

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Управління ризиком та запобігання банкрутства в сучасному
бізнес середовищі»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Жовнір Віталій Ігорович

Керівник магістерської дипломної роботи

Олена ВАРАКСІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних екстремальних умовах в українській економіці збільшується актуальність питання ефективного функціонування підприємств як підґрунтя економічної стабільності країни. Актуальність цієї теми полягає в тому, що в сучасних умовах велика кількість українських підприємств або вже перебувають у стані кризи і є потенційними банкрутами, або ризикують опинитись в цій категорії.

Висока собівартість вітчизняної продукції, стрімка інфляція та девальвація національної валюти, проблеми з логістикою, фізичне пошкодження чи знищення виробничих потужностей, віялові відключення електроенергії, втрата кваліфікованих кадрів на фоні виїзду біженців за кордон та мобілізації стали ключовими причинами кризи знаної частини українських підприємств.

Впровадження та розбудова ефективної системи ризик менеджменту – це ключ до виживання, а в перспективі розвитку українських підприємств. Що є життєво необхідним в тих умовах котрі склались в українській економіці під впливом зовнішніх факторів.

Для підприємств, які на сьогодні залишаються прибутковими, розробка і впровадження ефективного ризик-менеджменту також є актуальним завданням. Адже це дає можливість підприємству через комплексне реформування всіх аспектів своєї господарської діяльності пристосовуватися до змін мікро – і макросередовища, підвищити його стійкість до впливу деструктивних зовнішніх факторів, підвищувати його конкурентоспроможність не лише на національному, але й на світовому ринку через зменшення негативного впливу тих чи інших ризиків на діяльність підприємства.

Основне завдання управління ризиками полягає в тому, щоб забезпечити стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства, високий

рівень його фінансової стійкості та високий потенціал його розвитку в подальшому.

В умовах ринкової економіки суб'єкти господарювання повинні постійно адаптуватися до змін попиту та пропозиції на ринку: розширювати свій асортимент, поліпшувати якість власної продукції та послуг, знижувати собівартість та ціни, оптимізувати структуру власних витрат, тобто випускати конкурентоспроможну продукцію.

В той же час, по ряду причин, зокрема через недосконале законодавство, дефіцит кваліфікованого фінансового менеджменту, брак державної фінансової підтримки виробничих структур та з інших об'єктивних і суб'єктивних причин більшість потенційно життєздатних підприємств, у тому числі таких, що належать до пріоритетних галузей народного господарства України, стають потенційними банкрутами.

Проблемам діагностики кризового стану підприємства присвячено багато праць зарубіжних учених – економістів, таких як: Е. Альтман, Т. Таффлер, Г. Тішоу, І. Романе, У. Бівер, Р. Ліс, Г. Спрінгейт та українських – Л. Лігоненко, Л. Ситник, К. Залигіна, Г. Азаренкова, І. Бланк, О. Терещенко, В. Василенко та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету в межах тем: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України», в якій автор досліджував питання, які стосуються принципів та функцій економічної безпеки (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Мета роботи: розгляд ризиків у підприємницькій діяльності, ризик-менеджменту в діяльності підприємства та пошук інструментів для забезпечення ефективного управління ризиками та мінімізації ймовірності банкрутства.

Завданням даної роботи є:

- визначити сутність понять ризику, управління ризиками та банкрутства;
- вивчити методи діагностики кризового стану підприємства;

- провести організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз управління ризиками підприємства;
- побудувати діагностичні моделі запобігання банкрутства компанії;
- надати рекомендації щодо управління ризиком на підприємстві;
- визначити шляхи вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства.

Об’єктом дослідження є управління ризиком та запобігання банкрутства в сучасному бізнес середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління ризиком та запобігання банкрутства в сучасному бізнес середовищі.

В роботі використано наступні **методи дослідження**: аналіз і синтез, порівняння, моделювання, індукція, дедукція.

При написанні роботи використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління ризиками та діагностики банкрутства, підручники, монографії, автореферати та матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі та нормативні документи України, статистичні матеріали, Інтернет-ресурси, фінансова звітність підприємства за 2018-2022 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглиблені теоретичних і практичних положень механізму управління ризиками та запобігання банкрутства в сучасному бізнес середовищі. До елементів наукової новизни можна віднести: запропоновану концепцію запобігання банкрутства на підприємстві, запропонований комплекс заходів по мінімізації ключових ризиків у діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження пропозицій та рекомендацій, наданих в роботі, на досліджуваному підприємстві з метою підвищення ефективності управління ризиками, а також запобігання банкрутства.

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

1. Вараксіна О. В., Жовнір В. І. Проблематика антикризового управління підприємством у сучасних реаліях. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8. С. 20-25.

2. Вараксіна О. В., Жовнір В. І., Побіденна В.Б. Агропродовольча сфера потребує інноваційних підходів. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. с. 101 – 104.

3. Жовнір В.І. (073 МЕН_мд_12). Доцільність застосування механізмів антикризового управління у передкризовий період Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 122-124.
<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-menedzhmentu-im-ia-markinoyi/zbirnykmaterialivvseukrayininternet-konfercompressed2.pdf>

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 59 сторінок основного тексту, містить 16 таблиць, 3 рисунки, 5 формул, 60 літературних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ

1.1. Теоретичні основи управління ризиком підприємства

Будь яка сфера діяльності та будь який вид активності в нашому житті неодмінно пов'язані з ризиком. Підприємницька діяльність не є виключенням. Будь яке підприємство, не залежно від сфери діяльності, розмірів та форми власності несе певні ризики.

Враховуючи сучасні умови функціонування української економіки питання управління ризиками набуває неабиякого значення. Адже все більше підприємств стикаються з проблемами в своїй діяльності. Це і проблеми з логістикою, і проблеми з енергетикою, і проблеми з падінням купівельної спроможності споживачів, і багато інших. Ефективний ризик менеджмент, це інструмент який покликаний спрацювати на випередження, мінімізувати негативний ефект того чи іншого ризику у випадку його реалізації.

Темі управління ризиками підприємства присвячено багато праць зарубіжних учених – економістів, таких як: П. Друкер, Д. Кемпбелл, Ф. Котлер, М. Портер, та українських – І. Мартинюк, О. Мельник, Н. Стребліцька, В. Проскура та інших.

Управління ризиком є ключовим елементом успішного функціонування підприємств та організацій у сучасному бізнес-середовищі. Ця концепція визначається як систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, контролю та зменшення ризиків, які можуть впливати на досягнення стратегічних та фінансових цілей підприємства. Управління ризиком передбачає поєднання теоретичних підходів з практичною реалізацією, спрямованими на забезпечення стійкості та управлінської ефективності.

Етимологія терміну «ризик» сягає корінням у грецьке “*risikon, ridsa*” – струмок, скеля. У перекладі з італійської “*risiko*” означає небезпека, загроза,

“risicare” – маневрувати між скелями. Французькою “risque” – загрожувати, ризикувати [11].

Ризик – це насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. Ризик наявний практично в усіх діях людини. Якщо є ризик, то не можна точно передбачити результати діяльності. Наявність ризику зумовлює ситуацію непевності (невизначеності) стосовно того, які саме результати ми отримаємо [52].

Ризик завжди пов'язаний з невизначеністю. З точки зору економічної теорії, невизначеність – це неможливість отримання повної інформації про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонування системи. Розрізняють три види невизначеності:

- невизначеність 1-го виду – це невизначеність, за якої відомі всі можливі результати та ймовірності цих результатів, одержані статистичними методами або експертним шляхом;

- невизначеність 2-го виду – це невизначеність, за якої відомі всі можливі результати, але неможливо оцінити ймовірність їх настання;

- невизначеність 3-го виду – це невизначеність, за якої неможливо точно оцінити можливі результати та ймовірності їх настання [32].

О.Б. Данченко та В.О. Занора у своїй роботі зазначають, що на сьогодні у науці нараховують більше 40 різноманітних критеріїв класифікації ризиків та більше 220 видів ризиків, тому у літературі немає єдиного розуміння сутності даної категорії та загальноприйнятих підходів до класифікації [13].

За групами можна виділити зовнішні, внутрішні та змішані ризики. Зовнішні ризики – це ризики, що виникають поза організацією та є некерованими з боку підприємства. До зовнішніх ризиків на макrorівні можна віднести наступні фактори: геополітичний, природний, демографічний, ринкова кон'юнктура. До зовнішніх ризиків на мікрорівні можна віднести: фінансовий, соціально-політичний, конкуренція. Внутрішні ризики, що виникають всередині організації та є керованими з боку підприємства, а саме: корпоративний ризик, управління знаннями, виробничий. Змішані ризики

виникають внаслідок відображення зовнішніх ризиків на діяльність підприємства, а саме: комерційні відносини, інвестиційний ризик, власні технології, суспільне сприйняття [51].

За часом впливу підприємницькі ризики можна розділити на короткострокові та постійні. Короткострокові ризики існують протягом певного проміжку часу і, в принципі, можуть бути чітко визначені. Постійні ризики безперервно загрожують підприємницької діяльності компанії в конкретному географічному регіоні або сфері комерційної діяльності [5].

В таблиці 1.1 наведено поділ підприємницьких ризиків за видами згідно В. Г. Василькова.

Таблиця 1.1

Види підприємницького ризику [6]

Вид ризику	Опис
Виробничий	Пов'язаний з безпосередньо господарською діяльністю підприємства, орієнтованої на отримання максимального прибутку шляхом задоволення потреб і запитів покупців відповідно до вимог ринку.
Комерційний	Пов'язаний з комерційною діяльністю. Він виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством.
Фінансовий	Пов'язаний з фінансовою діяльністю. Він виникає при здійсненні фінансових угод, виходячи з того, що в ролі товару виступає капітал, цінні папери, валюта.

Виходячи з того що ризик завжди пов'язаний з невизначеністю, можемо зробити висновок про те що не можливо звести ризик до нуля, адже не можливо врахувати все. Але що може зробити менеджер, так це мінімізувати ризик, зменшити негативний ефект від його настання до прийняттого рівня, котрий буде виправданим на фоні потенційного прибутку підприємства від реалізації тієї чи іншої стратегії.

Управління ризиками – це процес виявлення, оцінки, управління та контролю можливих подій та ситуацій за для забезпечення розумних гарантій досягнення організацією своїх цілей [33].

Основні складові управління ризиком включають в себе ідентифікацію ризиків, їх класифікацію, аналіз та оцінку можливих наслідків, розробку

стратегій та планів зменшення ризиків, а також моніторинг та управління ризиками в реальному часі. Важливо підкреслити, що управління ризиком не є ізольованою функцією, а вбудованою в усі аспекти управління бізнесом.

Ризик-менеджмент – це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів [52].

Послідовність розроблення політики ризик-менеджменту включає наступні етапи [42]:

- визначення можливих видів ризику;
- встановлення основних факторів впливу на рівень ризиків;
- оцінювання ймовірності настання окремих видів ризику;
- прогнозування можливого розміру фінансово-економічних втрат та визначення зони допустимого ризику;
- розроблення системи заходів запобігання ризикам;
- внутрішнє і зовнішнє страхування можливих фінансових втрат у разі настання ризикової події;
- оцінювання ефективності розроблених заходів.

Управління ризиком базується на теоретичних концепціях та моделях, таких як теорія ризику, портфельний підхід до ризиків, модель Чорного-Літтла, а також використання математичних методів та статистичних даних для оцінки й передбачення ризиків. Доцільним є інтегрування сучасних інструментів і технологій, таких як програмне забезпечення для управління ризиками та бізнес-аналітика, для поліпшення процесів управління ризиками.

Таким чином усвідомлення важливості та систематичного підходу до управління ризиками дозволяє підприємствам досягати більшої стійкості, зберігати платоспроможність, ділову репутацію, мінімізувати ймовірність банкрутства та забезпечувати довгостроковий успіх в умовах невпевненості та

змін на ринку. Якісний ризик-менеджмент дає можливість зменшити кількість неефективних управлінських рішень, забезпечити досягнення максимальної ефективності, зберегти ресурси компанії. Цей ефект можливий за рахунок роботи на випередження, замість реакції на фактичну кризу, що виникла через неефективне управління ризиками.

1.2. Фактори та ознаки банкрутства в сучасному бізнес середовищі та методи діагностики кризового стану підприємства як основної причини банкрутства

Згідно із законом Верховної Ради України, «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», банкрутство - визнана арбітражним судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів н інакше як через застосування ліквідаційної процедури [19].

Фактори та ознаки банкрутства в сучасному бізнес-середовищі відіграють критичну роль у прогнозуванні фінансових труднощів підприємств та прийнятті стратегічних рішень для запобігання банкрутству. Ця тема включає аналіз ключових аспектів, що можуть вести до фінансової неплатоспроможності підприємства та її вплив на бізнес-середовище.

Серед економічних причин банкрутства підприємств виокремлюють фактори зовнішнього та внутрішнього впливу. Зовнішні фактори є об'єктивними по відношенню до підприємства банкрута: світова економічна криза; політична нестабільність суспільства; зміна зовнішньоекономічної спрямованості держави і необґрунтованість економічної політики уряду; погіршення соціально-економічної ситуації; недосконалість законодавчої системи та інші. Внутрішніми факторами впливу, які є суб'єктивними для підприємства-банкрута, можна визначити такі: несвоєчасність і неадекватність реакції на зміни в ринковому середовищі; стійкі недоліки у

економічній політиці підприємства; недосконалість системи стратегічного планування і розвитку підприємства; неефективність використання інструментарію управління підприємством; низький техніко-технологічний рівень виробництва (здійснення послуг); значні прорахунки в організації праці; збільшення різних видів заборгованостей; необґрунтованість вибору інвестиційних проектів на фоні недостатності джерел фінансування; недостатність або нерегулярність застосування на підприємстві доступних засобів діагностики банкрутства [16].

Наведений перелік факторів можна вважати в цілому вичерпним в умовах мирного часу. Тоді як в умовах воєнного стану, перелік зовнішніх факторів котрі можуть спровокувати банкрутство суттєво збільшиться. Адже на діяльність підприємства може вплинути негативно і проблема логістики, і стрімкою інфляції, і проблеми в енергетиці та багато інших.

Ознаки банкрутства можна розглядати як з точки зору законодавства та і з економічної точки зору.

Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» боржником вважається суб'єкт підприємницької діяльності, який неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати [19].

Економічні ознаки банкрутства можна розділити на дві групи. До першої групи належать показники, що свідчать про можливі фінансові утруднення та ймовірності банкрутства у недалекому майбутньому: низькі значення коефіцієнтів ліквідності і тенденція їх до зниження; наявність хронічно простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості; збільшення до небезпечної межі частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; систематичне збільшення тривалості обороту капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; використання нових джерел фінансових ресурсів на не вигідних умовах;

несприятливі зміни в портфелі замовлень; падіння ринкової вартості акцій організації; зниження виробничого потенціалу [50].

Таким чином вчасне виявлення факторів та ознак банкрутства, а також відповідне реагування на них, є важливими аспектами управління фінансовою стійкістю підприємств і запобігання фінансовим труднощам. Фактори та ознаки банкрутства в сучасному бізнес-середовищі є критичними для вчасного виявлення фінансових труднощів підприємств. Внутрішні та зовнішні фактори можуть сприяти банкрутству, і їх аналіз є важливим для стратегічного управління. Доцільно використовувати інструменти та методи для діагностики фінансового стану підприємства, а також дотримуватися вимог законодавства щодо відновлення платоспроможності та уникнення банкрутства.

Аналізуючи джерела на тему «діагностика кризового стану підприємства», можна дійти висновку, що на сьогоднішній день не існує єдиного визначення даного поняття серед науковців. Кожен науковець має власний погляд на сутність поняття діагностика кризового стану підприємства (ДКСП) залежно від цілей, суб'єктів, об'єктів і способів проведення аналізу. На думку автора найбільш актуальне визначення надає І. Бланк, він визначає ДКСП як систему цільового фінансового аналізу, спрямовану на виявлення кризового стану підприємства, який спричиняє загрозу його банкрутства [3].

Методичне забезпечення ДКСП і загрози банкрутства характеризуються великою різноманітністю інструментів їх проведення. Більшість авторів виокремлюють два підходи до діагностики кризи підприємства: використання багатофакторних моделей; порівняльний аналіз показників діяльності [27].

Система та методи діагностики кризового стану підприємства грають важливу роль у вчасному виявленні проблем, що можуть призвести до банкрутства, і в прийнятті необхідних заходів для запобігання цій фінансовій катастрофі. Сучасні умови бізнесу характеризуються значними ризиками, конкуренцією та економічною нестабільністю, що вимагає від підприємств дотримуватися систематичного підходу до оцінки їхнього фінансового стану.

Система діагностики кризового стану підприємства може включати наступні аспекти:

- визначення основних категорій кризових явищ та факторів, що призводять до фінансових труднощів;
- створення системи показників та критеріїв для оцінки фінансової стійкості;
- розробка методів виявлення ознак кризового стану та ранньої діагностики.

Методи діагностики кризового стану підприємства передбачають використання наступних інструментів:

- використання фінансового аналізу для оцінки ліквідності, рентабельності та оборотності активів;
- моделювання фінансових прогнозів та стрес-тестування для оцінки впливу різних сценаріїв на фінансовий стан;
- використання різних методів статистичного аналізу та аналізу часових рядів для виявлення тенденцій та аномалій.

У сучасних умовах не можна недооцінювати важливість якісних методик діагностики банкрутства. З їхньою допомогою можна дати експертний висновок про несприятливі тенденції розвитку підприємства [21].

Найбільш відомими методиками, що відносяться до якісних методів діагностики ймовірності банкрутства на підприємстві є: метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху; метод Скоуна; методика компанії ERNST&WHINNEY; методика якісного аналізу В.В. Ковальова. Ці методики засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства підприємств [56].

На заході практикують кількісні індикатори банкрутства, розроблені для підприємств Великобританії і США – багатофакторні моделі економістів Ліса, Таффлера, Тісшоу та ін. Однак потрібно зазначити, що за наявності всіх переваг цих моделей вони побудовані на основі вивчення поведінки компаній в умовах західного розвитку, що значно відрізняються від умов середовища в Україні [27].

У таблиці 1.2 здійснено огляд існуючих моделей діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства.

Таблиця 1.2

Огляд існуючих моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства [31]

Назва	Формула	Основні фактори моделі	Інтерпретація результатів
Модель Ліса	$Z = 0,063 A + 0,092 B + 0,057 C + 0,001 D$	A = Оборотні активи / Загальна вартість активів; B = Операційний прибуток / Загальна вартість активів; C = Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів; D = Власний капітал / Позиковий капітал	Граничне (критичне) значення $Z = 0,037$
Модель Д. Чессера	$Z = -2,0443 - 5,24X1 + 0,053 X2 - 6,6507 X3 + 4,4009 X4 - 0,0791 X5 - 0,102 X6$	X1 – (Готівка + Високоліквідні цінні папери) / Сукупні активи; X2 – Нетто-продаж / (Готівка + Високоліквідні цінні папери); X3 – Брутто-доходи / Сукупні активи; X4 – Сукупна заборгованість / Сукупні активи; X5 – Основний капітал / Чисті активи; X6 – Оборотний капітал / Нетто-продаж	При $Z > 0$ позичальника слід відносити до групи боржників, які не виконують умов договору
Модель Таффлера і Тішоу	$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$	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	$Z > 0,3$ – загроза банкрутства мінімальна, підприємство фінансово стабільне; $Z < 0,2$ – підприємство переживає кризу і ймовірність банкрутства дуже висока
Універсальна дискримінантна функція	$Z = 1,5X1 + 0,08 X2 + 10 X3 + 5 X4 + 0,3 X5 + 0,1 X6$	X1 = cash-flow / Зобов'язання; X2 = Валюта балансу / Зобов'язання; X3 = Чистий прибуток / Валюта балансу; X4 = Чистий прибуток / Виручка від реалізації; X5 = Запаси / Виручка від реалізації; X6 = Виручка від реалізації / Валюта балансу	$Z > 2$ – підприємство фінансово стійке; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена, але за умови антикризового управління банкрутство йому не загрожує; $0 < Z < 1$ – під-во загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів; $Z < 0$ – під-во є напівбанкрутом
Модель Спрінгейт	$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$	A = Робочий капітал / Загальна вартість активів; B = Прибуток до сплати податків та процентів / Загальна вартість активів; C = Прибуток до сплати податків / Короткострокові зобов'язання; D = Обсяг продажу / Загальна вартість активів	Мінімальне допустиме значення $Z = 0,862$. Коли ж Z більша за 2,451, то загроза банкрутства мінімальна і підприємство фінансово надійне
Модель Альтмана	$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + 1,0 X5$	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	Мінімальне допустиме значення $Z = 1,8$; оптимальне – 3,0; $Z \leq 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока; $1,8 < Z \leq 2,7$ – ймовірність банкрутства висока; $2,7 < Z \leq 2,9$ – ймовірність банкрутства можлива; $Z > 2,9$ – ймовірність банкрутства дуже низька

Кожна модель має свої переваги і недоліки, а відповідно кожна з них є більш або менш підходящою для кожного окремо взятого підприємства. Тому

доцільним є проведення порівняльного аналізу цих моделей. У табл. 1.3 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених моделей визначення ймовірності настання банкрутства підприємства.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика моделей визначення ймовірності настання банкрутства підприємства [27]

Назва моделі	Переваги	Недоліки
Модель Ліса	Спрощеність розрахунків	Модель не пристосована до українських підприємств, створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку
Модель Чессера	Дозволяє оцінити факт непогашення займу та інші умови	Обмежена кількість факторів, що обумовлює оцінку лише рейтингу позичальника
Модель Таффлера і Тішоу	Спрощеність розрахунків	Використовується лише для підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах
Універсальна дискримінантна функція	Широка критеріальна шкала оцінювання, системний і комплексний підходи	Високий ступінь складності ухвалення рішення в умовах багатокритеріальності завдання. Інформативний характер розрахованих показників. Модель використовується в основному підприємствами США та Європи
Модель Спрінгейта	Точність близько 90 %	Створена для підприємств США і Канади щодо оцінювання кредитоспроможності підприємств
П'ятифакторна модель Альтмана	Спрощеність розрахунків і наявність послідовності аналізу	Використовується лише на великих підприємствах (АТ) США. Для вітчизняних підприємств ускладнюється розбіжностями бухгалтерського обліку, нерозвиненістю фондового ринку

При проведенні діагностики кризового стану підприємства необхідно здійснювати поглиблений фінансовий аналіз, а саме проводити аналіз груп коефіцієнтів, які характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність підприємства, стан його дебіторської та кредиторської заборгованостей, рентабельність, аналіз фінансових результатів. Аналіз відповідних коефіцієнтів дає змогу виявити наявні порушення загального фінансового стану підприємства для використання їх під час розроблення системи заходів запобігання виникнення банкрутства.

Останнім етапом здійснення діагностики кризового стану підприємства є розроблення заходів запобігання банкрутства підприємства. За виявленими

раніше порушеннями на підприємстві за допомогою проведення фінансового аналізу, аналізу фінансової безпеки, методи запобігання банкрутства для кожного підприємства будуть різними, залежно від виявлених показників фінансового стану [26].

В цьому контексті варто зазначити, що важко переоцінити важливість такого дорогоцінного ресурсу як час. Для виживання підприємства надзвичайно важливим є якомога раніше виявлення тих чи інших негативних тенденцій в діяльності підприємства.

Кризовий стан в організації можна порівняти з хворобою у людини. Запорукою швидкого одужання є вчасний візит до лікаря, проведення аналізів та призначення лікування на базі отриманих результатів. У випадку кризи на підприємстві ситуація аналогічна. Чим раніше ми виявимо хворобливий стан підприємства, негативні тенденції котрі в ньому відбуваються, чим раніше ми проведемо аналіз фінансового стану, діагностику ймовірності банкрутства, чим швидше виявимо проблемні місця, тим швидше зможемо перейти до лікування – розробки та реалізації комплексу заходів направлених на стабілізацію фінансового стану підприємства та подолання кризи.

В даному випадку діагностика кризового стану та ймовірності банкрутства з використанням відповідних моделей та прийомів фінансового аналізу можна порівняти з аналізами для пацієнта, котрі дають можливість оцінити степінь важкості хвороби та підібрати найбільш підходящий курс лікування. А у випадку з підприємством мова йде про комплекс заходів направлених на оздоровлення підприємства, стабілізацію його фінансового стану та відновлення платоспроможності. Як і у випадку з хворобою у людини, втрачений час та несвоєчасне лікування в окремих випадках може призвести до фатальних наслідків, у випадку з підприємством - це банкрутство.

Отже, використання різних моделей діагностики кризового стану підприємства та ймовірності банкрутства є дуже важливим, оскільки дає змогу визначити причини виникнення кризового стану на підприємстві, та розробити систему заходів для виходу із кризи. Але найважливіше що це дає

можливість зберегти дорогоцінний час, та в окремих випадках спрацювати на випередження.

Висновки до розділу 1.

1. Наголошено на важливості систематичного підходу до управління ризиками, що дозволяє підприємствам досягати більшої стійкості, зберігати платоспроможність, ділову репутацію, мінімізувати ймовірність банкрутства та забезпечувати довгостроковий успіх в умовах невпевненості та змін на ринку. Якісний ризик-менеджмент дає можливість зменшити кількість неефективних управлінських рішень, забезпечити досягнення максимальної ефективності, зберегти ресурси компанії. Цей ефект можливий за рахунок роботи на випередження, замість реакції на фактичну кризу, що виникла через неефективне управління ризиками.

2. Акцентовано увагу на важливості використання різних моделей діагностики кризового стану підприємства та ймовірності банкрутства. Оскільки дає можливість визначити причини виникнення кризового стану на підприємстві, та розробити систему заходів для виходу із кризи. Але найважливіше що це дає можливість зберегти дорогоцінний час, та в окремих випадках спрацювати на випередження.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство було засноване у 2006 році. Зареєстроване у селі Білики Миргородського району Полтавської області. Основний вид діяльності підприємства вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додаткові види діяльності підприємства включають: вирощування великої рогатої худоби, розведення свиней, допоміжна діяльність у рослинництві, післяурожайна діяльність, оптова торгівля та інше.

Щоб займатись економічною діяльністю підприємство повинно мати майно, яким воно користується на правах власності або володіння. Майно, що знаходиться у власності підприємства та відображене у нього в балансі – це активи організації. Під час здійснення господарської діяльності величина активів підприємства та їх структура зазнають постійних змін.

Залежно від економічної форми, якої набуває майно під час здійснення господарської діяльності, майнові цінності належать до основних засобів, оборотних засобів, коштів, товарів. [34].

Тому важливу роль в процесі діагностики фінансового стану підприємства відіграє аналіз його активів, оборотних та не оборотних. Оскільки горизонтальний та вертикальний аналіз активів може дати значний об'єм інформації необхідної для розуміння актуальної ситуації на підприємстві. Структура активів підприємства, їх пропорція, динаміка їх зміни, тенденції їх зміни все це може прямо чи опосередковано сигналізувати про ті чи інші процеси котрі протікають на підприємстві.

Важливим показником ефективності здійснення господарської діяльності є стабільність фінансового стану підприємства, яка залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи. Саме

тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерела його утворення, а також причини їх зміни на основі фінансової звітності наведеної в додатку В. З цією метою проведено горизонтальний (трендовий) та вертикальний (структурний) аналіз активів підприємства за період 2018 – 2022 років. В таблиці 2.1 наведено дані горизонтального аналізу активів підприємства.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів підприємства за 2018-2022 роки

Активи	Сума					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2021	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Валюта балансу	98168	110955	105336	102420	111217	8797	8,59
Необоротні активи	29554	43957	43214	40702	35804	-4898	-12,03
Основні засоби	23748	37284	37747	35448	32741	-2707	-7,64
Оборотні активи	68614	66998	62122	61718	75413	13695	22,19
Дебіторська заборгованість	12494	8978	10839	8508	8504	-4	-0,05

Протягом 2018 – 2022 років вартість активів підприємства поступово зростає, у 2022 році вона становить 111217 тис. грн. порівняно з 98168 тис. грн. у 2018 році. Це відбулось більшою мірою за рахунок збільшення оборотних активів за досліджуваний період.

Необоротні активи показали значний приріст на 48,73% у 2019 році, що може свідчити про інвестиції підприємства у засоби виробництва. При цьому протягом наступних років вартість необоротних активів показує стійку тенденцію до зниження, що можна вважати негативною тенденцією, оскільки це може свідчити про відсутність нових інвестицій в основні засоби та поступовий знос наявного устаткування.

Оборотні активи показували тенденцію до зниження протягом досліджуваного періоду, при цьому у 2022 році відбулось стрімке збільшення обсягу оборотних активів на 22,19%, в основному за рахунок збільшення

запасів. Це з одного боку може вважатись негативною тенденцією, оскільки кошти заморожені в запасах не працюють, сповільнюється оборотність капіталу. З іншого боку враховуючи високу нестабільність та падіння курсу гривні, накопичення запасів може працювати як засіб уберегти обіговий капітал підприємства від інфляції.

В додатку А наведено дані вертикального аналізу активів підприємства за досліджуваний період. Протягом 2018-2020 років спостерігається тенденція до збільшення частки необоротних активів в структурі активів підприємства. При цьому в період 2021-2022 років відбулось суттєве зниження цього показника, переважно за рахунок зносу основних засобів, що є негативною тенденцією.

Обернено пропорційну ситуацію спостерігаємо з оборотними активами. Тенденція до зниження у 2018-2021 роках, та стрімке збільшення у 2022 році, переважно за рахунок нагромадження запасів.

Протягом 2018-2022 років підприємство має легку структуру активів, частка необоротних активів на 2022 рік складає 32,19%, що загалом можна вважати позитивним фактором, адже це може свідчити про високу мобільність активів, зменшення накладних витрат, а також нижчу чутливість до змін виручки.

Дані, що зазначені в пасиві балансу, дають можливість побачити як змінюється структура власного та позичкового капіталу підприємства, обсяг залучених та позикових (короткострокових та довгострокових) коштів, що є у розпорядженні організації. Прослідкувати зміну в структурі пасивів, питомої ваги кожного із джерел фінансування в загальній структурі зобов'язань та динаміку їх зміни. Адже фінансовий стан підприємства, його фінансова стабільність, багато в чому залежить від того які фінансові ресурси знаходяться в його розпорядженні, які джерела надходжень цих ресурсів, та на скільки ефективно їх використовують.

Використання залучених коштів є звичайним явищем, яке призводить до тимчасового поліпшення фінансового стану підприємства, якщо кошти

своєчасно повертаються кредитору. Адже несвоєчасне погашення борових зобов'язань може призвести до виникнення простроченої заборгованості.

Для того щоб детально розглянути склад і структуру та динаміку зміни зобов'язань підприємства проведено горизонтальний (трендовий) та вертикальний (структурний) аналіз пасивів підприємства за період 2018 – 2022 років. В таблиці 2.2 наведено отримані результати розрахунків при проведенні горизонтального аналізу пасивів підприємство за досліджуваний період.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів підприємства за 2018-2022 роки

Пасиви	Сума					Відхилення	
	2018	2022/2021	2020	2021	2022	2022/2021	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Валюта балансу	98168	110955	105336	102420	111217	8797	8,59
Власний капітал	44395	49343	55239	61115	61223	108	0,18
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	53773	61612	50097	41305	49994	8689	21,04

Протягом досліджуваного періоду відбулось збільшення обсягу зобов'язань підприємства з 98168 тис. грн у 2018 році до 111217 тис. грн. у 2022 році. Це відбулось за рахунок суттєвого приросту власного капіталу з 44395 тис. грн. у 2018 році до 61223 тис. грн. у 2022 році. Збільшення обсягу власного капіталу є позитивним фактором, оскільки це позитивно впливає на фінансову стабільність та інвестиційну привабливість підприємства. Чим вище частка власного капіталу, тим краще для кредиторів та інвесторів, так як вони мають впевненість щодо повернення своїх коштів.

Аналіз пасиву балансу підприємства також є важливим джерелом інформації. Чи інвестує підприємство в оновлення своїх основних засобів, чи має воно резерв фінансових коштів, наскільки залежним є підприємство від

зовнішніх джерел фінансування та іншу інформацію можемо почерпнути зокрема за рахунок аналізу пасиву балансу організації.

Тому було проведено також вертикальний аналіз пасивів. В додатку Б наведено дані вертикального аналізу пасивів підприємства за досліджуваний період.

Варто відмітити що частка довгострокових джерел фінансування протягом досліджуваного періоду складає 0%, тоді як частка короткострокових джерел фінансування варіюється від 40,33% до 55,53%. Це є негативною тенденцією, оскільки ставка виключно на короткострокові джерела фінансування, суттєво збільшує фінансові ризики, та знижує рівень фінансової стійкості підприємства.

Фінансовий аналіз передбачає дослідження важливих аспектів грошового обороту та прийняття заходів із закріплення фінансово-економічного стану господарюючого суб'єкта. Стабільний фінансовий стан підприємства означає своєчасне виконання зобов'язань перед його персоналом, партнерами та державою, що припускає фінансову стійкість, нормалізацію плато- і кредитоспроможності та рентабельності активів, власного капіталу й продажів [2].

Для проведення аналізу фінансового стану підприємства необхідно дослідити ряд розрахункових показників фінансово-господарської діяльності, які умовно можна поділити на декілька блоків, кожен з яких зі свого боку характеризує діяльність досліджуваного підприємства а саме:

- показники рентабельності
- ділової активності
- майнового стану
- фінансової стійкості
- платоспроможності
- ліквідності.

Правильно проведений розрахунок цих ключових показників, та якісний аналіз отриманих результатів може дати надзвичайно цінну інформацію про

поточний фінансовий стан підприємства, а також сигналізувати про наявність тих чи інших негативних тенденцій і ризиків з якими може зіткнутись підприємство, якщо не буде вжито заходів, для нівелювання негативного впливу цих ризиків.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства здійснювався на базі його річної фінансової звітності за 2018 – 2022 роки та результатів розрахунків коефіцієнтів фінансово-господарської діяльності які наведено в таблиці 2.3. Вихідні дані для проведення розрахунків фінансових показників приведені у додатку В.

Таблиця 2.3

Результати розрахунків коефіцієнтів фінансово-господарської діяльності підприємства

Коефіцієнт	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Бажане значення
Показники майнового стану						
Валюта балансу	98168	110955	105336	102420	111217	збільшення
Коефіцієнт мобільності активів	2,32	1,52	1,44	1,51	2,10	збільшення
Фондовіддача	3,5	3,49	2,66	3,15	2,47	збільшення
Показники рентабельності						
Рентабельність активів %	15,44	4,73	5,45	5,65	0,10	> 0
Рентабельність власного капіталу %	35,60	10,55	11,27	10,10	0,18	> 0
Рентабельність реалізованої продукції %	16,17	4,64	5,90	5,09	0,12	> 0
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт фінансової залежності	2,21	2,25	1,90	1,67	1,82	< 2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,45	0,44	0,52	0,59	0,55	> 0,5
Власні обігові кошти	14841	5386	12025	20413	25419	збільшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,45	0,44	0,52	0,59	0,55	0,85-0,90
Показник фінансового левериджу	1,21	1,29	0,9	0,67	0,82	< 1
Показники ліквідності						
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,27	1,09	1,24	1,49	1,51	>1
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,46	0,35	0,47	0,56	0,47	>1
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,0001	0,0008	0,0002	0,0004	0,008	0,2-0,35
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів	0,95	1,02	0,92	1,11	0,79	збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,49	2,86	2,65	3,25	2,58	збільшення

У фінансовому аналізі використовують різні показники рентабельності, але всі вони відносні й показують прибутковість виробничої діяльності підприємства. Судячи зі значень показників рентабельності, протягом 2018 – 2022 років підприємство є прибутковим протягом всього досліджуваного періоду.

Після суттєвого зниження рентабельності активів у 2019 році до 4,73% порівняно з 15,44% станом на 2018 рік, показник стабілізувався. В період з 2019 по 2021 рік показник варіюється від 4,73% до 5,65%. Тоді як у 2022 році показник знизився до мінімального рівня 0,10%. Це безумовно є негативним фактором, адже підприємство з категорії прибуткового перейшло в категорію просто беззбиткового.

Показник рентабельності капіталу показує аналогічну динаміку. Стрімке зниження в 2019 році, стабілізація в період 2019-2021 років, та наступне стрімке зниження у 2022 році. Станом на 2022 рік рентабельність власного капіталу склала 0,18%.

Рентабельність реалізованої продукції має динаміку аналогічну до попередніх двох показників. За період з 2018 по 2022 рік показник знизився з 16, 17% у 2018 році до 0,12% у 2022 році. Таким чином станом на 2022 рік підприємство практично не отримує прибутку від своєї операційної діяльності і працює в нуль.

Коефіцієнт фінансової залежності в період 2018-2019 років має значення котре не відповідає нормативу, при цьому в період 2020-2022 років спостерігається чітка тенденція до покращення показника, коефіцієнт знаходиться в рамках нормативу. Таким чином станом на 2022 рік підприємство має відносно низький рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом всього досліджуваного періоду нижче нормативного, що є негативним фактором. Адже свідчить про недостатній рівень фінансової стійкості та вразливість до впливу зовнішніх негативних факторів. В той же протягом 2018-2021 років спостерігається стійка

тенденція до покращення рівня фінансової стійкості. У 2022 році відбулось незначне зниження коефіцієнта з 0,59 у 2021 році до 0,55 у 2022 році.

Згідно з даними наведеними в табл. 2.1, значення коефіцієнта поточної ліквідності в період з 2018 – 2022 роки знаходяться в рамках нормативних значень і загалом показує тенденцію до зростання, з 1,27 в 2018 році до 1,51 у 2022 році. Що є позитивним фактором, оскільки свідчить про здатність підприємства повністю покрити свої поточні зобов'язання та низьку імовірність виникнення проблем з платоспроможністю на цьому етапі.

При цьому значення коефіцієнту швидкої ліквідності протягом досліджуваного періоду (2018-2022 рр.) вдвічі менше рівня нормативу, тенденції до зростання не спостерігається. Що є негативним фактором, оскільки свідчить про імовірність виникнення проблем з платоспроможністю під впливом зовнішніх факторів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в період з 2018-2022 років є категорично нижчим за нормативне значення. При цьому у 2022 році відбулось суттєве зростання показника до рівня 0,008 при нормативі у 0,2-0,35, тобто досі нижче нормативу. Це пов'язано з дуже низьким обсягом грошових коштів та їх еквівалентів у підприємства, при тому що значна частина обігового капіталу сконцентрована в запасах. Це може призвести до проблем з платоспроможністю.

Оборотність активів вказує на ефективність використання майна що знаходиться у власності підприємства. Значення коефіцієнта означає суму чистого доходу, що генерує кожна гривня інвестованих у підприємство коштів.

Коефіцієнт оборотності активів організації у 2022 році зменшився до 0,79 в порівнянні з 1,11 у 2021 році, що є негативним фактором, адже це свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства. Зниження коефіцієнта відбулось за рахунок падіння обсягів реалізації продукції.

Аналогічну динаміку показує коефіцієнт оборотності основних засобів підприємства, зниження з 3,25 у 2021 році до 2,58 у 2022 році, що є негативним фактором, адже сповільнення оборотності основних засобів свідчить про зменшення ефективності використання основних виробничих фондів.

Отже, можна зробити висновок про те що протягом 2018 – 2022 років, фінансовий стан підприємства є відносно стабільним. Підприємство має легку структуру активів, частка оборотних активів збільшується за рахунок нагромадження запасів. Ймовірно підприємство це робить з метою захистити свій обіговий капітал від інфляції в період зниження ділової активності. Підприємство нарощує власний капітал в структурі пасивів що є позитивним фактором та сприяє збільшенню рівня фінансової автономії. При цьому менеджмент підприємства робить ставку виключно на короткострокові джерела зовнішнього залучення коштів, не залучаючи довгострокові, що несе в собі ризики для фінансової стійкості підприємства.

Також існує ризик виникнення проблем з платоспроможністю, оскільки коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності нижче нормативу. У підприємства невелика кількість грошових коштів та еквівалентів у структурі балансу.

В той же час протягом досліджуваного періоду підприємство є прибутковим. При цьому у 2019 та 2022 році показники рентабельності показали різке зниження. Станом на 2022 рік підприємство, майже не отримує прибуток і працює практично в нуль. Ймовірною причиною падіння ключових фінансових показників підприємства у 2019 році є пандемія covid2019. Тоді як причиною погіршення фінансового стану підприємства, зниження прибутку та інших ключових показників є кризова ситуація в українській економіці, спровокована російським вторгненням у лютому 2022 року та початком повномасштабної війни на території України.

Спираючись на вище перераховані фактори можемо констатувати що стресові події 2019 та 2022 років не пройшли повз досліджуване підприємство та серйозно вплинули на його фінансовий стан, рівень стійкості

рентабельності та інше. Тому доцільним є розробка і впровадження ряду заходів направлених на оптимізацію системи управління ризиками на підприємстві з метою запобігання погіршенню фінансового стану підприємства та зниження ймовірності банкрутства. Також необхідно проаналізувати як відбувається процес управління ризиками на підприємстві, та розробити рекомендації по оптимізації цього процесу.

2.2. Аналіз управління ризиками підприємства

Базою при управлінні ризиками підприємства є ґрунтовний аналіз фінансово економічних, виробничих, технологічних та інших показників. А також аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність компанії.

Процес управління ризиків на підприємстві включає в себе комплекс заходів, покликаних нівелювати ключові ризики, котрі можуть поставити під удар діяльність компанії та виявитись критичними. Сфера діяльності компанії, а саме агробізнес, зумовлює наявність ряду специфічних ризиків котрі притаманні більшою мірою саме галузі сільського господарства. Мова йде зокрема про ризик неврожаю, про ризики пов'язані з сезонним фактором, про конкуренцію на ринку сільськогосподарської продукції, складність логістики агропродукції та інше.

Ключові напрямки діяльності компанії це вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Отже найбільший і найпріоритетніший ризик з яким може зіткнутись підприємство пов'язаний з неврожаєм, внаслідок несприятливих погодних умов (засуха, надмірні опади, заморозки, безсніжна зима та ін.), стихійних лих та інших факторів.

Найважливіший інструмент покликаний нівелювати цей ризик – страхування. Страхування урожаю є добровільним видом страхування в Україні. Цей вид страхування передбачає обов'язок страхової компанії

відшкодувати підприємству виробнику сільськогосподарської продукції відповідно до умов договору страхування збиток, понесений ним через пошкодження чи загибель посівів.

Ще один з інструментів що використовується підприємством для нівелювання ризиків – вивчення ринку. Одна з особливостей агробізнесу це сезонність. А сезонність як правило зумовлює значні коливання цін на сільськогосподарську продукцію. Для мінімізації ризиків пов'язаних з недоотриманням прибутку етапу реалізації продукції передує процес вивчення ринку.

Також важливим інструментом, котрий направлений на мінімізацію ризику є диверсифікація. Підприємство не робить ставку на вирощування якоїсь однієї культури. Натомість лише серед основних видів діяльності компанії є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того підприємство має додаткові види діяльності. До них відносяться: вирощування великої рогатої худоби, розведення свиней, допоміжна діяльність у рослинництві, післяурожайна діяльність, оптова торгівля та інше.

Вивчення конкурентів. Не достатньо виготовити продукцію, важливо її реалізувати за вигідною ціною. Саме з метою мінімізації ризиків пов'язаних з реалізацією виробленої продукції, підприємство проводить вивчення як самого ринку так і основних конкурентів. Це дає розуміння компанії про ситуацію на ринку, наявні попит та пропозицію, ринкову вартість того чи іншого виду продукції. Враховуючи собівартість виготовлення тієї чи іншої продукції та її ринкову вартість, а також рівень попиту та пропозиції підприємство може прогнозувати в яку культуру йому вигідно інвестувати в наступному сезоні, а яка є надто ризиковою. Це дає можливість запобігти можливим збиткам та максимізувати ефективність використання капіталу підприємства.

Окрім ризиків притаманних конкретній галузі є ризики притаманні будь якій компанії. Ці ризики можна поєднати в окрему категорію – фінансові ризики.

Фінансові ризики можуть включати в себе ризик ліквідності, операційний ризик, кредитний ризик, інфляційний ризик та інші.

Говорячи про кредитний ризик, варто зазначити що підприємство значною мірою робить ставку на фінансування своєї діяльності з власних джерел, про що свідчить зокрема значення коефіцієнтів автономії та фінансової залежності, котрі перебувають в межах нормативних значень. З іншого боку якщо говорити про залучені кошти то підприємство використовує виключно короткострокові джерела фінансування, повністю оминаючи увагою довгострокові джерела фінансування. Що є логічним за умови зовнішнього фінансування виключно оборотних активів підприємства. Проте у випадку розширення виробничої діяльності, оновлення основних засобів, необхідності капітальних інвестицій перевагу варто віддати довгостроковим джерелам фінансування.

Варто зазначити що значна частина оборотних активів підприємства зосереджені у запасах (виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція). Особливо чітко це проявляється у 2022 році. При цьому грошові кошти та їх еквіваленти в балансі підприємства майже відсутні. Таким чином підприємство зокрема певною мірою нівелює ризик інфляції.

В той же час досить низький рівень наявних грошових коштів та їх еквівалентів у структурі оборотного капіталу підприємства зумовлює високий рівень ризику ліквідності, про що свідчать занижений показник коефіцієнту абсолютної ліквідності. Тобто є ризик того, що підприємство не може задовольнити свої короткострокові фінансові потреби у разі незапланованих витрат.

За інформацією з фінансової звітності підприємства за 2018 – 2022 роки з використанням способу ланцюгових підстановок визначимо вплив факторів

на зміну коефіцієнта абсолютної ліквідності. Спочатку будується таблиця вихідної інформації, дані наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вихідна інформація для факторного аналізу коефіцієнта абсолютної ліквідності підприємства (станом на кінець 2022 року)

Показник	Умовне позначення	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022/2021	
							абсолютне	відносне,
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Грошові кошти та еквіваленти, тис. грн	ГР	6	50	11	19	448	429	2257,9
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	ПЗ	53773	61612	50097	41305	49994	8689	21,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	КЛ	0,0001	0,0008	0,0002	0,0004	0,0089	0,0085	2125

На підставі даних наведених в табл. 2.4 розраховуємо показники, необхідні для проведення факторного аналізу коефіцієнту абсолютної ліквідності (станом на кінець 2022 року). Результати розрахунків представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Факторний аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності підприємства (станом на кінець 2022 року)

Показник	Формула	Результат розрахунків
Умовне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності	$КЛ_{\text{ум}} = ГР (2022) / ПЗ (2021)$	0,0108
Загальна зміна коефіцієнта абсолютної ліквідності	$\Delta КЛ = КЛ (2022) - КЛ (2021)$	0,0085
Зміна в тому числі за рахунок грошей та їх еквівалентів	$\Delta КЛ(ГР) = КЛ_{\text{ум}} - КЛ (2021)$	0,0104
Зміна в тому числі за рахунок поточних зобов'язань і забезпечень	$\Delta КЛ(ПЗ) = КЛ (2022) - КЛ_{\text{ум}}$	-0,0019
Перевірка розрахунку	$\Delta КЛ = \Delta КЛ(ГР) + \Delta КЛ(ПЗ)$	0,0085

Зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 0,0004 у 2021 році до 0,0089 у 2022 році, тобто на 0,0085 (2125%) відбулось під впливом наступних факторів. В результаті збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 429 тис. грн (2257,9 %) коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,0104. Водночас за рахунок збільшення поточних зобов'язань на 8689 тис. грн. (21,03%) коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,0019. Отже, єдиним фактором зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності стало збільшення обсягу грошових коштів та еквівалентів.

Як бачимо на рис. 2.1 динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності є позитивною, спостерігається чітка тенденція до зростання показника, що підтверджує лінія тренду. При цьому у 2022 році відбулось стрімке зростання цього показника.

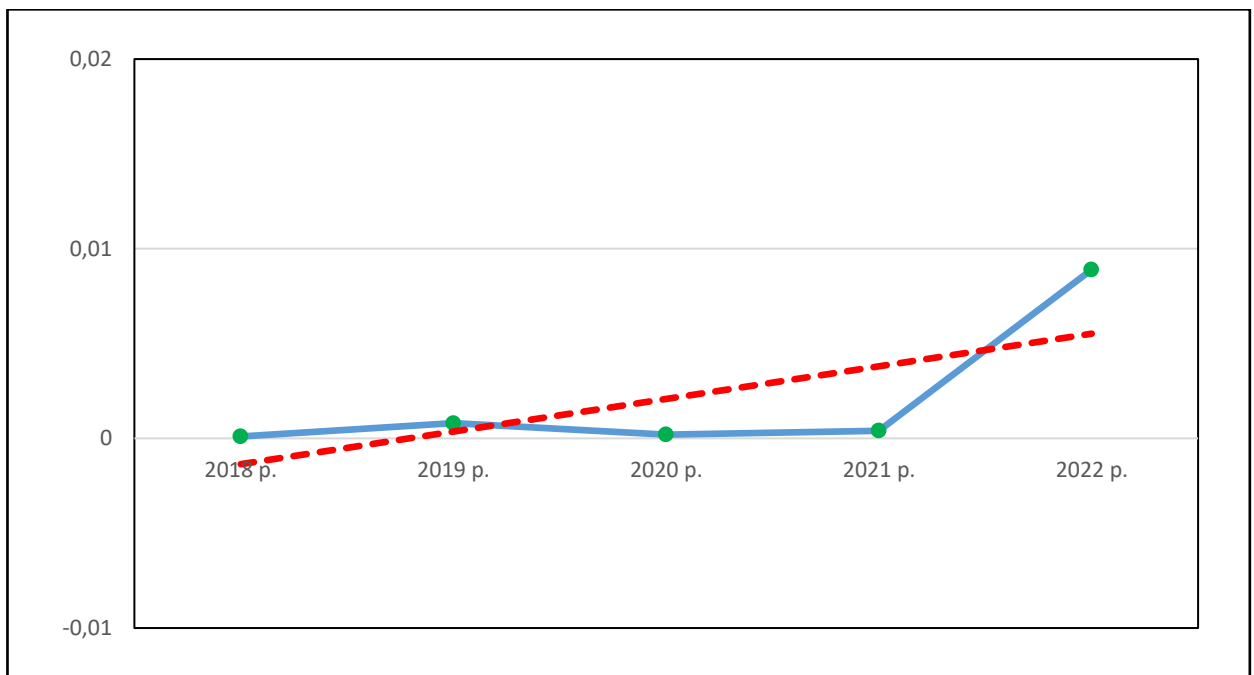


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства за 2018 – 2022 роки

В той же час, варто зазначити, що навіть не зважаючи на такий відчутний сплеск коефіцієнту абсолютної ліквідності, його значення станом на 2022 рік (0,0089) все ще є в рази нижчим за нормативне значення (0,2-0,35). Тобто

незважаючи на позитивну динаміку показника ризик зберігається на досить високому рівні.

Таким чином досліджуваному підприємству притаманні не лише ризики, котрі є характерними для будь якого підприємства (зокрема фінансові), а й специфічні ризики притаманні більше для сфери агробізнесу. Основними інструментами котрі підприємство використовує для ідентифікації та мінімізації ризиків є: страхування ризиків, диверсифікація ризиків, вивчення ринку, вивчення конкурентів та інші. Виходячи з проведеного аналізу управління ризиками на підприємстві, доцільним є сфокусувати додаткову увагу на управлінні ризиком ліквідності та кредитним ризиком, адже є значна імовірність виникнення проблем з платоспроможністю у випадку непередбачуваних чи нових потрясіть в економіці.

2.3. Побудова діагностичних моделей запобігання банкрутства підприємства

Основне призначення ризик-менеджменту це мінімізація ризиків котрі можуть призвести до збитків компанії та навіть становити загрозу її існуванню. Наслідками неефективного ризик-менеджменту або його відсутності можуть бути: зниження прибутків, збитковий характер діяльності компанії, неефективне використання капіталу компанії, проблеми з платоспроможністю та зрештою банкрутство організації. Саме тому надзвичайно важливо працювати на випередження, за рахунок ефективного ризик менеджменту та моніторингу фінансового стану підприємства.

Для забезпечення стабільного функціонування підприємства, в умовах ринкової економіки, необхідно постійне здійснення діагностики його фінансового стану з метою своєчасного виявлення кризових явищ на підприємстві. Це в свою чергу передбачає застосування різних моделей діагностики ймовірності банкрутства.

З метою оцінки ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства було проведено розрахунки на підставі його фінансової звітності за 2022 рік (додаток В). Для проведення розрахунків та оцінки ймовірності банкрутства застосовувались наступні моделі:

- модель Р. Ліса;
- модель Тафлера і Тішоу;
- модель Альтмана;
- модель Спрінгейта;
- універсальна дискримінаційна модель.

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

Таблиця 2.6

Розрахункові значення показників моделі Р. Ліса на основі звітності підприємства за 2022 рік

Показник	Результат розрахунків
А	0,687
В	0,024
С	0,503
D	1,224
Z	0,075

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

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

- 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 за 2022 рік, наведеної в додатку В, 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 2.7 наведено розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделі Таффлера і Тішоу.

Таблиця 2.7

Розрахункові значення показників моделі Таффлера і Тішоу на основі звітності підприємства за 2022 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 і Тішоу.

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

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.

Використовуючи фінансову звітність підприємства за 2022 рік та провівши відповідні розрахунки отримуємо значення функції в моделі Таффлера і Тішоу 0,425 що вище за мінімальне нормативне значення 0,3. Отже робимо висновок, що 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. Для прогнозування ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана взято показники балансу та звіту про фінансовий результат підприємства за 2022 рік. Розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Розрахункові значення показників моделі Альтмана на основі
звітності підприємства за 2022 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.

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

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. Таким чином цілком

доцільним є спрацювати на випередження та за результатами аналізу фінансового стану розробити комплекс заходів направлених на вдосконалення управління ризиками та визначення шляхів вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства.

Отримані результати розрахунків для оцінки ймовірності банкрутства підприємства, на базі фінансової звітності підприємства за 2022 рік, згідно моделі Спрінгейта наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахункові значення показників моделі Спрінгейта на основі звітності підприємства за 2022 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.

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

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. Таким чином наведені розрахунки чітко вказують на необхідність реалізації заходів направлених на стабілізацію фінансового стану підприємства та зменшення

ймовірності банкрутства. Зокрема цьому може сприяти вдосконалення процесу управління ризиком на підприємстві та вдосконалення системи запобігання кризового стану.

В таблиці 2.10 наведено розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства з використанням універсальної дискримінантної функції. Для проведення розрахунків використано баланс та звіт про фінансовий результат підприємства за 2022 рік.

Таблиця 2.10

Розрахункові значення показників універсальної дискримінантної функції на основі звітності підприємства за 2022 рік

Показник	Результат розрахунків
X1	0,0584
X2	2,2246
X3	0,0009
X4	0,0013
X5	0,6149
X6	0,7586
Z	0,5412

У формулі 2.5 представлено рівняння для розрахунку універсальної дискримінантної функції.

$$Z = 1,5 * X + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6 \quad (2.5)$$

де X1 = cash-flow / Зобов'язання;

X2 = Валюта балансу / Зобов'язання;

X3 = Чистий прибуток / Валюта балансу;

X4 = Чистий прибуток / Виручка від реалізації;

X5 = Запаси / Виручка від реалізації;

X6 = Виручка від реалізації / Валюта балансу.

Отримане значення дискримінантної функції складає 0,5412, що входить

в діапазон від 0 до 1. Це свідчить що підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів. Отже отримуємо підтвердження необхідності розробки відповідних рекомендацій.

Отже результати розрахунків отримані з використанням моделі Р.Ліса, а також моделі Таффлера і Тішоу свідчать про те, що станом на 2022 рік підприємство є платоспроможним і банкрутство на даному етапі йому не загрожує. В той же час згідно розрахунків проведених на основі моделі Альтмана встановлено, що підприємство перебуває в зоні невизначеності, не є повністю фінансово стійким, проте ситуація не є критичною. При цьому обчислення показників моделей Спрінггейта, а також універсальної дискримінантної моделі виявили що існує серйозний ризик банкрутства, якщо підприємством не буде вжито заходів направлених на підвищення рівня фінансової стійкості та платоспроможності.

Для більш комплексного бачення картини на досліджуваному підприємстві необхідно звести разом результати розрахунків на базі зазначених вище моделей. Зведені результати розрахунків моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Зведені результати розрахунків моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства станом на 2022 рік

Назва моделі	Нормативне значення функції	Фактичне значення функції	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 Спрінггейта	> 0,862	0,611	Нижче нормативу, значна ймовірність банкрутства
Універсальна дискримінантна модель	> 2	0,5412	Нижче нормативу, підприємству загрожує банкрутство

На рис 2.2 винесено графічне відображення співвідношення мінімальних нормативних значень та отриманих розрахункових показників вищезгаданих моделей прогнозування імовірності банкрутства на базі фінансової звітності підприємства за 2022 рік.

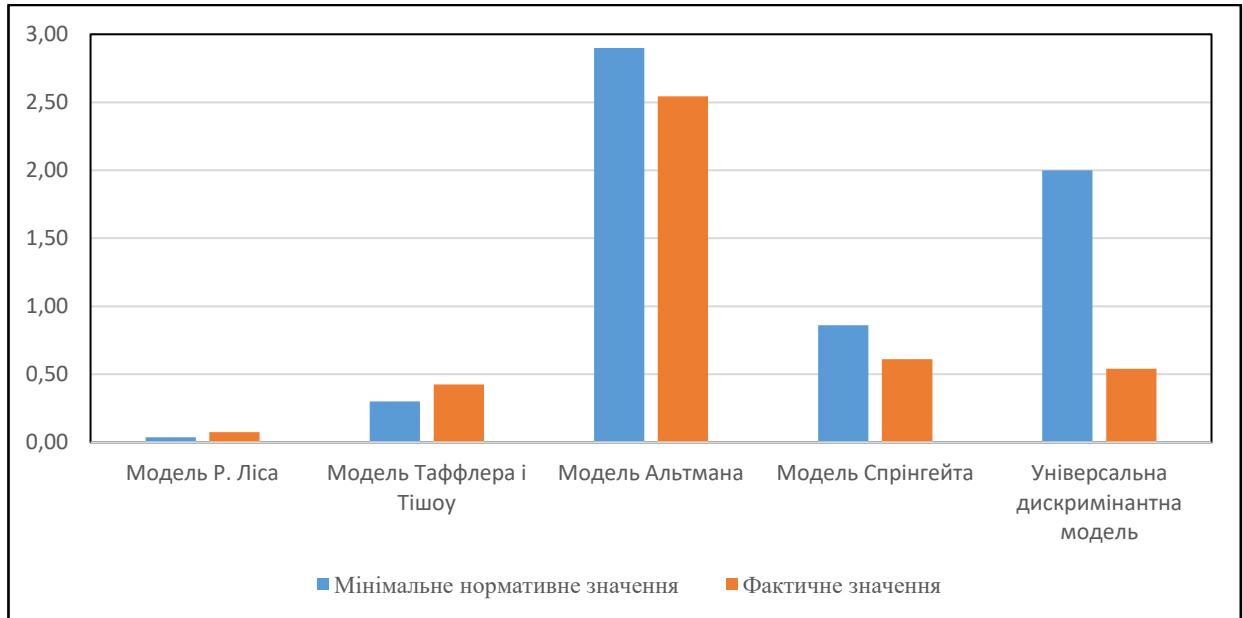


Рис. 2.2. Результати розрахунків моделей прогнозування імовірності банкрутства підприємства станом на 2022 рік

Таким чином, можемо зробити висновок про те що ймовірність банкрутства підприємства не є надто високою, в той же час результати розрахунків показників моделей Альтмана, Спрінгейта та універсальної дискримінантної моделі дають чітке розуміння необхідності розробки рекомендацій щодо управління ризиком на підприємстві та визначення шляхів вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства.

Висновки до розділу 2.

1. Наголошено що протягом 2018 – 2022 років вартість активів підприємства поступово зростає, у 2022 році вона становить 111217 тис. грн. порівняно з 98168 тис. грн. у 2018 році. Це відбулось більшою мірою за рахунок

збільшення оборотних активів за досліджуваний період. Необоротні активи показали значний приріст на 48,73% у 2019 році, що може свідчити про інвестиції підприємства у засоби виробництва. При цьому протягом наступних років вартість необоротних активів показує стійку тенденцію до зниження, що можна вважати негативною тенденцією, оскільки це може свідчити про відсутність нових інвестицій в основні засоби та поступовий знос наявного устаткування.

2. Зазначено, що протягом досліджуваного періоду відбулось збільшення обсягу зобов'язань підприємства з 98168 тис. грн у 2018 році до 111217 тис. грн. у 2022 році. Це відбулось за рахунок суттєвого приросту власного капіталу з 44395 тис. грн. у 2018 році до 61223 тис. грн. у 2022 році. Збільшення обсягу власного капіталу є позитивним фактором, оскільки це позитивно впливає на фінансову стабільність та інвестиційну привабливість підприємства. Чим вище частка власного капіталу, тим краще для кредиторів та інвесторів, так як вони мають впевненість щодо повернення своїх коштів.

3. На підставі результатів проведеного аналізу встановлено, що стресові події 2019 та 2022 років не пройшли повз досліджуване підприємство та серйозно вплинули на його фінансовий стан, рівень стійкості, рентабельності та інше. Тому доцільним є розробка і впровадження ряду заходів направлених на оптимізацію системи управління ризиками на підприємстві з метою запобігання погіршенню фінансового стану підприємства та зниження ймовірності банкрутства.

4. Наголошено, що частка довгострокових джерел фінансування протягом досліджуваного періоду складає 0%, тоді як частка короткострокових джерел фінансування варіюється від 40,33% до 55,53%. Що є негативною тенденцією, оскільки ставка виключно на короткострокові джерела фінансування, суттєво збільшує фінансові ризики, та знижує рівень фінансової стійкості підприємства.

5. Встановлено, що основними інструментами котрі підприємство використовує для ідентифікації та мінімізації ризиків є: страхування ризиків, диверсифікація ризиків, вивчення ринку, вивчення конкурентів та інші.

6. Спираючись на результати факторного аналізу, зазначено що суттєве збільшення значення коефіцієнту абсолютної ліквідності викликано за рахунок значного приросту коштів та їх еквівалентів у структурі балансу підприємства. При цьому зазначається що навіть не зважаючи на відчутний сплеск коефіцієнту абсолютної ліквідності, його значення станом на 2022 рік (0,0089) все ще є значно нижчим за нормативне значення (0,2-0,35).

7. Наголошено, що виходячи з проведеного аналізу управління ризиками на підприємстві, доцільним є сфокусувати додаткову увагу на управлінні ризиком ліквідності та кредитним ризиком, адже є значна імовірність виникнення проблем з платоспроможністю у випадку непередбачуваних чи нових потрясіть в економіці.

8. Зазначено про те що ймовірність банкрутства підприємства не є надто високою. В той же час результати розрахунків показників моделей Альтмана, Спрінгейта та універсальної дискримінантної моделі дають чітке розуміння необхідності розробки рекомендацій щодо управління ризиком на підприємстві та визначення шляхів вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УРПАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення шляхів вдосконалення системи управління ризиком

Як показав проведений аналіз фінансового стану та прогнозування ймовірності банкрутства фінансовий стан підприємства протягом останніх років погіршується. Середовище в котрому функціонує підприємство також нажаль не є стабільним. Події що відбуваються в Україні та світі сигналізують про все більшу невизначеність. А невизначеність завжди породжує ризик. Тому доцільним є реалізація ряду рекомендацій для підвищення ефективності управління ризиком на підприємстві.

Для забезпечення ефективного управління ризиками на підприємстві необхідно максимально систематизувати цей процес. В організації необхідно розглянути можливість створення посади ризик-менеджера, людини відповідальної за процес управління ризиками, котрий займатиметься збором оперативної інформації про ризики підприємства, розробкою та імплементацією заходів щодо зниження рівня ризику. Або ж присвоєння цих функції частині вже існуючого персоналу з відповідним корегуванням посадових інструкцій та рівня оплати праці. Варто продумати як інтегрувати цього спеціаліста в існуючу організаційну структуру підприємства таким чином щоб забезпечити максимально ефективну комунікацію з головою товариства та керівниками відділів.

Основну увагу менеджменту підприємства варто сконцентрувати на таких напрямках як: оцінка та ідентифікація ризиків, розробка стратегій управління ризиком, впровадження моніторингу та контролю. Кожен з цих етапів є дуже важливим елементом в системі управління ризиками. Тому

притримуючись системного підходу до організації процесу управління ризиком, необхідною є послідовна імплементація кожного з цих етапів.

Зокрема важливим етапом управління ризиками на підприємстві є систематична оцінка та ідентифікація потенційних ризиків з котрими може зіткнутись організація в майбутньому. Для оптимізації цього процесу рекомендується:

- проводити регулярний аудит ризиків, а саме розробити систему регулярних аудитів, яка включатиме оцінку ідентифікованих ризиків та їхній вплив на бізнес-процеси, а також допоможе здійснювати ідентифікацію нових ризиків породжених нестабільністю зовнішнього середовища;

- впроваджувати методи аналізу ризиків, а саме використовувати методи SWOT, PESTLE та інші для систематичної оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів ризику.

Враховуючи специфіку галузі в котрій працює підприємство (сільське господарство) на етапі оцінки та ідентифікації ризиків необхідно враховувати зокрема кліматичні фактори (вплив погодних умов на вирощування зернових, використання сучасних технологій агрометеорології для прогнозування та управління погодними ризиками), забезпечення ресурсами (ризиками, пов'язані з доступністю води, добрив та інших необхідних ресурсів для сільськогосподарських операцій, оптимізація використання ресурсів) та ризики пов'язані з логістикою вирощеної продукції до кінцевого споживача чи компанії посередника.

Підприємство повинно розробити ефективні стратегії управління ризиками для зменшення ймовірності виникнення ризикових подій та їхнього впливу. Пропонуються наступні підходи:

- створення ризик-матриці, а саме розробити ризик-матрицю для класифікації ризиків за ймовірністю та впливом, що дозволить ідентифікувати найбільш критичні області;

- розробка альтернативних сценаріїв, а саме створити альтернативні стратегії управління ризиками, які допоможуть підприємству ефективно реагувати на негативні події.

Враховуючи особливості галузі економіки в котрій працює підприємство, стратегія управління ризиками повинна включати зокрема питання страхування ризиків (розглянути можливості укладення страхових угод на випадок негативного впливу погодних умов чи інших факторів на врожай), диверсифікації культур (введення диверсифікації посівів для зменшення ризику втрат у випадку проблем з конкретною культурою). Страхування ризиків є наріжним каменем в системі управління ризиками на підприємстві аграрного сектору, тому важливо виважено підійти до вибору надійної страхової компанії з економічно обґрунтованими тарифами та укладення відповідних страхових угод.

Для ефективного управління ризиками необхідно встановити також систему моніторингу та контролю, що дозволить вчасно виявляти та реагувати на зміни у ризиковому середовищі. Зокрема:

- регулярний аналіз результатів: проводити періодичний аналіз ефективності впроваджених стратегій та адаптувати їх відповідно до змін в бізнес-середовищі;

- організація навчання та розвитку персоналу: забезпечити належний рівень навчання персоналу з питань управління ризиками та впровадження передових практик.

Одним з інструментів в рамках цієї системи може бути використання технологій Precision Agriculture: Впровадження цих технологій дозволяє точно контролювати та оптимізувати використання ресурсів на полі, що дає можливість управляти ризиками та підвищити ефективність.

Також одним з ключових інструментів у цьому напрямку є моніторинг ринкових умов для адаптації стратегій вирощування до змін у попиті та цінах на ринку.

У своїй роботі «Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві» Дем'яненко С. зазначає, що у сільському господарстві джерелами ризику можуть бути такі чинники: виробничий ризик, ринковий ризик, фінансовий ризик, ризик технологічного застаріння, ризик понесення збитків від нещасного випадку, юридичний ризик, людський фактор ризику. У таблиці 3.1. наведено опис ключових чинників ризику сільському господарстві.

Таблиця 3.1

Ключові фактори впливу управління ризиками підприємства [14]

Фактор ризику	Опис
Виробничий ризик	Зумовлений такими чинниками, як погодні умови, хвороби рослин і тварин, шкідники, терміни виконання робіт
Ринковий ризик	Зумовлений нестабільністю цін на продукцію сільського господарства, яку менеджер реалізує. Цей тип ризику залежить від зміни попиту й пропозиції на ринках різних видів сільськогосподарської продукції
Фінансовий ризик	Пов'язаний з фінансовим забезпеченням виробництва. Насамперед це стосується можливості невивплати сум узятих кредитів і оплати виставлених господарству рахунків його партнерами по бізнесу. В умовах фінансового ризику виникає реальна загроза банкрутства
Ризик технологічного застаріння	Його суть полягає в невідповідності існуючих способів виробництва на підприємстві умовам запровадження нових технологій. У такій ситуації виникають нераціональні виробничі витрати, оскільки застарілими способами виробництва не можна ефективно впроваджувати нові технології. Потрібно або змінити систему виробництва, яка б відповідала потребам нових технологій, або зачекати з впровадженням цих нових технологій, доки не будуть створені для цього необхідні умови.
Ризик збитків від нещасного випадку	А саме ризик від пожеж, бурі, градобою, снігопаду, крадіжки. У цьому разі ризик полягає в заниженні страхової суми.
Юридичний ризик	Судова відповідальність за нещасний випадок на виробництві, втрати від зміни норм законодавства, що регулюють трудові відносини на підприємстві та охорону довкілля (використання пестицидів і гербіцидів, дотримання умов екологічного землекористування тощо). Організуючи й плануючи виробничу діяльність, менеджер орієнтується на чинне законодавство, хоча він може, вклавши значні кошти у свій план, понести збитки від зміни певних норм законодавства, що не дасть змогу йому втілити цей план у життя.
Людський фактор ризику	Менеджер не може заздалегідь знати про можливий стан здоров'я працівників підприємства та свого власного здоров'я. Тим більше, він не може з великою ймовірністю прогнозувати взаємовідносини як безпосередньо на підприємстві, так і з партнерами по бізнесу

Дослідивши вплив вищезазначених категорій ризиків на діяльність підприємства рекомендується застосовувати наступні заходи щодо мінімізації ризику в залежності від його виду наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи по мінімізації ключових ризиків у діяльності підприємства

Фактор ризику	Заходи щодо мінімізації ризику
Виробничий ризик	Комплексний підхід до планування виробничої діяльності, складання календарного плану виконання основних видів робіт, контроль за його реалізацією; Пошук надійних постачальників добрив, пестицидів, пального та інших матеріалів, а також формування резерву на екстрений випадок; Захист та обробка посівів від хвороб та шкідників, тощо
Ринковий ризик	Проведення маркетингових досліджень; Аналіз попиту та пропозиції, прогнозування попиту; Пошук нових ринків збуту; Пошук альтернативних логістичних шляхів
Фінансовий ризик	Залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування у вигляді довгострокових кредитів банків та інвестицій
Ризик технологічного застаріння	Ремонт та модернізація капітальних споруд, оновлення парку техніки шляхом закупки або оренди зокрема тракторів, комбайнів та інших видів техніки
Ризик збитків від нещасного випадку	Укладення договорів страхування врожаю з провідними страховими компаніями на випадок несприятливих погодних умов (градобою, паводків, засухи, бурі, снігопадів), пожеж, крадіжки та ін.
Юридичний ризик	Регулярне проведення інструктажів з техніки безпеки з документальною фіксацією; Моніторинг змін до чинного законодавства в сфері сільського господарства, охорони праці, трудового кодексу та ін.
Людський фактор ризику	Якісний підбір кадрів з урахуванням чіткого набору критеріїв; Постійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації; Автоматизація бізнес-процесів; Впровадження системи контролю за діяльністю персоналу

Отже, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективного управління ризиками на підприємстві необхідно вивести цей процес на новий рівень систематизації та комплексності. Зосередження уваги на ключових напрямках, таких як оцінка та ідентифікація ризиків, розробка стратегій управління ризиком, а також впровадження системи моніторингу та контролю, сприятиме не лише ефективному виявленню потенційних небезпек, але й

вчасному реагуванню на них. Адже усі ці аспекти спрямовані на покращення рівня підготовленості підприємства до ризикових сценаріїв, що може позитивно вплинути на стійкість та успішність його функціонування в непередбачуваних умовах.

3.2. Визначення шляхів вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства

В сучасних умовах конкурентного середовища ринкової економіки, часто менеджмент вітчизняних підприємств стикається з такими проблемами як втрата ринків збуту продукції, зниження попиту, зниження конкурентоспроможності через моральну і фізичну застарілість виробничих фондів та, як наслідок, зниження рентабельності і проблеми з платоспроможністю. Тому на сьогоднішній день актуальність питання вдосконалення системи запобігання кризового стану зростає, адже вирішення цього питання сприятиме підвищенню ефективності діяльності самого підприємства та мінімізації ймовірності банкрутства.

Розробка та імплементація менеджментом підприємства комплексу заходів направлених на запобігання кризовому стану підприємства по своїй суті це визначення поняття превентивного антикризового управління.

Одним з головних критеріїв успішного розвитку бізнесу є його забезпечення стійким розвитком. Створення такого стану можливе лише за умов активного впровадження нових технологій і продукції, прогресивних конкурентних стратегій та превентивного підходу до управління підприємством. Тож безпосередній вплив на діяльність підприємства, в умовах швидкоплинних змін, мають змінюючи один-одного ризики [12].

У розвитку будь-якого підприємства існує ймовірність настання кризи, і в багатьох випадках цього не можна уникнути, але її гостроту можна знизити, впізнати й побачити загрозу кризової ситуації [24].

Ключем до запобігання кризовому стану на підприємстві є робота на випередження. Але для реалізації заходів направлених на нейтралізацію негативних тенденцій потрібно ці тенденції виявити і зробити це до того як вони переростуть в кризу та запустять ланцюгову реакцію. Головний інструмент для виявлення подібних тенденцій це регулярний моніторинг фінансового стану підприємства, його ключових фінансових показників, ключових коефіцієнтів що характеризують рівень фінансової стійкості тощо.

Пропозиції щодо вдосконалення системи запобігання кризовому стану на підприємстві передбачають здійснення заходів раннього виявлення та подолання негативних тенденцій в діяльності компанії за наступними етапами.

На першому етапі має здійснюватись аналіз показників фінансового стану підприємства, рівня його фінансової стійкості на базі розрахункових значень ключових коефіцієнтів (рентабельності, ліквідності, фінансової залежності, ділової активності та ін.).

Другим етапом є побудова моделей прогнозування ймовірності банкрутства на базі показників фінансової звітності. Визначення напряму діяльності залежно від результатів отриманих при побудові моделей. У випадку невтішного прогнозу напрям діяльності менеджменту компанії буде спрямований на розробку санаційної програми в рамках антикризового управління. У випадку більш сприятливого прогнозу основні зусилля будуть зосереджені на профілактичних кроках.

На третьому етапі передбачено формування та імплементація комплексу заходів направлених на ефективне управління ключовими ризиками в діяльності підприємства та подолання негативних тенденцій виявлених на першому етапі.

Заключний четвертий етап передбачає здійснення контролю ефективності імплементованих заходів, шляхом повторної побудови моделей прогнозування банкрутства та аналізу фінансового стану. У разі відсутності позитивної динаміки необхідно буде переглядати та скоригувати розроблений раніше комплекс заходів.

Відповідний цикл рекомендується проводити з певною періодичністю для забезпечення постійного моніторингу аналізу фінансового стану, раннього виявлення негативних тенденцій та постійної адаптації підприємства до поточних умов функціонування.

Основне призначення системи моніторингу та раннього виявлення негативних тенденцій в діяльності організації полягає в нейтралізації потенційних кризових явищ ще до їх повного розгортання. Такий підхід є економічно виправданим, адже набагато вигідніше запобігти розгортанню кризових явищ на підприємстві на ранній стадії, ніж боротись з гострою фазою кризи. Окрім того чим раніше буде виявлено негативні тенденції в діяльності підприємства та вжито комплекс заходів направлених на нейтралізацію цих процесів ти вищі шанси запобігти банкрутству підприємства.

Тому, зважаючи на вищесказане використання запропонованої моделі для постійного моніторингу та діагностики фінансового стану підприємства можна вважати доцільним. Оскільки це дасть можливість більш комплексно оцінювати фінансовий стан підприємства, виявляти наявні фінансові загрози та нейтралізувати їх вплив ще на етапі виникнення. Таким чином наведену модель системної діагностики фінансового стану, можна вважати дієвим інструментом по підвищенню ефективності превентивної антикризової політики підприємства.

Одним з важливих аспектів для недопущення кризового стану на підприємстві є комплексний підхід до управління ризиками. Для недопущення негативних моментів діяльності та комплексного підходу до управління ризиками підприємства ми пропонуємо запровадження посади ризик-менеджера, в обов'язки якого входить ідентифікація ризиків, моніторинг ризикових ситуацій, їх оцінка та введення його в апарат управління підприємством. Задля комплексності та системності щодо менеджменту ризику на підприємстві пропонуємо створити фокус-групу з моніторингу ризикових ситуацій, в яку будуть входити: заступники голови по економіці і комерційних питаннях, заступник голови по тваринництву, заступник голови

по рослинництву, головний інженер, інженер будівельник та фахівець з ризик-менеджменту. Основна мета діяльності фокус-групи полягатиме в сприянні ризик-менеджеру щодо вирішення гострих, проблемних ситуацій, після подолання ситуацій (за умови виникнення подібних ситуацій) працівники повертаються до виконання своїх прямих обов'язків. Пропонуємо оптимізувати організаційну структуру управління підприємства з урахуванням введення посади ризик-менеджера (рис. 3.1).

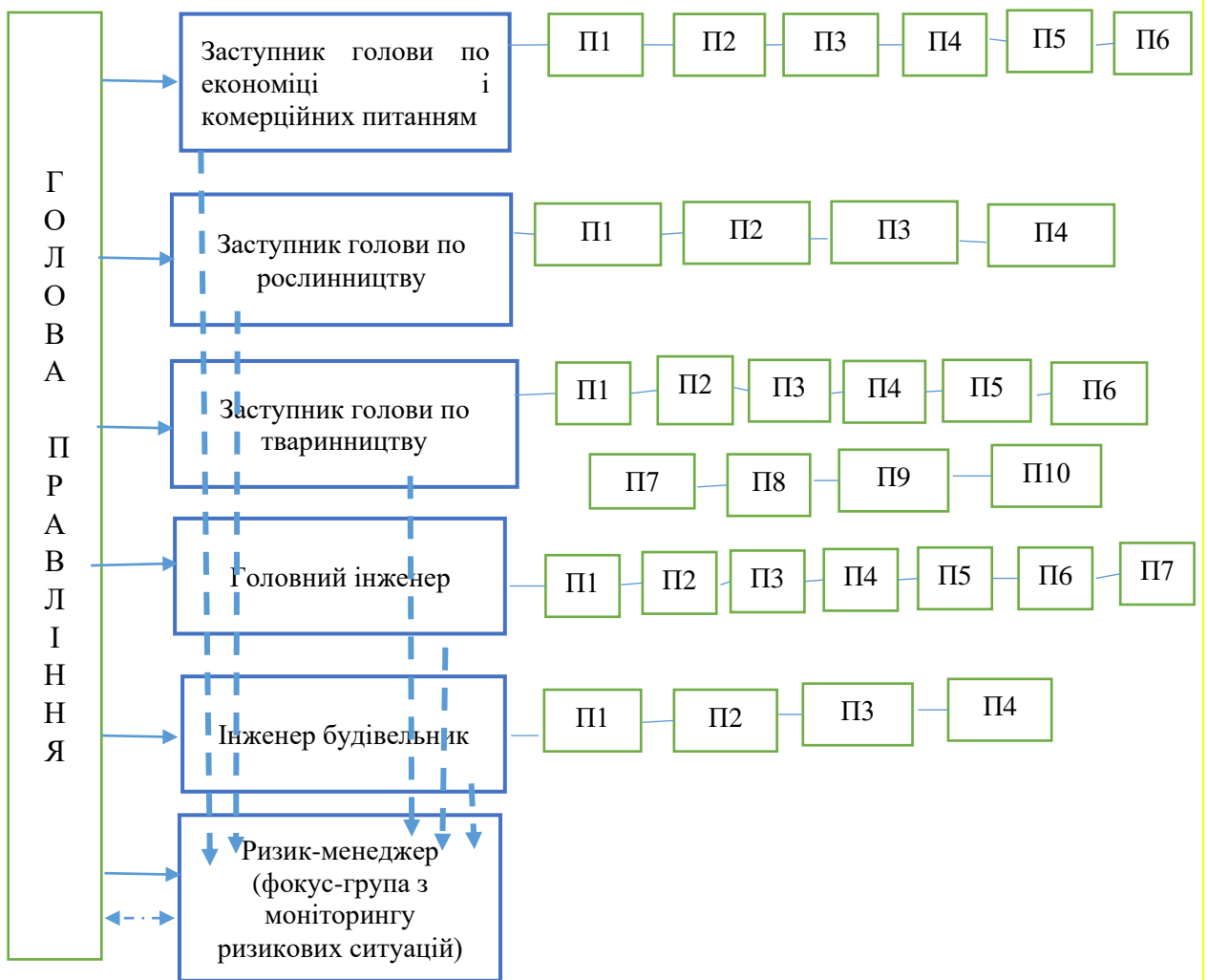


Рис.3.1. Макет структури управління ризиками в розрізі структурних підрозділів підприємства

Джерело: оптимізовано на основі [46]

Акцент роботи ризик-менеджера має бути направлений на моніторинг ризикових ситуацій, на швидке реагування у випадку відхилення діяльності

підприємства від орієнтовних параметрів ризику, на превентивні заходи щодо настання ризику. Також, ризик-менеджер чи фокус-група з моніторингу ризикових ситуацій зобов'язанні надавати рекомендації голові правління щодо прийняття тих чи інших рішень з нейтралізації дії ризиків, що можуть загрожувати підприємству.

Висновки до розділу 3.

1. Рекомендовано основну увагу менеджменту підприємства сконцентрувати на таких напрямках як: оцінка та ідентифікація ризиків, розробка стратегій управління ризиком, впровадження моніторингу та контролю. Кожен з цих етапів є дуже важливим елементом в системі управління ризиками. Тому притримуючись системного підходу до організації процесу управління ризиком, необхідною є послідовна імплементація кожного з цих етапів. Надано рекомендації по імплементації кожного з етапів. Їх реалізація сприятиме не лише ефективному виявленню потенційних небезпек, але й вчасному реагуванню на них. Адже усі ці аспекти спрямовані на покращення рівня підготовленості підприємства до ризикових сценаріїв, що може позитивно вплинути на стійкість та успішність його функціонування в непередбачуваних умовах.

2. Надано пропозиції щодо вдосконалення системи запобігання кризового стану на підприємстві, шляхом здійснення заходів раннього виявлення та подолання негативних тенденцій в діяльності компанії. Основне призначення системи моніторингу та раннього виявлення негативних тенденцій в діяльності організації полягає в нейтралізації потенційних кризових явищ ще до їх повного розгортання. Такий підхід є економічно виправданим, адже набагато вигідніше запобігти розгортанню кризових явищ на підприємстві на ранній стадії, ніж боротись з гострою фазою кризи.

3. Запропоновано запровадити посаду ризик-менеджера, в обов'язки якого входитиме ідентифікація ризиків, моніторинг ризикових ситуацій, їх оцінка та введення його в апарат управління підприємством. Задля комплексності та системності щодо менеджменту ризику на підприємстві запропоновано створити фокус-групу з моніторингу ризикових ситуацій, в яку будуть входити: заступники голови по економіці і комерційних питаннях, заступник голови по тваринництву, заступник голови по рослинництву, головний інженер, інженер будівельник та фахівець з ризик-менеджменту.

4. Надано рекомендації щодо оптимізації організаційної структури управління підприємства з урахуванням введення посади ризик-менеджера. Акцент роботи ризик-менеджера має бути направлений на моніторинг ризикових ситуацій, на швидке реагування у випадку відхилення діяльності підприємства від орієнтовних параметрів ризику, на превентивні заходи щодо настання ризику. Також, ризик-менеджер чи фокус-група з моніторингу ризикових ситуацій зобов'язанні надавати рекомендації голові правління щодо прийняття тих чи інших рішень з нейтралізації дії ризиків, що можуть загрожувати підприємству

ВИСНОВКИ

В роботі розглянуто причини виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств та особливості управління ризиком на підприємстві для запобігання банкрутству.

1. Відмічено, що в сучасній науковій літературі існує велика кількість класифікацій видів ризиків, що свідчить про відсутність єдиного підходу серед науковців до цього питання. Натомість є певною мірою уніфікований та загальноприйнятий підхід до процесу управління ризиками та основних його етапів. До основних етапів цього процесу можна віднести: ідентифікацію ризиків, їх аналіз та оцінку можливих наслідків, розробку та імплементацію стратегії та заходів по мінімізації цих ризиків, моніторинг ризиків. Також варто враховувати що процес управління ризиком на підприємстві по суті є безперервним і супроводжує всі етапи його діяльності.

2. Наголошено, що існує обширний перелік факторів, котрі можуть слугувати причиною виникнення кризового стану на підприємстві та як наслідок банкрутства. Загалом їх можна згрупувати в дві великі категорії: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори є об'єктивними до підприємства, тобто менеджмент підприємства не може на них вплинути, отже їх треба враховувати і адаптуватись до них. До зовнішніх факторів можна віднести зокрема: світову економічну кризу, економічну політику уряду, зміни в законодавчій базі та інші. Натомість внутрішні фактори є суб'єктивними по відношенню до підприємства, отже тут все в руках менеджменту компанії. За рахунок ефективного підходу до управління, зокрема якісного ризик-менеджменту, їх можна мінімізувати. До внутрішніх факторів можна віднести зокрема: несвоєчасну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, неякісне стратегічне планування, неефективне використання ресурсів підприємства, технологічну відсталість та інші.

3. Зазначено, що вчасне виявлення факторів та ознак банкрутства, а також відповідне реагування на них, є важливими аспектами управління фінансовою стійкістю підприємств і запобігання банкрутству. Моделі

прогнозування імовірності банкрутства є одним з основних інструментів для діагностування стану підприємств. Найпоширенішими з них є зокрема моделі: Альтмана, Р. Ліса, Таффлера та Тішоу, Спрінгейта, універсальна дискримінантна модель та інші. Використання інструментів та методів діагностики фінансового стану та прогнозування банкрутства є доцільним, оскільки своєчасне виявлення негативних тенденцій на підприємстві збільшує шанси уникнення банкрутства та зменшення негативного впливу тих чи інших ризиків у діяльності підприємства.

4. Встановлено що протягом досліджуваного періоду, а саме 2018-2022 роки, підприємство є прибутковим. В той же час у 2019 році та 2022 році відбулось значне зниження обсягу отриманого прибутку. Зокрема станом на 2022 рік прибуток є мінімальним, по суті підприємство працює в нуль. Серед основних причин таких спадів можна виділити пандемію Covid19 у 2019 році та повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році, що не могло не вплинути на діяльність підприємства. Підприємство має відносно не поганий рівень фінансової стійкості за рахунок того що більшою мірою фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів та особливо не залежить від зовнішніх запозичень. В той же час рівень ліквідності підприємства станом на 2022 рік свідчить про значний ризик неплатоспроможності у разі непередбачуваних обставин.

5. Відмічено, що основними інструментами котрі підприємство використовує для управління ризиками є: страхування ризиків, диверсифікація ризиків, вивчення ринку, вивчення конкурентів та інші. Виходячи з проведеного аналізу управління ризиками на підприємстві, доцільним є сфокусувати додаткову увагу на управлінні ризиком ліквідності та кредитним ризиком.

6. Відзначено, що згідно розрахунків ряду моделей для прогнозування ймовірності банкрутства на базі показників за 2018-2022 роки, можна зробити висновок про те, що ймовірність банкрутства підприємства не є надто високою, в той же час результати розрахунків показників моделей Альтмана,

Спрінгейта та універсальної дискримінантної функції дають тривожні сигнали щодо тенденцій котрі спостерігаються на підприємстві та ймовірності банкрутства. Тому доцільним є розробка рекомендацій щодо управління ризиком на підприємстві та визначення шляхів вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства.

7. Наголошено, що для забезпечення ефективного управління ризиками на підприємстві необхідно вивести цей процес на новий рівень систематизації та комплексності. Зокрема необхідно вибудувати чітку систему управління ризиками, зосередивши увагу на таких напрямках: оцінка та ідентифікація ризиків, розробка стратегій управління ризиком, а також впровадження системи моніторингу та контролю. Зокрема при розробці стратегії управління ризиком запропоновано вжити ряд заходів по мінімізації ключових ризиків у діяльності сільськогосподарського підприємства. Усі ці аспекти спрямовані на покращення рівня підготовленості підприємства до ризикових сценаріїв, що може позитивно вплинути на стійкість та успішність його функціонування в непередбачуваних умовах. Для вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства пропонується застосовувати відповідну модель направлену на здійснення заходів раннього виявлення та подолання негативних тенденцій в діяльності компанії.

8. Відмічено, що ключові етапи процесу запобігання кризового стану підприємства передбачають: аналіз показників фінансового стану підприємства (рівня його фінансової стійкості на базі розрахункових значень ключових коефіцієнтів), побудова моделей прогнозування ймовірності банкрутства на базі показників фінансової звітності (визначення напрямку діяльності залежно від результатів отриманих при побудові моделей), формування та імплементація комплексу заходів направлених на ефективне управління ключовими ризиками в діяльності підприємства та подолання негативних тенденцій виявлених на першому етапі, здійснення контролю ефективності імплементованих заходів (шляхом повторної побудови моделей прогнозування банкрутства та аналізу фінансового стану). Відповідний цикл

рекомендується проводити з певною періодичністю для забезпечення постійного моніторингу аналізу фінансового стану, раннього виявлення негативних тенденцій та постійної адаптації підприємства до поточних умов функціонування.

9. Встановлено, що зважаючи на фінансовий стан підприємства, поточний рівень рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, а також отримані результати розрахунків моделей імовірності банкрутства є доцільним імплементация запропонованого комплексу заходів, покликаних підвищити ефективність управління ризиком на підприємстві та удосконалити систему запобігання кризового стану підприємства.