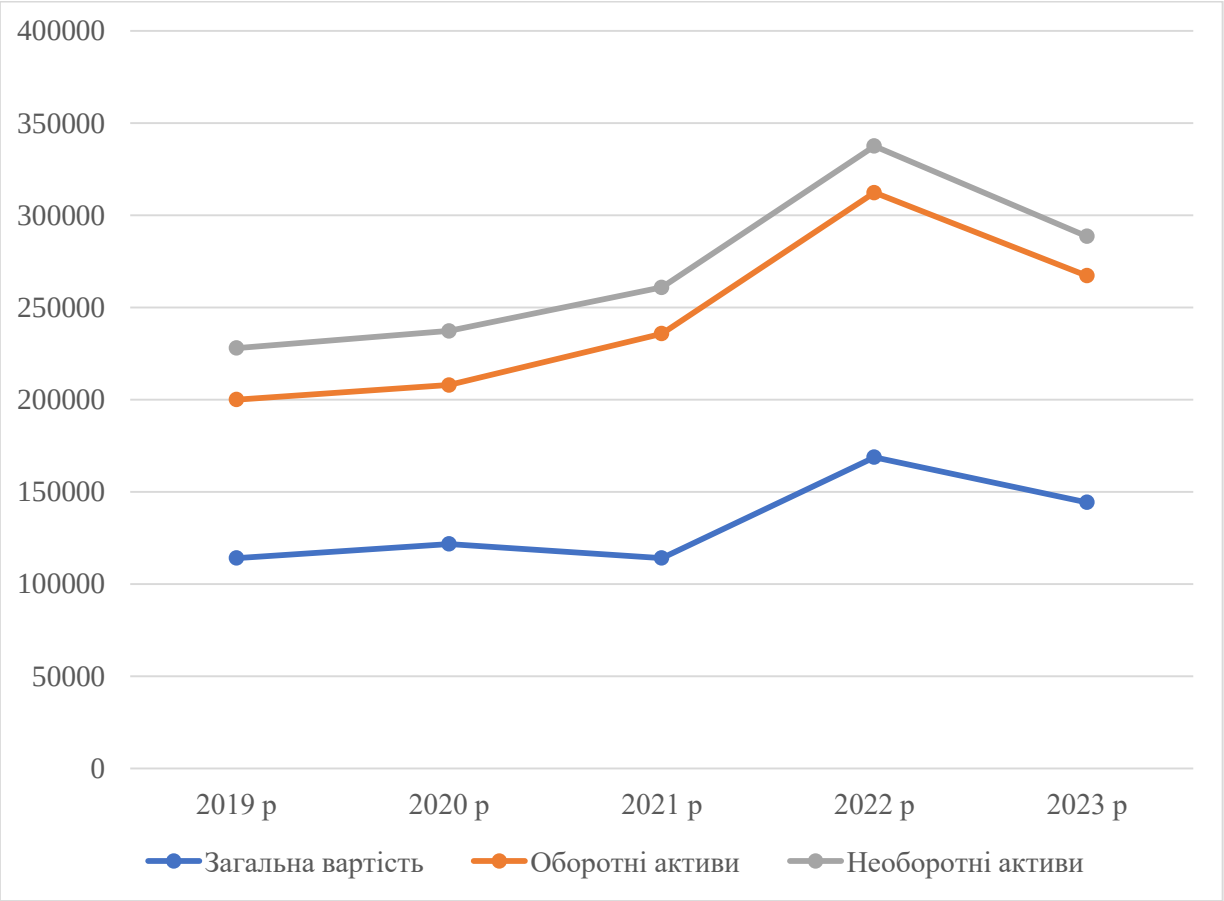

Рис.2.1.Динаміка вартості майна підприємства за 2019 – 2023 рр.

Аналіз динаміки вартості майна підприємства показує загальне зростання активів у період з 2019 по 2023 роки, незважаючи на коливання у їх структурі. Загальна вартість активів досягла свого піку у 2022 році (168801 тис. грн), що зумовлено значним збільшенням оборотних активів, тоді як у 2023 році спостерігалося зниження до 144323 тис. грн. Частка оборотних активів продемонструвала зростання до 143509 тис. грн у 2022 році, але у 2023 році зменшилася до 122920 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію запасів або зниження поточних зобов'язань. Водночас вартість необоротних активів поступово знижувалася протягом аналізованого періоду, з 27952 тис. грн у 2019 році до 21403 тис. грн у 2023 році, що може вказувати на недостатні інвестиції у модернізацію основних засобів.

Наступним етапом дослідження є аналіз динаміки джерел утворення капіталу підприємства, оскільки саме структура і зміни у капіталі відображають фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами. Вивчення джерел формування капіталу дозволяє визначити співвідношення власних і залучених коштів, а також оцінити рівень залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Це є важливим для розуміння фінансових можливостей господарства та його здатності забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі.

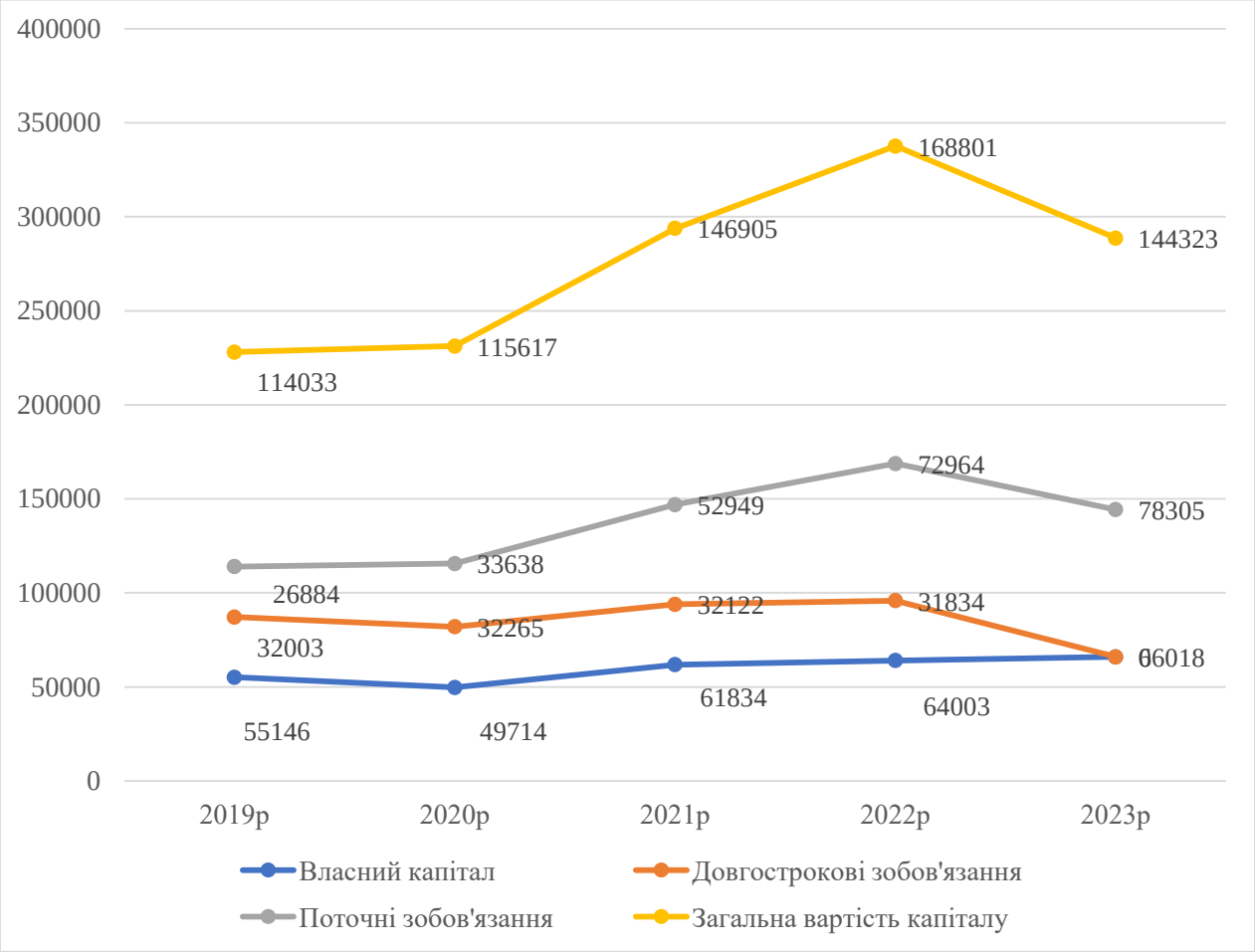

Рис.2.2. Динаміка вартості джерел утворення капіталу підприємства за 2019 – 2023 рр.

Аналіз динаміки джерел утворення капіталу підприємства свідчить про зростання власного капіталу протягом аналізованого періоду з 55146 тис. грн у 2019 році до 66018 тис. грн у 2023 році, що вказує на підвищення фінансової стійкості господарства. Довгострокові зобов'язання мали

стабільний рівень у 2019–2022 роках, але у 2023 році знизилися до нуля, що може свідчити про погашення довгострокових боргів або зміну стратегії фінансування. Водночас поточні зобов'язання значно зросли: з 26884 тис. грн у 2019 році до 78305 тис. грн у 2023 році, що вказує на посилення короткострокової кредитної залежності підприємства. Загальна вартість капіталу досягла максимуму у 2022 році (168801 тис. грн), однак у 2023 році знизилася до 144323 тис. грн, що могло бути викликано погіршенням обігових коштів або скороченням фінансових зобов'язань. Таким чином, структура джерел капіталу демонструє позитивну тенденцію щодо зростання власних ресурсів, але потребує уваги до управління поточними зобов'язаннями для забезпечення фінансової рівноваги.

Після аналізу структури та динаміки джерел утворення капіталу важливо перейти до дослідження рентабельності господарської діяльності підприємства. Рентабельність є ключовим показником ефективності використання ресурсів і капіталу, оскільки вона відображає здатність підприємства генерувати прибуток (табл. 2.2). Вивчення цих показників дозволить оцінити фінансові результати діяльності та виявити резерви для підвищення економічної ефективності.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рентабельність власного капіталу	14,9	7,5	15,6	19,6	3,4	-11,5
Рентабельність позичково капіталу	9,9	7,0	11,8	14,2	2,1	-7,8
Рентабельність активів	6,0	3,2	6,1	9,5	1,7	-4,3

Аналіз рентабельності господарської діяльності підприємства показує значні коливання ключових показників протягом 2019–2023 років, що свідчить про нестабільність фінансових результатів. Рентабельність власного капіталу зросла з 14,9% у 2019 році до максимуму 19,6% у 2022 році, однак у

2023 році різко знизилася до 3,4%, що може бути наслідком зменшення чистого прибутку або зростання власного капіталу. Подібна тенденція спостерігається і для рентабельності позикового капіталу, яка досягла піку 14,2% у 2022 році, але у 2023 році впала до 2,1%, вказуючи на зниження ефективності використання залучених коштів. Рентабельність активів продемонструвала найнижчі значення у 2023 році – 1,7%, хоча у 2022 році вона досягала 9,5%, що свідчить про зменшення прибутковості на одиницю активів підприємства. Загалом, зниження всіх показників рентабельності у 2023 році вказує на необхідність підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації структури капіталу для стабілізації фінансових результатів.

2.2. Аналіз поточного стану управління ризиками банкрутства підприємства

Для аналізу поточного стану управління ризиками банкрутства важливо виділити фактори, що зміцнюють та послаблюють конкурентні позиції підприємства. Сильні сторони, що можуть зменшити ризик банкрутства, включають стабільну фінансову ситуацію, ефективне управління грошовими потоками та наявність стійкої клієнтської бази. Слабкі сторони, які можуть посилювати ризики банкрутства, включають високу залежність від зовнішніх фінансових ресурсів, недостатній рівень інвестицій в інновації та технології, а також неефективне управління борговими зобов'язаннями. Аналіз за допомогою SNW-методології дозволяє розглядати ці фактори в контексті стратегічного розвитку підприємства для мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стабільності (табл. 2.3).

Для аналізу внутрішнього середовища проведемо SNW аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій.

Таблиця 2.3

SNW-аналіз управління ризиком банкрутства підприємства за 2023 рік

Фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (N)
Фінансова стабільність	Стабільний грошовий потік, низький рівень боргових зобов'язань	Зниження прибутковості у деякі роки, високий рівень фінансових витрат	Залучення інвестицій, поліпшення фінансових умов
Управління боргами	Низький рівень довгострокових зобов'язань, рефінансування боргів	Зростання короткострокових зобов'язань, висока залежність від зовнішнього фінансування	Переговори з кредиторами для зниження боргового навантаження
Інновації та технології	Власні технології для підвищення ефективності	Недостатній рівень інвестицій в інновації та модернізацію	Впровадження нових технологій для зниження витрат і підвищення ефективності
Управління ризиками	Ефективне управління фінансовими ризиками, регулярний моніторинг ситуації	Недостатня увага до стратегічних ризиків, зокрема до зовнішніх економічних факторів	Розширення системи управління ризиками та прогнозування кризових ситуацій

Узагальнення за результатами застосування SNW-методології показує, що підприємство має кілька сильних сторін, зокрема стабільний грошовий потік та ефективне управління боргами, що знижує ризики банкрутства. Однак існують слабкі сторони, такі як зростання короткострокових зобов'язань і недостатнє інвестування в інновації, що може послабити фінансову стабільність в умовах економічної нестабільності.

Для оцінювання поточного стану управління ризиками банкрутства нами розроблена шкалу, яка допоможе систематизувати результат і визначити рівень ризику (табл.2.4). Шкала побудована на основі п’яти рівнів, де кожен рівень відображатиме певний стан управління ризиками банкрутства.

0-1 (Критичний рівень): ситуація надзвичайно погіршена, ризик банкрутства високий, підприємство не має адекватної стратегії управління ризиками, відсутня ефективна система контролю та моніторингу.

2-3 (Низький рівень): підприємство має проблеми з управлінням ризиками банкрутства, зокрема у фінансовій стабільності або борговій

політиці, короткострокові зобов’язання зростають, інвестиції в інновації обмежені, але загроза банкрутства не є негайною.

4-5 (Середній рівень): управління ризиками частково ефективне, проте є певні недоліки у фінансовому та стратегічному плануванні, ризик банкрутства є, але він знаходиться під контролем, і є можливості для покращення.

6-7 (Високий рівень): підприємство має відносно стабільну фінансову ситуацію, ефективно управляє боргами та має певні стратегії для управління ризиками банкрутства, існують можливості для подальшого розвитку, і банкрутство є малоймовірним у короткостроковій перспективі.

8-10 (Оптимальний рівень): підприємство має чітку стратегію управління ризиками, стабільні фінансові показники, ефективну систему моніторингу та реагування на зміни ринку, ризик банкрутства мінімальний, і підприємство готове до адаптації в будь-яких умовах.

Таблиця 2.4

Оцінювання поточного стану управління ризиками банкрутства підприємства за 2023 рік

Фактори	Оцінка (0-10)	Примітки
Фінансова стабільність	6	Підприємство демонструє стабільність, але існують проблеми з короткостроковими зобов'язаннями. Необхідно оптимізувати фінансові потоки.
Інвестиції в інновації	4	Недостатнє інвестування в інновації та технології, що може знизити конкурентоспроможність. Потрібно збільшити інвестиції в модернізацію та технологічні інновації.
Управління боргами	5	Зростання короткострокових зобов'язань потребує ретельнішого контролю, хоча довгострокові зобов'язання зменшені.
Стратегічне управління ризиками	7	Наявність планів для управління ризиками, але необхідно розширити систему прогнозування економічних та ринкових змін.
Кадрові ресурси та управлінські компетенції	8	Кваліфікація управлінської команди висока, але потрібно посилити навички в кризовому управлінні для покращення готовності до економічних криз.

Сума оцінок 30/50 свідчить про середній рівень управління ризиками банкрутства на підприємстві, що вказує на деякі досягнення в цій сфері, але також вимагає значного вдосконалення. Основним напрямом для покращення

є збільшення інвестицій у технологічні інновації, що дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі. Крім того, необхідно зосередитись на зниженні рівня короткострокових зобов'язань, що допоможе знизити фінансові ризики та забезпечити більшу стабільність у періоди економічної невизначеності. Покращення управління боргами також є важливим кроком, оскільки дозволить знизити фінансові навантаження і полегшити адаптацію підприємства до змінюваних умов на ринку.

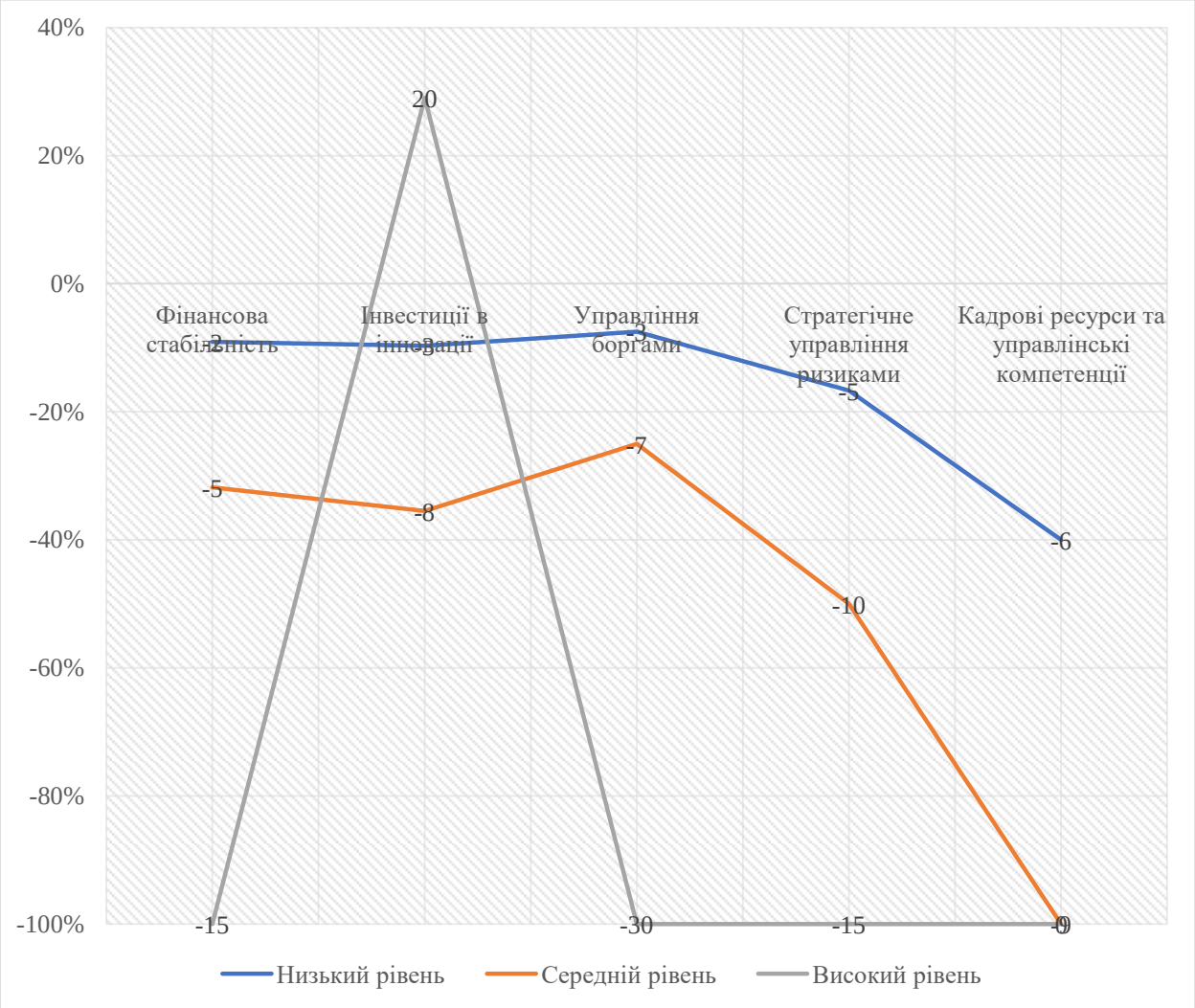

Рис. 2.3. Графік чутливості поточного стану управління ризиками банкрутства підприємства за 2023 рік

Для зменшення ризиків банкрутства підприємству важливо впроваджувати комплексний підхід, що включає кілька ключових стратегій,

кожна з яких сприятиме зміцненню фінансової стійкості та стабільності бізнесу. Одним із найбільш ефективних способів зменшити ризики банкрутства є зниження залежності від короткострокових зобов'язань, які можуть призвести до проблем з ліквідністю в умовах фінансової нестабільності. Підприємство повинно прагнути до довгострокового фінансування, зокрема через залучення стратегічних інвесторів або рефінансування боргів на вигідніших умовах. Це дозволить зменшити тиск на грошові потоки і забезпечить більшу фінансову стабільність. Інвестиції в новітні технології, автоматизацію виробничих процесів та інноваційні рішення можуть істотно підвищити ефективність підприємства та знизити витрати на довгострокову перспективу. Важливо спрямовувати кошти на модернізацію обладнання та розробку нових продуктів, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку і знижувати залежність від зовнішніх факторів. Таким чином, інвестиції в технології також сприяють підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного зростання.

Управління ризиками є необхідним елементом для збереження фінансової стабільності підприємства. Важливо не лише розробити системи ідентифікації ризиків, а й побудувати структуру для їх ефективного управління. Це включає в себе створення резервних фондів, продумане страхування від можливих непередбачуваних ситуацій та впровадження антикризових стратегій. Через стратегічне планування підприємство має оцінювати можливі загрози та прогнозувати їхній вплив на бізнес. Окрім того, необхідно регулярно моніторити та коригувати заходи, щоб бути готовим до змінних умов ринку і зберігати стабільність. У цілому, зосередження на цих трьох ключових аспектах дозволить значно знизити ймовірність банкрутства та забезпечить підприємству фінансову стійкість, здатність адаптуватися до змін на ринку та успішно реалізовувати довгострокові стратегії розвитку.

2.3. Побудова діагностичних моделей запобігання банкрутства підприємства

Для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки необхідно постійно здійснювати діагностику його фінансового стану з метою своєчасного виявлення кризових явищ. Це передбачає застосування різноманітних моделей для оцінки ймовірності банкрутства. Для оцінки ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства було проведено розрахунки на основі його фінансової звітності за 2023 рік. У процесі оцінки ймовірності банкрутства були використані наступні моделі:

модель Р. Ліса;

модель Тафлера і Тішоу;

модель Альтмана;

модель Спрінгейта;

універсальна дискримінаційна модель.

В таблиці 2.5 наведено розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделі Р.Ліса.

Таблиця 2.5

Розрахункові значення показників моделі Р. Ліса на основі звітності підприємства за 2023 рік

Показник	Результат розрахунків
A	0,687
B	0,024
C	0,503
D	1,224
Z	**0,075**

У формулі 2.1 представлено рівняння для розрахунку значення функції в моделі Р. Ліса.

$$Z = 0{,}063 * A + 0{,}092 * B + 0{,}057 * C + 0{,}001 * D \qquad (2.1)$$

де A = Оборотні активи / Загальна вартість активів;

B = Операційний прибуток / Загальна вартість активів;

C = Нерозподілений прибуток/ Загальна вартість активів;

D = Власний капітал / Позиковий капітал.

Провівши відповідні розрахунки на базі фінансової звітності підприємства, отримуємо значення функції 0,075 що вище за мінімальне критичне значення (0,037). Отже можемо зробити висновок, що підприємство є платоспроможним, ймовірність банкрутства згідно даної методики розрахунку не висока.

В таблиці 2.6 наведено розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделі Таффлера.

Таблиця 2.6

Розрахункові значення показників моделі Таффлера за 2023 рік

Показник	Результат розрахунків
A	0,053
B	1,508
C	0,449
D	0,758
Z	**0,425**

У формулі 2.2 представлено рівняння для розрахунку значення функції в моделі Таффлера.

$$Z = 0{,}53 * A + 0{,}13 * B + 0{,}18 * C + 0{,}16 * D \qquad (2.2)$$

де A = Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання;

B = Оборотні активи / Загальна сума зобов'язань;

C = Короткострокові зобов'язання / Загальна вартість активів;

D = Виручка від реалізації / Загальна вартість активів.

Провівши відповідні розрахунки отримуємо значення функції в моделі Таффлера 0,425 що вище за мінімальне нормативне значення 0,3. Отже, згідно цієї моделі ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства мінімальна.

Однією з найпоширеніших та найбільш обґрунтованих моделей, котра використовується для прогнозування ймовірності банкрутства є п’ятифакторна модель Альтмана. Розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахункові значення показників моделі Альтмана за 2023 рік

Показник	Результат розрахунків
X1	0,228
X2	0,503
X3	0,024
X4	1,224
X5	0,758
Z	**2,544**

У формулі 2.3 представлено рівняння для розрахунку значення функції в моделі Альтмана.

$$Z = 1{,}2 * X1 + 1{,}4 * X2 + 3{,}3 * X3 + 0{,}6 * X4 + 1{,}0 * X5 \qquad (2.3)$$

де X1 = Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів;

X2 = Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів;

X3 = Прибуток до виплати процентів / Загальна вартість активів;

X4 = Власний капітал (ринкова вартість) / Поточні зобов’язання;

X5 = Чиста виручка / Загальна вартість майна активів.

Згідно розрахунків значення отриманого коефіцієнта складає 2,544, що входить в діапазон від 1,8 до 2,7. Це означає що згідно моделі Альтмана підприємство перебуває в зоні невизначеності. Тобто його не можна назвати фінансово стійким, в той же час ситуація не є критичною.

Отримані результати розрахунків для оцінки ймовірності банкрутства підприємства, на базі фінансової звітності підприємства за 2023 рік, згідно моделі Спрінгейта наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахункові значення показників моделі Спрінгейта за 2023 рік

Показник	Результат розрахунків
A	0,228
B	0,024
C	0,002
D	0,758
Z	**0,611**

У формулі 2.4 представлено рівняння для розрахунку значення функції в моделі Спрінгейта.

$$Z = 1{,}03 * A + 3{,}07 * B + 0{,}66 * C + 0{,}4 * D \qquad (2.4)$$

де A = Робочий капітал / Загальна вартість активів;

B = Прибуток до сплати податків та процентів;

C = Прибуток до сплати податків / Короткострокові зобов'язання;

D = Обсяг продажу / Загальна вартість активів.

За результатами обчислень маємо значення коефіцієнту 0,611, що нижче за мінімальне нормативне значення 0,862. Це означає що фінансовий стан підприємства нестабільний і воно є потенційним банкрутом. Для більш комплексного бачення картини на досліджуваному підприємстві необхідно звести разом результати розрахунків на базі зазначених вище моделей.

Таблиця 2.11

Зведені результати розрахунків моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства за 2023 рік

Назва моделі	Нормативне	Фактичне	Коментар
Модель Р. Ліса	> 0,037	0,075	В межах нормативу, ймовірність банкрутства низька
Модель Таффлера і Тішоу	> 0,3	0,425	В межах нормативу, ймовірність банкрутства низька
Модель Альтмана	> 2,9	2,544	Підприємство в зоні невизначеності (від 1,8 до 2,7)
Модель Спрінгейта	> 0,862	0,611	Нижче нормативу, значна ймовірність банкрутства

Таким чином, можна зробити висновок, що ймовірність банкрутства підприємства не є критично високою. Водночас результати розрахунків за моделями Альтмана, Спрінгейта та універсальною дискримінантною моделлю свідчать про необхідність розроблення дієвих рекомендацій щодо управління ризиками на підприємстві. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню системи раннього виявлення загроз і запобіганню кризовим станам, що дозволить забезпечити стабільність фінансового стану та стійкість до можливих економічних потрясінь.

Висновки до розділу 2.

1. Підкреслено, що аналіз рентабельності підприємства виявив значні коливання показників протягом 2019–2023 років, що свідчить про нестабільність фінансових результатів і необхідність удосконалення стратегій фінансового управління для забезпечення стабільності на майбутнє. Зниження показників рентабельності у 2023 році вказує на наявність проблем із ефективністю використання капіталу та потребу в оптимізації операційної діяльності для покращення фінансових результатів підприємства.

2. Відмічено, що аналіз ризиків банкрутства за допомогою SNW-методології показав, що підприємство має сильні сторони, як от стабільний грошовий потік, але також і слабкі сторони, зокрема зростання короткострокових зобов'язань, що підвищує ризики банкрутства. Для зменшення ризиків банкрутства важливо зосередити зусилля на залученні інвестицій, вдосконаленні боргової політики та впровадженні інновацій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

3. Підкреслено, що аналіз графіка чутливості показує, що підприємства, які зосереджуються на зниженні короткострокових зобов'язань, мають менший ризик ліквідних проблем, що може призвести до банкрутства. Зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування дозволяє зберегти

стабільність у непередбачуваних економічних умовах. Це підтверджує важливість довгострокового фінансування як основи для фінансової стійкості бізнесу.

4. Відмічено, що графік чутливості також вказує на позитивний вплив інвестицій у технологічний розвиток та автоматизацію на зменшення ризиків банкрутства. Інвестиції в інновації дозволяють знижувати операційні витрати та підвищувати ефективність, що робить підприємство більш конкурентоспроможним. Це підкреслює необхідність постійного оновлення технологічної бази для забезпечення довгострокового зростання.

5. Наголошено, що підприємству слід зосередитися на оптимізації фінансових потоків, зменшенні короткострокових зобов'язань і збільшенні інвестицій у інновації для підвищення його стійкості до можливих економічних криз. Розширення системи управління ризиками, особливо з прогнозуванням змін на ринку, дозволить підприємству ефективніше реагувати на економічні та ринкові коливання.

6. Відмічено, що загальний аналіз за всіма моделями вказує на потребу в управлінні ризиками для уникнення банкрутства. Незважаючи на те, що ймовірність банкрутства не є критично високою, результати моделі Спрінгейта та Альтмана вказують на важливість вжиття превентивних заходів. Рекомендується розробити стратегії для покращення фінансових показників і зменшення ризику у майбутньому.

7. Наголошено на тому, що підприємство досягло середнього рівня управління ризиками банкрутства, що свідчить про наявність основних стратегій для зменшення ризиків, але потребує вдосконалення в кількох важливих аспектах. Зокрема, необхідно посилити інвестиції в інноваційні технології та знизити залежність від короткострокових зобов'язань для досягнення фінансової стабільності. Для зниження ризиків банкрутства важливо також покращити управління боргами та розробити стратегії довгострокового фінансування.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності управління ризиками банкрутства підприємства

Для підвищення ефективності управління ризиками банкрутства підприємства важливо розробити комплексний підхід, що включає стратегічні, організаційні та практичні заходи. Ось кілька пропозицій:

Оцінка та моніторинг фінансової стабільності.

Запровадження системи регулярного фінансового моніторингу, що включає аналіз ліквідності, рентабельності, платоспроможності та ефективності використання активів.

Використання фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт оборотності активів, для виявлення ранніх ознак фінансових проблем.

Ризик-менеджмент і створення відділу ризиків.

Впровадження системи управління ризиками на підприємстві, що передбачає створення окремого відділу ризик-менеджменту або призначення спеціаліста з ризиків.

Розробка політики управління ризиками, яка включатиме ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків, пов'язаних з банкрутством.

Ризик-менеджмент і створення відділу ризиків.

Використання фінансових моделей для прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій, в тому числі банкрутства. Це може включати методи стрес-тестування та сценарного аналізу, що дозволяють оцінити стійкість підприємства до різних економічних умов.

Оцінка ймовірності банкрутства за допомогою фінансових інструментів, таких як дисконтовані грошові потоки, моделі скорингових систем, методи зниження ймовірності банкрутства на основі історичних даних.

Антикризове управління та корпоративна культура.

Розробка та впровадження антикризових заходів, таких як реструктуризація боргів, залучення додаткових інвестицій, оптимізація витрат і операційних процесів.

Сформування корпоративної культури, яка акцентує увагу на збереженні фінансової стабільності, прозорості управлінських рішень, інноваційних підходах та відповідальності на всіх рівнях.

Оптимізація фінансування та залучення ресурсів.

Розробка ефективної стратегії фінансування, яка знижує залежність від короткострокових позик і забезпечує стабільність оборотного капіталу.

Приділення уваги залученню стратегічних інвесторів, партнерів або державних програм підтримки, що дозволяють знизити фінансові ризики.

Покращення комунікацій та взаємодії з кредиторами.

Налагодження прозорих комунікацій з кредиторами та іншими зацікавленими сторонами, що дозволяє отримувати підтримку на випадок фінансових труднощів та забезпечує можливість домовленостей про реструктуризацію боргів.

Запровадження плану дій на випадок кризових ситуацій, що включає стратегії взаємодії з кредиторами, податковими органами та іншими важливими контрагентами.

Навчання та підвищення кваліфікації керівництва.

Підвищення кваліфікації топ-менеджменту підприємства у сфері фінансового управління та управління ризиками, включаючи участь у семінарах, тренінгах і спеціалізованих курсах.

Створення внутрішніх команд з управління кризовими ситуаціями, які зможуть швидко реагувати на погіршення фінансового становища підприємства.

Інноваційне та стратегічне управління.

Впровадження стратегічного планування, яке передбачає врахування змін у зовнішньому середовищі, технологічних інновацій та нових бізнес-моделей для забезпечення стійкості підприємства.

Оцінка та використання новітніх технологій для оптимізації операційних процесів, зниження витрат та підвищення ефективності.

Ці заходи повинні бути частиною комплексної стратегії, орієнтованої на попередження банкрутства та збереження фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності.

Підприємство має значний потенціал для довгострокового розвитку, проте в аналізованому періоді спостерігається певне зниження показників ліквідності та платоспроможності. Наразі така тенденція не чинить критичного впливу на результативність діяльності, однак у разі відсутності постійного моніторингу коливань цих показників у майбутньому це може призвести до істотного погіршення фінансової стабільності сільськогосподарського виробничого кооперативу.

З огляду на стійкий фінансовий стан підприємства та для забезпечення подальшого розвитку й зміцнення конкурентних позицій, рекомендується зосередити увагу на ефективному управлінні дебіторською заборгованістю. Раціональне управління дебіторською заборгованістю сприятиме підвищенню результативності господарської діяльності підприємства.

Одним із дієвих інструментів є використання спонтанного фінансування, що передбачає надання покупцям знижок на сільськогосподарську продукцію в обмін на скорочення термінів розрахунку. Важливо зазначити, що розмір знижки не повинен перевищувати середню річну банківську кредитну відсоткову ставку. Розрахунок оптимального розміру знижки здійснюється за формулою:

$$\text{Знижка}_{max}=R\times(T_{max}-T):365, \quad (3.1)$$

де R – це середня ставка за кредитом (вона визначається в %),

T – це час, за який замовник має здійснити оплату за надані послуги, при цьому він отримує знижку (вона визначається днями),

T_{max} – це максимальний час, на який компанія може надати відстрочку платежу (вона визначається днями).

Знижка $_{max}$ = 28,9 × (7 − 3) : 365=0,207.

Впровадження такого підходу дозволить підприємству стимулювати швидші розрахунки, зменшити обсяги дебіторської заборгованості й зміцнити фінансову стабільність.

Розрахунок величини додаткового прибутку від спонтанного фінансування проведемо за формулою:

$$ДП=(ДП_{дз}\times R):100, \quad (3.2)$$

де ДП – це додатковий прибуток від використання засобів, що вивільняються;

R – це рентабельність продаж;

ДП $_{дз}$ – це сума вивільнених коштів.

Важливим аспектом використання спонтанного фінансування є необхідність порівняння вигоди від прискорення розрахунків із дебіторами з витратами на його впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результат використання спонтанного фінансування в 2023 році

№ з/п	Показник	Значення
1.	Сума дебіторської заборгованості, тис. грн	2103,00
2.	Знижка, яка надається за оплату у мінімальні строки	0,225
3.	Період надання знижки, днів	4
4.	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	9
5.	Рентабельність продажів, %	11,0
6.	Економія дебіторів від розрахунку у мінімальний термін, тис. грн	47,25
7.	Додатковий прибуток від використання вивільнених коштів, тис. грн	215,60

Аналіз таблиці показує, що сума дебіторської заборгованості становить 2103 тис. грн, що вказує на необхідність ефективного управління для зниження ризику фінансових втрат у довгостроковій перспективі. Надання знижки в розмірі 0,225% за умови оплати у мінімальні строки протягом 4 днів є стимулом для прискорення розрахунків, що дозволяє підприємству вивільнити оборотні кошти раніше запланованого терміну. Водночас період погашення дебіторської заборгованості в 9 днів порівняно з періодом надання знижки свідчить про наявність потенціалу для покращення швидкості обігу коштів. Завдяки цьому додатковий прибуток від використання вивільнених коштів у розмірі 215,6 тис. грн разом із економією дебіторів у 47,25 тис. грн демонструє доцільність упровадження системи спонтанного фінансування як інструменту підвищення фінансової ефективності підприємства.

Для запобігання негативним явищам у діяльності підприємства та забезпечення комплексного підходу до управління ризиками пропонується запровадити посаду ризик-менеджера. До його основних обов’язків входитиме ідентифікація ризиків, моніторинг ризикових ситуацій, їх оцінка та інтеграція в управлінський апарат підприємства.

З метою системного та комплексного управління ризиками також пропонується створити фокус-групу з моніторингу ризикових ситуацій. До її складу увійдуть заступники голови з економічних і комерційних питань, заступник голови з тваринництва, заступник голови з рослинництва, головний інженер, інженер-будівельник та спеціаліст із ризик-менеджменту. Основним завданням фокус-групи є підтримка ризик-менеджера у вирішенні критичних і проблемних ситуацій. Після врегулювання ризикових випадків (або в разі їх повторення) учасники групи повертаються до виконання своїх основних обов’язків.

Для підвищення ефективності управлінських процесів пропонується оптимізувати організаційну структуру підприємства з урахуванням введення нової посади ризик-менеджера (табл.. 3.3).

Таблиця 3.3

Макет структури управління ризиками в розрізі структурних підрозділів підприємства на 2025 – 2029 рр.

№ з/п	Структурний підрозділ	Функції у системі управління ризиками	Відповідальна особа
1	Відділ ризик-менеджменту	Ідентифікація, моніторинг, оцінка та мінімізація ризиків	Ризик-менеджер
2	Економічний та комерційний відділ	Аналіз фінансових ризиків, управління дебіторською заборгованістю	Заступник голови з економічних питань
3	Відділ тваринництва	Моніторинг ризиків у галузі тваринництва	Заступник голови з тваринництва
4	Відділ рослинництва	Виявлення та мінімізація ризиків у рослинництві	Заступник голови з рослинництва
5	Інженерний відділ	Контроль технічних ризиків та ризиків будівництва	Головний інженер
6	Відділ будівельних робіт	Оцінка та управління ризиками будівельних проєктів	Інженер-будівельник
7	Фокус-група з моніторингу ризиків	Координація дій щодо усунення гострих проблемних ситуацій	Спеціаліст із ризик-менеджменту

Таблиця відображає структуру управління ризиками на підприємстві в розрізі ключових структурних підрозділів та відповідальних осіб, визначаючи функції кожного у системі мінімізації ризиків. Відділ ризик-менеджменту виконує центральну роль, забезпечуючи ідентифікацію, моніторинг і оцінку ризиків, тоді як інші підрозділи зосереджуються на специфічних для своєї галузі загрозах та їх усуненні. Координаційна функція фокус-групи з моніторингу ризиків дозволяє оперативно вирішувати критичні ситуації, що забезпечує комплексний і системний підхід до управління ризиками підприємства.

Діяльність ризик-менеджера має бути зосереджена на постійному моніторингу ризикових ситуацій, оперативному реагуванні у випадках відхилення показників діяльності підприємства від встановлених параметрів ризику, а також на впровадженні превентивних заходів для запобігання виникненню ризиків. Крім того, як ризик-менеджер, так і фокус-група з моніторингу ризикових ситуацій зобов’язані надавати голові правління

обґрунтовані рекомендації щодо прийняття рішень, спрямованих на нейтралізацію загроз, які можуть вплинути на стабільність підприємства.

Незважаючи на стійкий фінансовий стан підприємства, спостерігається незначний спад ключових показників діяльності, що вимагає своєчасного вжиття заходів. Головним завданням сільськогосподарського виробничого кооперативу є впровадження превентивних дій для недопущення кризових ситуацій і мінімізації ймовірності банкрутства. За результатами дослідження було розроблено план заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками у господарській діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Приблизний план заходів управління ризиками та діагностування ймовірності банкрутства підприємства на 2025 -2029 рр.

№ з/п	Заходи	Витрати, грн	Відповідальна особа
1	Введення посади ризик-менеджера та зміна штатного розпису	50000	Керівник
2	Створення фокус-групи для моніторингу ризикових ситуацій	20000	Керівник
3	Навчання ризик-менеджера	10000	Керівник
4	Підвищення кваліфікації членів фокус-групи з моніторингу ризикових ситуацій	10000	Керівник
5	Розробка нової посадової інструкції для ризик-менеджера	1000	Керівник
6	Внесення змін до посадових інструкцій персоналу	1000	Керівник
7	Оновлення інформаційної системи підприємства для інтеграції управління ризиками	5000	Керівник, ризик-менеджер
8	Придбання автоматизованої системи управління ризиками	100000	Керівник, ризик-менеджер
9	Обслуговування автоматизованої системи управління ризиками	15000	Ризик-менеджер
10	Внесення змін до існуючого документообігу підприємства	5000	Ризик-менеджер
11	Співпраця з вищими навчальними закладами та науковими установами для моніторингу системи управління ризиками	50000	Ризик-менеджер
12	Оптимізація системи матеріального стимулювання (премії членам фокус-групи за вдалі рішення)	100000	Бухгалтерія, ризик-менеджер
Всього		369000	

Орієнтовний план заходів для управління ризиками та діагностування ймовірності банкрутства підприємства на період з 2025 по 2029 роки, в якому представлені основні етапи реалізації стратегічних ініціатив щодо зниження ризиків та забезпечення фінансової стабільності. Зокрема, перший етап передбачає введення посади ризик-менеджера та зміни в штатному розписі, що дозволить посилити управління ризиками, а також створення фокус-групи для моніторингу ризикових ситуацій, що забезпечить оперативне реагування на загрози підприємства. Додатково, протягом 2025 року планується проведення навчання ризик-менеджера та підвищення кваліфікації членів фокус-групи, що сприятиме їх більш ефективному виконанню функцій, спрямованих на нейтралізацію або мінімізацію ризиків.

До того ж, в плані враховано заходи, які включають розробку нових посадових інструкцій, зміни в документообігу та впровадження автоматизованих систем управління ризиками, що дозволить оптимізувати процеси на підприємстві і забезпечить більш точний моніторинг ризикових ситуацій. Важливими аспектами є також постійне обслуговування автоматизованої системи управління ризиками, співпраця з науковими установами для вдосконалення методів оцінки ризиків, а також оптимізація системи матеріального стимулювання, яка мотивує членів фокус-групи на досягнення успішних результатів у зниженні ризиків. Всього для реалізації запропонованих заходів необхідно витратити 369 тис. грн, що дозволить забезпечити комплексний підхід до управління ризиками та запобігання ймовірності банкрутства підприємства.

Прогнозні дані на 2025 –2029 роки:

Чистий прибуток:

2025 рік: 31 667000 грн;

2026 рік: 33 250000 грн;

2027 рік: 34 912000 грн;

2028 рік: 36 658000 грн;

2029 рік: 38 396000 грн;

Витрати на управління ризиками (тис. грн):

2025 рік: 369000 грн;

2026 рік: 410000 грн;

2027 рік: 48000 грн;0

2028 рік: 530000 грн;

2029 рік: 580000 грн;

Ставка дисконтування (τ): 0,21 (21%).

абсолютний економічний ефект від запропонованих заходів розрахуємо за формулою:

$$Еабс = ПП – ПВ, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, що їх здійснює підприємство на управління ризиками, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП (або витрат ПВ) підприємства розрахуємо за формулою:

$$\sum_1^T \frac{\Delta Пі(\Delta Ві)}{(1+\tau)^t}, \quad (3.2)$$

де ΔПі – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

ΔВі – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

т – період часу, за який отримуються прибутки (витрати), роки;

τ – ставка дисконтування.

t – період часу (роки) від моменту здійснення платежів до розрахункової точки, за яку вибирають початок впровадження рекомендацій.

Визначимо прогнозну приведену вартість чистого фінансового результатупідприємства:

$$ПП = \frac{31667}{(1+0,21)^1} + \frac{33250}{(1+0,21)^2} + \frac{34912}{(1+0,21)^3} + \frac{346568}{(1+0,21)^4} + \frac{3383964912}{(1+0,21)^5} =$$

100733,68 тис. грн.

Визначимо прогнозну приведену величину витрат підприємства:

$$ПВ = \frac{369}{(1+0,21)^1} + \frac{410}{(1+0,21)^2} + \frac{480}{(1+0,21)^3} + \frac{530}{(1+0,21)^4} + \frac{580}{(1+0,21)^5} =$$

1329,58 тис. грн

Таким чином, абсолютний ефект від вкладених коштів становитиме:

Еабс = 100733,68 – 1329,58 = 99504,10 тис. грн.

Наступним кроком є визначення відносної ефективності, яку ми розрахуємо за наступною формулою:

$$Е в = \sqrt[Тж]{1 + \frac{Еа}{ПВ}} – 1, \quad (3.3)$$

де Еабс – абсолютний ефект, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат;

Тж – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки.

Скориставшись формулою та підставивши в неї знайдені значення отримуємо наступний вираз:

$$Е в = \sqrt[5]{1 + \frac{99504,10}{1329,58}} – 1 = 2,9.$$

Запропоновані заходи з удосконалення управління ризиками є економічно обґрунтованими, прогнозований чистий фінансовий результат (ПП) значно перевищує витрати на управління ризиками (ПВ). Відносна ефективність показує, що економічний ефект від впровадження цих заходів буде майже в два рази більшим за витрати на управління ризиками.

3.2. Визначення шляхів вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства

Ключовими особливостями стабілізаційних заходів є обмежений час для їх реалізації, психологічна напруга на персонал та невизначеність фінансового становища. Це викликано нестабільними умовами діяльності підприємства та труднощами у визначенні процедур і прийнятті управлінських рішень. Стабілізацію сільськогосподарського підприємства можна умовно представити у вигляді певного алгоритму дій (рис. 3.1).

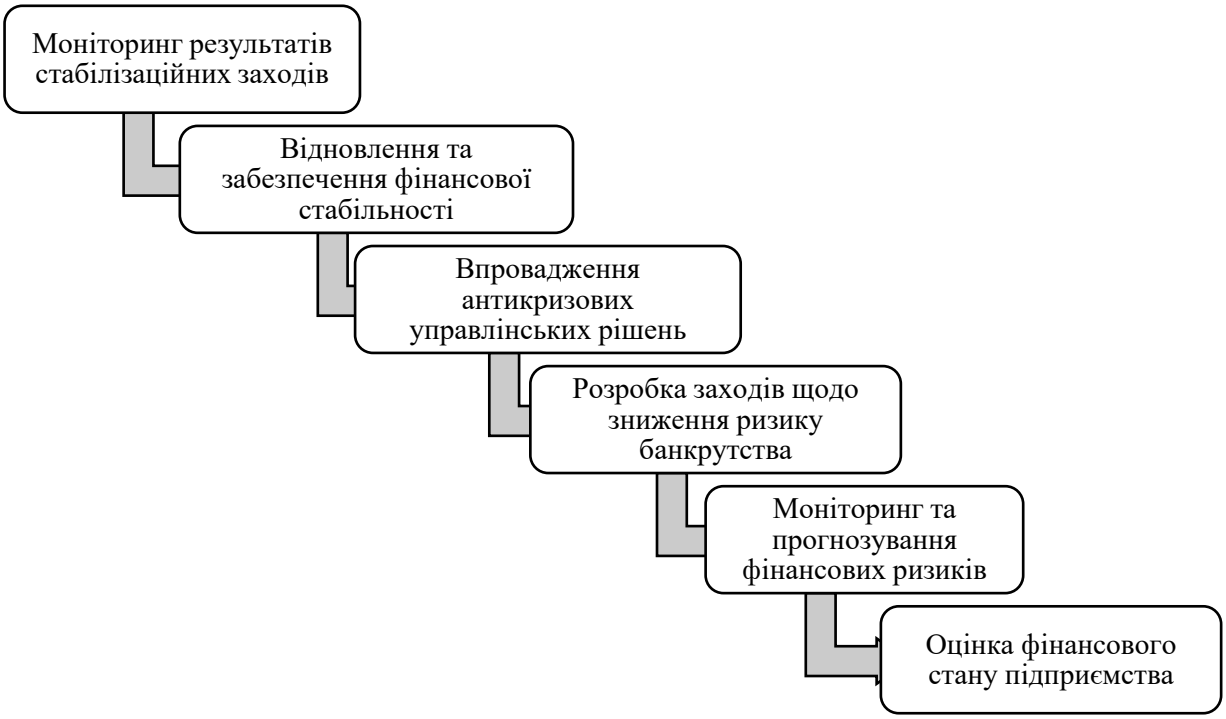

Рис. 3.1. Рекомендований процес стабілізації підприємства з метою усунення ризику банкрутства на 2025 – 2029рр.

Оцінка фінансового стану підприємства:

- проведення комплексного аналізу фінансових показників підприємства (ліквідність, рентабельність, оборотність активів);

- аналіз платоспроможності та ліквідності для визначення ймовірності банкрутства;

- виявлення критичних фінансових проблем (недостатність капіталу, низька рентабельність, високий рівень заборгованості).

Моніторинг та прогнозування фінансових ризиків:

- створення системи моніторингу ключових фінансових показників для раннього виявлення кризових ситуацій;

- прогнозування можливих фінансових труднощів на основі аналізу трендів і сценаріїв розвитку;

- визначення фінансових резервів для подолання кризових періодів.

Розробка заходів щодо зниження ризику банкрутства:

- оптимізація структури капіталу (реструктуризація боргів, залучення додаткових інвестицій);

- зменшення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;

- пошук нових джерел фінансування (кредити, інвестиції, державні субсидії).

Впровадження антикризових управлінських рішень:

- прийняття оперативних рішень для стабілізації поточного фінансового стану (короткострокові кредити, продаж непотрібних активів);

- виконання заходів щодо погашення боргів і зниження фінансового навантаження на підприємство;

- удосконалення системи управління підприємством для підвищення ефективності.

Відновлення та забезпечення фінансової стабільності:

- реалізація плану фінансової стабілізації для відновлення нормальних умов функціонування;

- введення довгострокових заходів для покращення фінансових показників (інвестиції в розвиток, модернізація виробництва);

- розробка стратегії довгострокового зростання підприємства.

Моніторинг результатів стабілізаційних заходів:

- постійний моніторинг ефективності вжитих заходів і фінансових показників;

- коригування плану стабілізації залежно від результатів моніторингу та змін у зовнішньому середовищі;

- перегляд стратегій розвитку підприємства для забезпечення його фінансової стійкості в майбутньому.

Для деяких управлінців, зокрема вітчизняних сільськогосподарських підприємств, проведення моніторингу та діагностики кризових ситуацій є складним завданням через відсутність достатніх професійних знань та практичного досвіду менеджерів. Як результат, антикризові заходи часто запроваджуються лише після виникнення неплатоспроможності. Для уникнення такої ситуації, керівництво підприємства має завчасно підготуватися до можливих кризових моментів та вжити заходи.

Неплатоспроможність означає ситуацію, коли негативний грошовий потік перевищує позитивний, що дозволяє приймати різні управлінські рішення, які можуть призвести до деяких втрат, але сприятимуть відновленню платоспроможності підприємства. Тому проведення ранньої діагностики кризи – важливий і ефективний управлінський захід для здійснення превентивного антикризового управління. Частіше за все кризова ситуація не може бути зупинена, тому її розпізнавання та попередження є раціональним рішенням для керівництва.

Система прогнозування кризових ситуацій та їх діагностика є важливою складовою антикризової програми управління сільськогосподарським підприємством. Її основними завданнями є: прогнозування ризиків виникнення кризових явищ; моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства; об’єктивне виявлення причин і

ознак кризи; оцінка глибини кризи; розробка стратегії та тактики антикризового управління; розробка заходів для локалізації кризи. Основними документами в рамках антикризового управління є антикризова програма та план антикризових заходів.

Таблиця 3.5

Рекомендований План антикризових заходів підприємства на 2025 – 2029 рр.

Рік	Захід	Опис
2025	Моніторинг ризиків	Визначення ймовірних кризових явищ (економічні, кліматичні). Проведення фінансового аудиту.
	Аналіз фінансової ситуації	Оцінка ліквідності, розробка стратегії з покращення фінансової ситуації.
	Розробка стратегії зниження витрат	Скорочення витрат на енергоносії, технічне переоснащення.
2026	Диверсифікація продукції	Запуск нових видів сільськогосподарської продукції.
	Розширення ринків збуту	Пошук нових ринків для збуту продукції, у тому числі експорт.
	Зміцнення фінансових резервів	Створення резервного фонду для покриття можливих збитків.
2027	Адаптація до кліматичних змін	Впровадження сталих агротехнологій (точне землеробство, водозберігаючі технології).
	Покращення інфраструктури	Інвестування в оновлення технічного парку, ремонт і модернізація виробничих потужностей.
	Підготовка до кризових ситуацій	Проведення тренувань для персоналу щодо реагування на кризові явища.
2028	Реструктуризація заборгованості	Розробка плану реструктуризації кредитних зобов'язань.
	Створення нових партнерств	Пошук стратегічних партнерів для спільних проектів з розвитку сталого сільського господарства.
	Інвестиції в автоматизацію	Впровадження автоматизованих систем для зниження витрат на виробництво.
2029	Оцінка ефективності антикризових заходів	Проведення оцінки результативності антикризових заходів, коригування стратегії.
	Адаптація стратегії на нові умови	Коригування стратегії з урахуванням зміни ринкових умов, кліматичних факторів та інших зовнішніх впливів.
	Розширення виробничих потужностей	Інвестування у розширення виробничих площ, модернізація агротехніки для підвищення продуктивності.

Застосування запропонованих антикризових заходів є доцільним, оскільки вони дозволяють своєчасно виявляти та мінімізувати ризики, пов’язані з економічними та кліматичними змінами, що забезпечує

стабільність фінансової діяльності підприємства. Завдяки диверсифікації продукції та розширенню ринків збуту можна знизити залежність від зовнішніх факторів, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності на ринку. Реструктуризація заборгованості і створення резервних фондів сприяють покращенню фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності. Впровадження сталих агротехнологій та автоматизації дозволить підвищити ефективність виробництва та знизити витрати на довгострокову перспективу. Плановані заходи дозволяють оперативно реагувати на кризові явища, зберігаючи робочі місця та підтримуючи соціальну стабільність у колективі підприємства.

Висновки до розділу 3.

1. Відмічено, що оцінка ризиків та прогнозування кризових явищ є основою для стратегічного планування підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити потенційні загрози, що можуть виникнути через зовнішні та внутрішні фактори. Крім того, прогнозування допомагає розробити альтернативні стратегії для пом’якшення негативних наслідків цих загроз.

2. Підкреслено, що моніторинг фінансового стану підприємства є критичним для прийняття управлінських рішень у кризовий період. Регулярний аналіз ліквідності та платоспроможності дозволяє оперативно виявляти проблеми з фінансами. Це дає змогу розробити заходи для стабілізації грошових потоків та забезпечення безперервності діяльності підприємства.

3. Наголошено та тому, що зміцнення фінансових резервів є важливим кроком для забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності. Створення резервного фонду дає змогу компенсувати витрати у разі форс-мажорних ситуацій. Ці резерви також

можуть бути використані для інвестування в модернізацію та розвиток виробництва.

4. Відмічено, що реструктуризація заборгованості підприємства дає можливість знизити фінансові навантаження і забезпечити стабільність у кризових умовах. Переговори з кредиторами можуть привести до зниження відсоткових ставок чи подовження строків погашення боргів. Це дозволяє зберегти грошові кошти для необхідних інвестицій і операційних витрат.

5. Відмічено, що прогнозування ризиків та кризових явищ дозволяє своєчасно визначити потенційні загрози, що можуть призвести до банкрутства. Ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як ринкові коливання та економічні зміни, допомагає формувати стратегії для мінімізації цих ризиків. Це забезпечує підприємству можливість підготуватися до можливих фінансових труднощів і уникнути банкрутства.

6. Рекомендовано структуру управління ризиками на підприємстві в розрізі ключових структурних підрозділів та відповідальних осіб, визначаючи функції кожного у системі мінімізації ризиків. Відділ ризик-менеджменту виконує центральну роль, забезпечуючи ідентифікацію, моніторинг і оцінку ризиків, тоді як інші підрозділи зосереджуються на специфічних для своєї галузі загрозах та їх усуненні. Координаційна функція фокус-групи з моніторингу ризиків дозволяє оперативно вирішувати критичні ситуації, що забезпечує комплексний і системний підхід до управління ризиками підприємства.

7. Рекомендовано орієнтовний план заходів для управління ризиками та діагностування ймовірності банкрутства підприємства на період з 2025 по 2029 роки, в якому представлені основні етапи реалізації стратегічних ініціатив щодо зниження ризиків та забезпечення фінансової стабільності. Зокрема, перший етап передбачає введення посади ризик-менеджера та зміни в штатному розписі, що дозволить посилити управління ризиками, а також створення фокус-групи для моніторингу ризикових ситуацій, що забезпечить оперативне реагування на загрози підприємства. Додатково, протягом 2025

року планується проведення навчання ризик-менеджера та підвищення кваліфікації членів фокус-групи, що сприятиме їх більш ефективному виконанню функцій, спрямованих на нейтралізацію або мінімізацію ризиків.

8. Запропоновано заходи з удосконалення управління ризиками є економічно обґрунтованими, прогнозований чистий фінансовий результат (ПП) значно перевищує витрати на управління ризиками (ПВ). Відносна ефективність показує, що економічний ефект від впровадження цих заходів буде майже в два рази більшим за витрати на управління ризиками.

9. Рекомендовано процес стабілізації підприємства включає комплексний аналіз фінансового стану та прогнозування ризиків, що дозволяє виявити потенційні загрози банкрутства і розробити заходи для їх усунення. Це передбачає впровадження заходів щодо диверсифікації продукції та ринків збуту, а також реструктуризацію заборгованості для зниження фінансових навантажень. Крім того, важливим елементом є інвестування в технологічну модернізацію та підготовку персоналу, що дозволяє знизити операційні витрати та підвищити ефективність підприємства, сприяючи його стійкості до кризових ситуацій.

10. Підкреслено, що застосування запропонованих антикризових заходів є доцільним, оскільки вони дозволяють своєчасно виявляти та мінімізувати ризики, пов’язані з економічними та кліматичними змінами, що забезпечує стабільність фінансової діяльності підприємства. Завдяки диверсифікації продукції та розширенню ринків збуту можна знизити залежність від зовнішніх факторів, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності на ринку. Плановані заходи дозволяють оперативно реагувати на кризові явища, зберігаючи робочі місця та підтримуючи соціальну стабільність у колективі підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Підкреслено, що аналіз рентабельності підприємства виявив значні коливання показників протягом 2019–2023 років, що свідчить про нестабільність фінансових результатів і необхідність удосконалення стратегій фінансового управління для забезпечення стабільності на майбутнє. Зниження показників рентабельності у 2023 році вказує на наявність проблем із ефективністю використання капіталу та потребу в оптимізації операційної діяльності для покращення фінансових результатів підприємства.

2. Відмічено, що аналіз ризиків банкрутства за допомогою SNW-методології показав, що підприємство має сильні сторони, як от стабільний грошовий потік, але також і слабкі сторони, зокрема зростання короткострокових зобов'язань, що підвищує ризики банкрутства. Для зменшення ризиків банкрутства важливо зосередити зусилля на залученні інвестицій, вдосконаленні боргової політики та впровадженні інновацій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

3. Відмічено, що загальний аналіз за всіма моделями вказує на потребу в управлінні ризиками для уникнення банкрутства. Незважаючи на те, що ймовірність банкрутства не є критично високою, результати моделі Спрінгейта та Альтмана вказують на важливість вжиття превентивних заходів. Рекомендується розробити стратегії для покращення фінансових показників і зменшення ризику у майбутньому.

4. Відмічено, що оцінка ризиків та прогнозування кризових явищ є основою для стратегічного планування підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити потенційні загрози, що можуть виникнути через зовнішні та внутрішні фактори. Крім того, прогнозування допомагає розробити альтернативні стратегії для пом’якшення негативних наслідків цих загроз.

5. Підкреслено, що моніторинг фінансового стану підприємства є критичним для прийняття управлінських рішень у кризовий період. Регулярний аналіз ліквідності та платоспроможності дозволяє оперативно

виявляти проблеми з фінансами. Це дає змогу розробити заходи для стабілізації грошових потоків та забезпечення безперервності діяльності підприємства.

6. Відмічено, що реструктуризація заборгованості підприємства дає можливість знизити фінансові навантаження і забезпечити стабільність у кризових умовах. Переговори з кредиторами можуть привести до зниження відсоткових ставок чи подовження строків погашення боргів. Це дозволяє зберегти грошові кошти для необхідних інвестицій і операційних витрат.

7. Відмічено, що прогнозування ризиків та кризових явищ дозволяє своєчасно визначити потенційні загрози, що можуть призвести до банкрутства. Ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як ринкові коливання та економічні зміни, допомагає формувати стратегії для мінімізації цих ризиків. Це забезпечує підприємству можливість підготуватися до можливих фінансових труднощів і уникнути банкрутства.

8. Рекомендовано структуру управління ризиками на підприємстві в розрізі ключових структурних підрозділів та відповідальних осіб, визначаючи функції кожного у системі мінімізації ризиків. Відділ ризик-менеджменту виконує центральну роль, забезпечуючи ідентифікацію, моніторинг і оцінку ризиків, тоді як інші підрозділи зосереджуються на специфічних для своєї галузі загрозах та їх усуненні. Координаційна функція фокус-групи з моніторингу ризиків дозволяє оперативно вирішувати критичні ситуації, що забезпечує комплексний і системний підхід до управління ризиками підприємства.

9. Рекомендовано орієнтовний план заходів для управління ризиками та діагностування ймовірності банкрутства підприємства на період з 2025 по 2029 роки, в якому представлені основні етапи реалізації стратегічних ініціатив щодо зниження ризиків та забезпечення фінансової стабільності. Зокрема, перший етап передбачає введення посади ризик-менеджера та зміни в штатному розписі, що дозволить посилити управління ризиками, а також створення фокус-групи для моніторингу ризикових ситуацій, що забезпечить

оперативне реагування на загрози підприємства. Додатково, протягом 2025 року планується проведення навчання ризик-менеджера та підвищення кваліфікації членів фокус-групи, що сприятиме їх більш ефективному виконанню функцій, спрямованих на нейтралізацію або мінімізацію ризиків.

10. Запропоновано заходи з удосконалення управління ризиками є економічно обґрунтованими, прогнозований чистий фінансовий результат (ПП) значно перевищує витрати на управління ризиками (ПВ). Відносна ефективність показує, що економічний ефект від впровадження цих заходів буде майже в два рази більшим за витрати на управління ризиками.

11. Рекомендовано процес стабілізації підприємства включає комплексний аналіз фінансового стану та прогнозування ризиків, що дозволяє виявити потенційні загрози банкрутства і розробити заходи для їх усунення. Це передбачає впровадження заходів щодо диверсифікації продукції та ринків збуту, а також реструктуризацію заборгованості для зниження фінансових навантажень. Крім того, важливим елементом є інвестування в технологічну модернізацію та підготовку персоналу, що дозволяє знизити операційні витрати та підвищити ефективність підприємства, сприяючи його стійкості до кризових ситуацій.

12. Підкреслено, що застосування запропонованих антикризових заходів є доцільним, оскільки вони дозволяють своєчасно виявляти та мінімізувати ризики, пов’язані з економічними та кліматичними змінами, що забезпечує стабільність фінансової діяльності підприємства. Завдяки диверсифікації продукції та розширенню ринків збуту можна знизити залежність від зовнішніх факторів, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності на ринку. Плановані заходи дозволяють оперативно реагувати на кризові явища, зберігаючи робочі місця та підтримуючи соціальну стабільність у колективі підприємства.