

**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

11 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: «Удосконалення механізму управління ризиками в системі
фінансово-економічної безпеки підприємства»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Побіденна Валерія Богданівна

Керівник магістерської
дипломної роботи

Олена ВАРАКСІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Сучасні підприємства стикаються з впливом глобальних економічних та політичних подій, що призводить до зростання ризиків. Умови жорсткої конкуренції на ринку вимагають від підприємств ефективних стратегічних рішень та швидкої адаптації до змінних умов.

Недостатнє управління цими ризиками може призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат.

Отже, побудова ефективної системи управління ризиками стає ключовим завданням для підприємства, спрямованим на забезпечення фінансової стійкості та безпеки в непередбачуваному економічному середовищі.

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 управління ризиками (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

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

- означити теоретичні основи управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати особливості формування механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства та провести оцінку стану фінансово-економічної безпеки підприємства;
- визначити та обґрунтувати шляхи удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Дослідження здійснювалось на основі теоретичних та методичних положень українських та закордонних науковців у сферах менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту мотивації; періодичні видання; матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Дослідження проводилося на основі теоретичних і методологічних засад вітчизняних та закордонних вчених у галузях менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційна основа кваліфікаційної роботи включає в себе вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукову літературу вітчизняних і зарубіжних авторів з питань формування механізму управління ризиками підприємства, а також періодичні видання та матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Методи дослідження. Робота виконувалась з використанням загальнонаукових методів дослідження об'єкта та специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень, зокрема, методу логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних показників результативності підприємства; комплексний підхід для формування концептуальної моделі показників діяльності господарюючого суб'єкту; основних положень менеджменту для дослідження питань з формування механізму мотивації підприємства; методи математичної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і практичних положень механізму управління ризиками підприємства. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено: основні етапи механізму управління ризиками підприємства, що дозволяє підприємствам адаптуватися до невизначеності та зберегти стійкість у змінних умовах.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності товариства, діагностиці поточного стану системи фінансово-економічної безпеки та механізму управління ризиками підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

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

1. 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.

2. Гребеник Р.О., Побіденна В.Б. Роль інновацій в управлінні економічною безпекою підприємства. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 03 листопада 2023 р. Дніпро : УМСФ.2023.

3. Вараксіна О.В, Побіденна В.Б, Гребеник Р.О. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2998>

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 61 сторінку основного тексту, містить 13 таблиць, 13 рисунків, 60 літературних джерела, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до сутності механізму управління ризиками підприємства

Сучасний світ стикається з рядом непередбачуваних ситуацій та викликів, які мають негативні наслідки: це і воєнні дії, і світові пандемії, глобальна зміна клімату, широке впровадження штучного інтелекту та роботизації, яка замінює людину та безліч інших подій, які несуть в собі ризик та небезпеку, тому зараз особливої актуальності набуває проблематика готовності організацій до таких подій, виживання підприємства та його подальший розвиток. Слід відмітити, що сьогодні одним з ключових завдань менеджменту всього підприємства має бути не тільки отримання прибутку, а також ефективне управління ризиками.

Як зазначає Борисова Т.: «управління ризиком це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства» [1, с. 116].

Українські науковці [2] визначають управління ризиком як: «...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» [2, с. 10].

Задля кращого розуміння проблематики ризиків розглянемо також сутність поняття «механізм управління ризиками».

На думку дослідників [3] механізм управління: «це система, яка складається з суб'єкта та об'єкта управління, що використовують різноманітні методи, важелі, засоби, ресурси для своєчасного вирішення комплексу завдань з метою захисту, підтримання та покращення господарської діяльності в умовах постійної зміни зовнішнього середовища» [3, с. 401].

Практичне значення механізму управління – це використання певних засобів управління за допомогою обраних методів [4, с. 49], а механізм управління ризиками на підприємстві є частиною його системи економічної безпеки, тому їх слід розглядати з точки зору взаємозалежності [5].

Слід відмітити, що механізм управління ризиками в сучасному управлінні визнається ключовим елементом для забезпечення стійкості та успішності організацій у невизначеному середовищі. Основною метою цього механізму є ідентифікація, оцінка, контроль та зменшення ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).

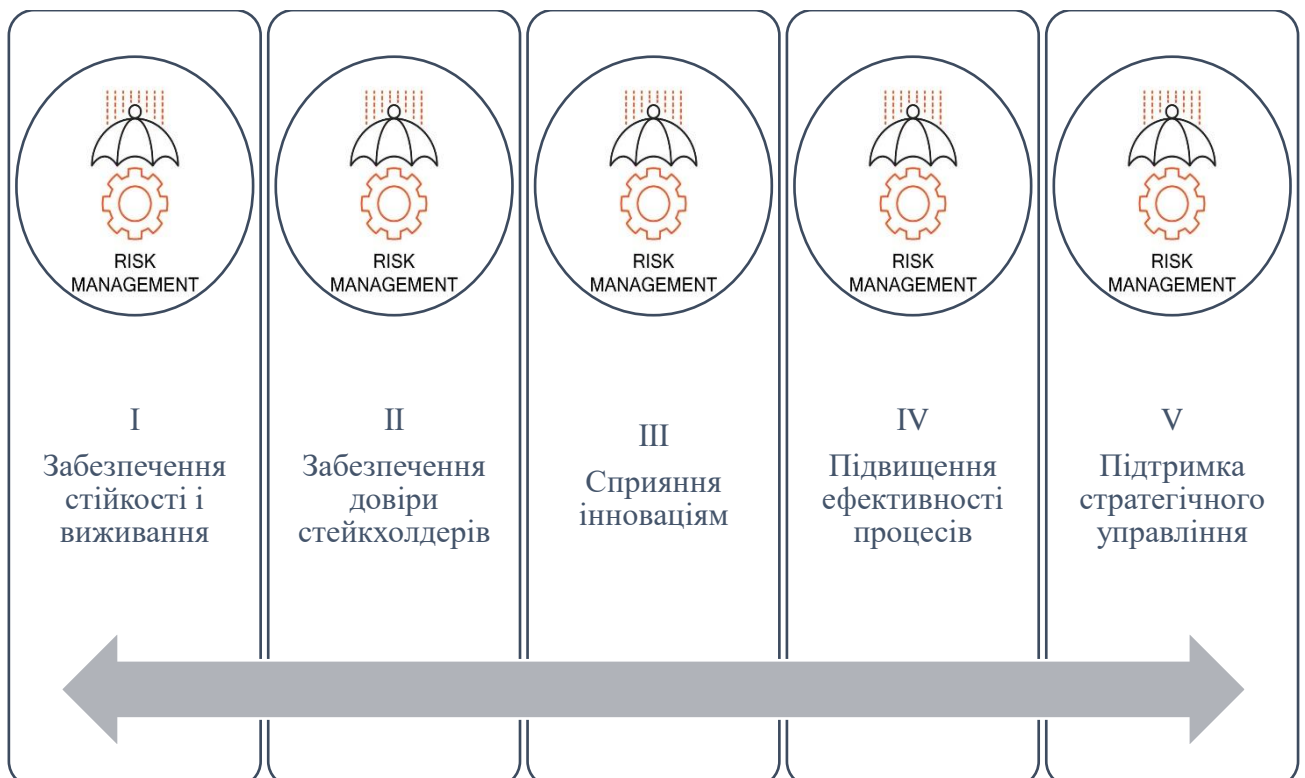


Рис.1.1. Важливість механізму управління ризиками підприємства

Джерело: [6,7,8]

Розкриємо більш детально сутність аспектів важливості формування ефективного механізму управління ризиками підприємства:

I. Механізм управління ризиками дозволяє підприємствам приготуватися до можливих негативних впливів та зменшити їх наслідки, зокрема це погіршення стійкості організації в умовах економічної нестабільності, змін у законодавстві чи технологічних викликів.

II. Ефективне управління ризиками демонструє відповідальність та певний рівень підготовки організації до можливих труднощів, адже це сприяє підтримці довіри населення, інвесторам, клієнтам та іншим стейкхолдерам.

III. Управління ризиками також дозволяє ідентифікувати наявні ризики та можливості, пов'язані з інноваціями, тобто визначати та оцінювати ризики, пов'язані з нововведеннями, сприяє розвитку організації та її конкурентоспроможності.

IV. Механізм управління ризиками сприяє покращенню оптимізації бізнес-процесів, виявленню можливих проблем та їх вирішенню на ранніх етапах, що дозволяє уникнути втрати часу та ресурсів.

V. Управління ризиками пов'язане з досягненням стратегічних цілей, що дозволить підприємству вибрати оптимальні стратегії, орієнтовані на максимізацію користі та мінімізацію ризиків.

Таким чином, врахування цих аспектів допоможе створити більшу гнучку та стійку організацію, яка може адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та досягти своїх стратегічних цілей навіть у складних умовах.

Механізм управління ризиками – це система процедур, методів та інструментів, призначена для ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, які мають прямий вплив на розвиток підприємства та досягнення цілей організації. Крім того, механізм управління ризиками спрямований на створення прозорі та ефективної системи управління, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до невизначеності та зберегти стійкість у змінних умовах. Як і кожна система, механізм управління ризиками має власні етапи формування (рис. 1.2).

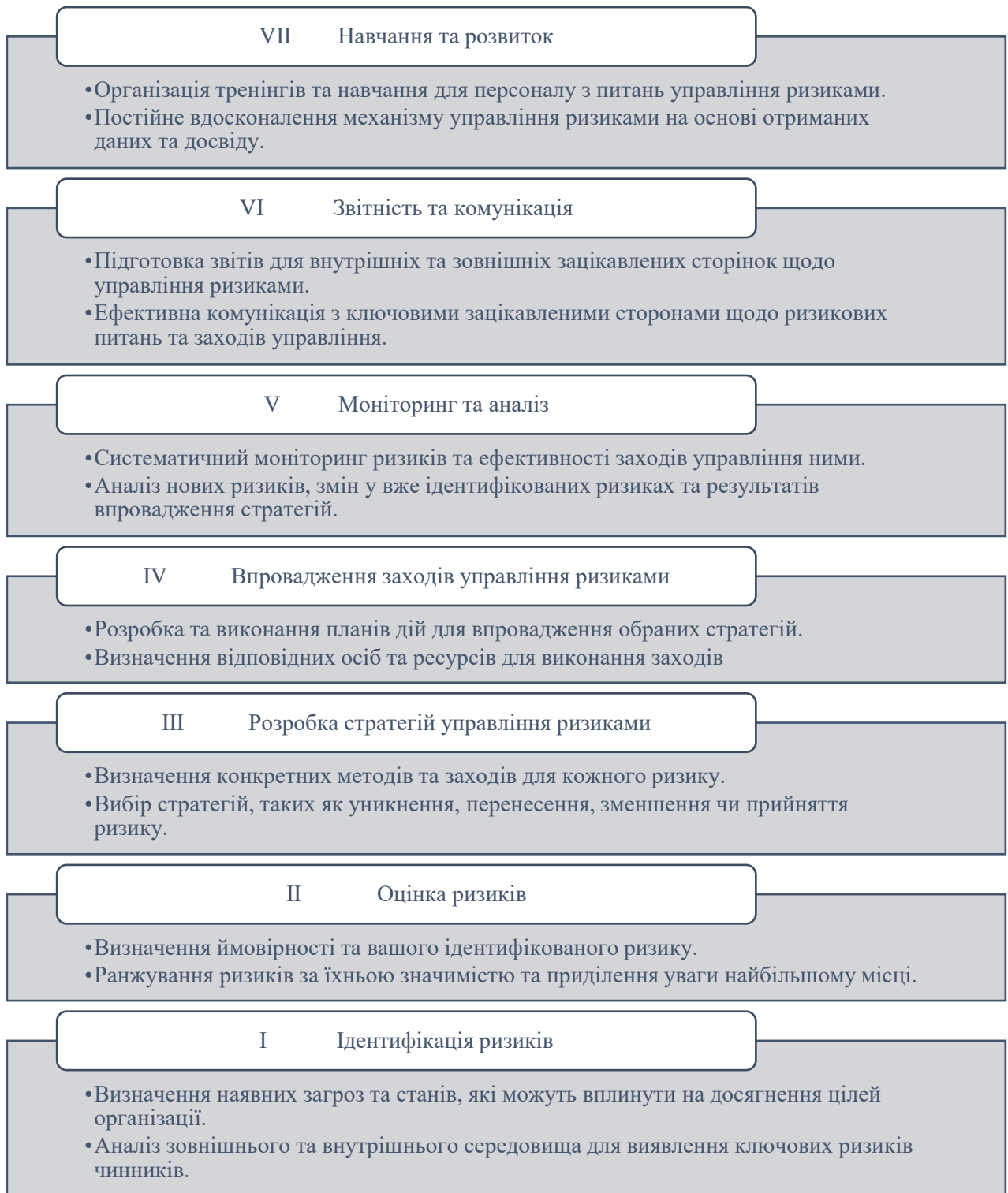


Рис. 1.2. Основні етапи механізму управління ризику підприємства

Джерело: [9,10,11]

У сучасному світі, де бізнес-середовище піддається постійним змінам та невизначеності, ефективне управління ризиками виявляється визначальною складовою для досягнення стратегічних цілей підприємства. (рис. 1.3). Аналіз

зовнішнього та внутрішнього середовища стає ключовим етапом у визначенні та формуванні ефективного механізму управління ризиками.

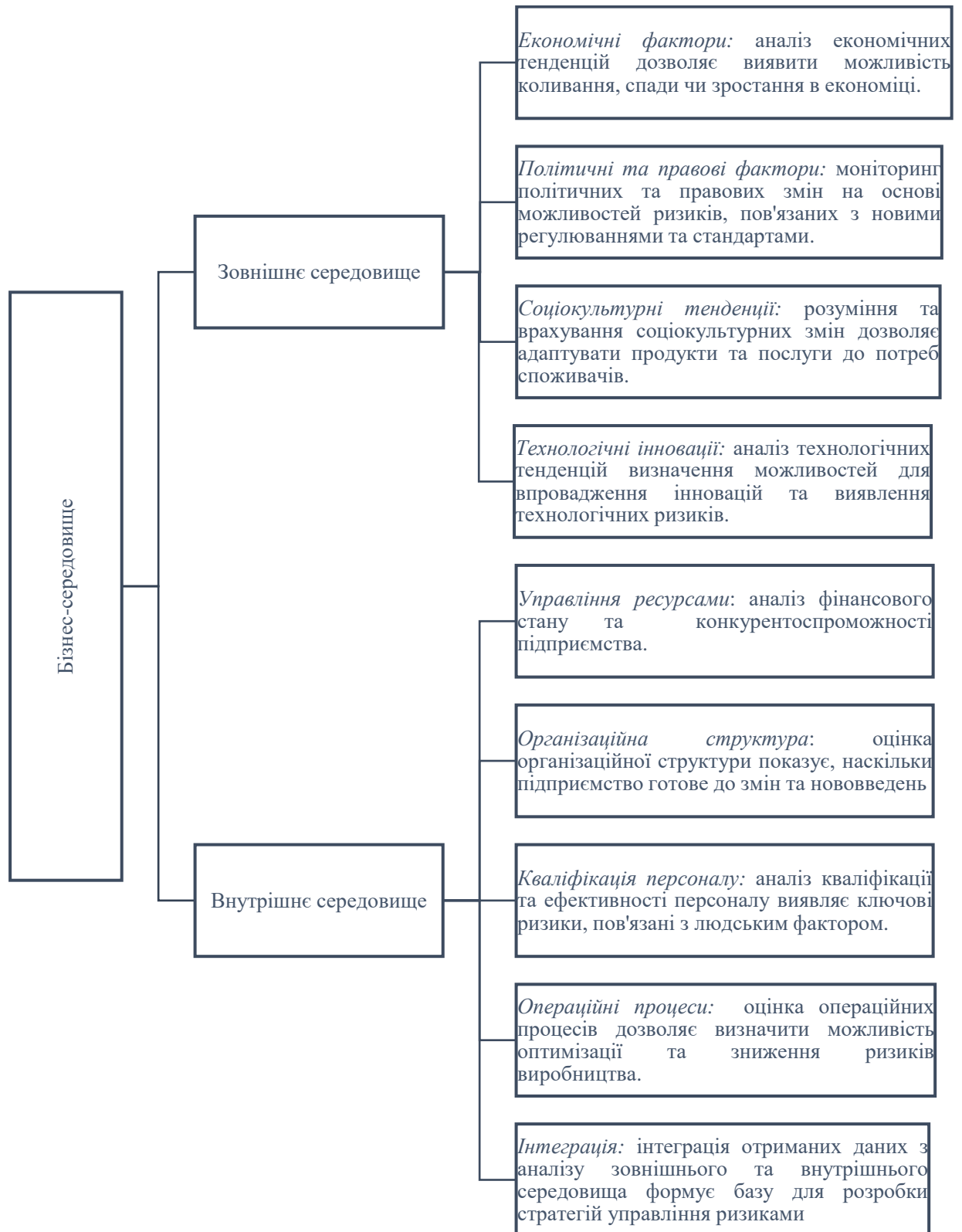


Рис. 1.3. Визначальні аспекти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища у формуванні ефективного механізму управління ризиками

Джерело: [11,12,13]

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища має стати фундаментом для успішного управління ризиками. Виявлення ключових чинників у зовнішньому та внутрішньому середовищах дозволяє підприємству не тільки використовувати можливості, але й активно застосовувати та впроваджувати стратегії, які забезпечать ефективність фінансово-економічної безпеки підприємства. Важливою частиною механізму управління ризиками є постійний моніторинг середовища для вчасного виявлення змін та адаптації стратегій відповідно до них.

1.2. Особливості формування механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Управління ризиками в господарській діяльності бізнес-структури є невід'ємною складовою, на яку не можна не звернути увагу, адже цей процес постійно зазнає змін у часі і накладає на керівництво широкий спектр обов'язків, спрямованих на зниження ризиків та оптимальний захист бізнес-структури від негативних наслідків, що зумовлює стійкий розвиток господарюючого суб'єкта.

Невід'ємною складовою успішної діяльності та стабільного економічного розвитку вітчизняних підприємств є належний рівень фінансово-економічної безпеки. Метою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є досягнення найвищої ефективності, стабільності його функціонування і створення передумов для подальшого розвитку шляхом своєчасного виявлення, а також запобігання зовнішнім і внутрішнім небезпекам і загрозам [14, с. 235].

В наукових працях категорія «фінансово-економічна безпека» має наступне трактування:

- стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому [15, с. 105];

- фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах. [16, с. 28];

- як систему, яка дасть змогу виявити потенційні загрози і ризики, оперативно знаходити ефективні шляхи протидії, що гарантує стійкий фінансовий стан суб'єктів господарювання, можливість подальшого розвитку та виживання. Для цього необхідно постійно здійснювати аналіз середовища функціонування суб'єктів господарювання та визначення факторів, які впливають на фінансово-економічну безпеку [17];

- діяльність, здійснювана з метою надання об'єктивних гарантій і консультацій щодо створення та захисту стійкого та прибуткового функціонування, розвитку та вимогливого дотримання встановлених режимів (організаційних, юридичних, виробничих, фінансових тощо) організації, спрямована на вдосконалення її діяльності й є невід'ємною частиною контролю та підтримки управлінських рішень на підприємстві [18, с. 236];

Отже, на основі поданих визначень можна сформулювати одне загальне визначення фінансово-економічної безпеки, яке охоплює основні аспекти цього поняття: фінансово-економічна безпека є комплексним поняттям, що включає в себе систему заходів, спрямованих на захист фінансових та економічних інтересів суб'єктів господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує стабільний фінансовий стан, надає можливість виявлення та ефективного протистояння наявним ризикам, а також стійкому розвитку та виживання підприємства шляхом постійного аналізу навколишнього середовища й факторів, що впливають на його фінансово-економічну діяльність.

Під організацією управління системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності розуміють сукупність заходів організаційно-правового та організаційно-економічного характеру, що передбачає визначення основних завдань, методів, інструментів, засобів, об'єктів та суб'єктів економічної безпеки, а також створення нормативного та

інформаційного забезпечення для комплексної протидії загрозам з метою забезпечення стійкої реалізації економічних інтересів суб'єкта господарської діяльності. Зрозуміло, що підприємства різних розмірів, типів, обсягів діяльності володіють неоднаковими організаційними та фінансовими можливостями [19, с. 385].

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства спрямоване на виконання таких завдань:

- встановлення системи фінансових інтересів підприємства, які потребують захисту в процесі функціонування підприємства, зокрема пошук ефективних методів максимізації ринкової вартості підприємства;
- ідентифікація та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз реалізації фінансових інтересів підприємства; забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансовій безпеці підприємства [20, с. 70].

У сільськогосподарських підприємств причини криз часто криються у виникненні й перебігу специфічних, нетипових для інших сфер економіки, процесів та явищ. Передусім: порушення соціально-економічних відносин на селі; нераціональність бізнес-рішень й технологій, що застосовуються як самими підприємствами, так і їхніми сусідами; окремі випадки рейдерства; особливості сільськогосподарського виробництва, що ускладнюють маневреність технологічних операцій; сезонність; коливання врожайності; до певної міри інертність сільського господарства тощо. Виділені та деякі інші чинники призводять до виникнення й поглиблення кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств [21, с. 54]. Саме виходячи з особливостей господарської діяльності підприємствам аграрного сектора вкрай необхідно будувати стратегію своєї діяльності, беручи за основу стратегію поступового розвитку.

Ключовим етапом такої стратегії є глибокий аналіз господарської діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану, внаслідок чого виявляються прорахунки і упущення, резерви покращення ефективності господарювання. У результаті коригувань і удосконалення управління

підприємство, як правило, матиме змогу дуже швидко покращити результати своєї діяльності і активізувати свій розвиток [22, с. 215].

І доповнювати стратегію поступового розвитку превентивними заходами щодо управління ризиками.

Превентивне антикризове управління – це підсистема антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства [23, с. 265]. Додавання превентивних заходів до стратегії може значно зменшити ймовірність виникнення негативних ситуацій та максимально збільшити можливості для успішного розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Напрямки та превентивні заходи механізму управління ризиками підприємства

№ з\п	Заходи I рівня	Заходи II рівня	Сутнісне значення	Результат
1	2	3	4	5
1	<i>Аналіз середовища</i>	1.1.Проведення SWOT-аналізу	Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторінок підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз.	Дозволить змінити ключові області ризику та людські шляхи розвитку
2	<i>Моніторинг трендів і змін в галузі</i>		Слідкування за нововведеннями, законодавчими змінами та іншими факторами, які можуть впливати на галузь	Дозволить адаптувати стратегію до змін у середовищі

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
3	<i>Розвиток системи управління ризиками</i>	3.1. Створення культури управління ризиками	Залучення персоналу до управління ризиками, навчання їх розпізнаванню та ефективному реагуванню на якісь небезпеки.	Дозволить оперативно виявляти зміни в рівнях ризиків та своєчасно приймати відповідні заходи.
		3.2. Визначення ключових ризикових показників (KRI)	Створення системи моніторингу KRI	
4	<i>Створення планів навчання та реагування</i>	4.1. Тренінг персоналу	Навчання працівників ефективному управлінню ризиками, а також забезпечення навичок реагування в кризових ситуаціях.	Дозволить швидко та ефективно реагувати на непередбачені обставини
		4.2. Розробка планів невідкладного реагування:	Створення документованих процедур та планів дій для кризових ситуацій.	
5	<i>Аудит та перегляд стратегії</i>	5.1. Регулярний аудит управління ризиками	Періодичний аудит системи управління ризиками для визначення ефективності та виявлення можливих недоліків.	Дозволить зберегти ризики на відповідному рівні
		5.2. Перегляд стратегії відповідно до змін	Аналіз та оновлення стратегії відповідно до нових викликів та змін у середовищі.	
6	<i>Страховання та фінансові заходи</i>	6.1. Формування резервів та робота з фінансовими інструментами	Створення фінансових резервів та використання інших інструментів.	Дозволить забезпечити фінансовий захист в умовах невизначеності
		6.2. Укладення страхових полісів	Застосування страхових засобів для зменшення фінансового впливу негативних подій	

Ці заходи можуть створити більшу гнучку та адаптивні стратегії управління ризиками, що сприяє стійкому розвитку підприємства та забезпечує його фінансову безпеку.

Висновки до розділу 1.

1. Визначено, що управління ризиком можна розглядати як 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. Наголошено, що механізм управління ризиками – це система процедур, методів та інструментів, призначена для ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, які мають прямий вплив на розвиток підприємства та досягнення цілей організації.

3. Наголошено, що аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища має стати фундаментом для успішного управління ризиками. Виявлення ключових чинників у зовнішньому та внутрішньому середовищах дозволяє підприємству не тільки використовувати можливості, але й активно застосовувати та впроваджувати стратегії, які забезпечать ефективність фінансово-економічної безпеки підприємства.

4. Відмічено, що невід'ємною складовою успішної діяльності та стабільного економічного розвитку вітчизняних підприємств є належний рівень фінансово-економічної безпеки. Саме виходячи з особливостей господарської діяльності підприємствам аграрного сектора вкрай необхідно будувати стратегію своєї діяльності, беручи за основу стратегію поступового розвитку.

5. Акцентовано увагу на превентивному антикризовому управлінні, яке передбачає використання засобів, методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення у всіх сферах діяльності підприємства підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство знаходиться в Миргородському районі Полтавської області, предметом його діяльності є: виробництво, закупівля, переробка, зберігання та реалізація сільгосппродукції; розведення великої рогатої худоби, молочне тваринництво; розведення овець, кіз, коней; вирощування плодів, ягід та винограду; вирощування зернових та технічних культур та насіння; вирощування олійних культур та насіння; вирощування картоплі, овочевих та баштанних культур; виробництво борошна, круп, комбікормів, макаронних виробів; оптова торгівля; послуги в рослинництві та інші.

Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань Товариство здійснює не заборонені законодавством цивільно - правові угоди, проводить операції з майном і цінними паперами, а також інші юридично значимі дії, які виходять за межі статутної діяльності, але не суперечать чинному законодавству.

Важливим фактором ефективної діяльності підприємства є визначення головних орієнтирів його діяльності – місії і цілі. Місія підприємства – стати кращим сучасним ефективним сільськогосподарським товаровиробником Полтавської області, забезпечити споживача якісною та екологічно чистою сільськогосподарською продукцією, досягти шляхом впровадження сучасних ринкових засад організації виробництва, фінансових результатів, які б задовольнили учасників товариства, співвласників майнових паїв та власників земельних паїв, що надали їх в довгострокову оренду [24].

Ключові цілі діяльності товариства зобразимо за допомогою дерева цілей. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 2.1.

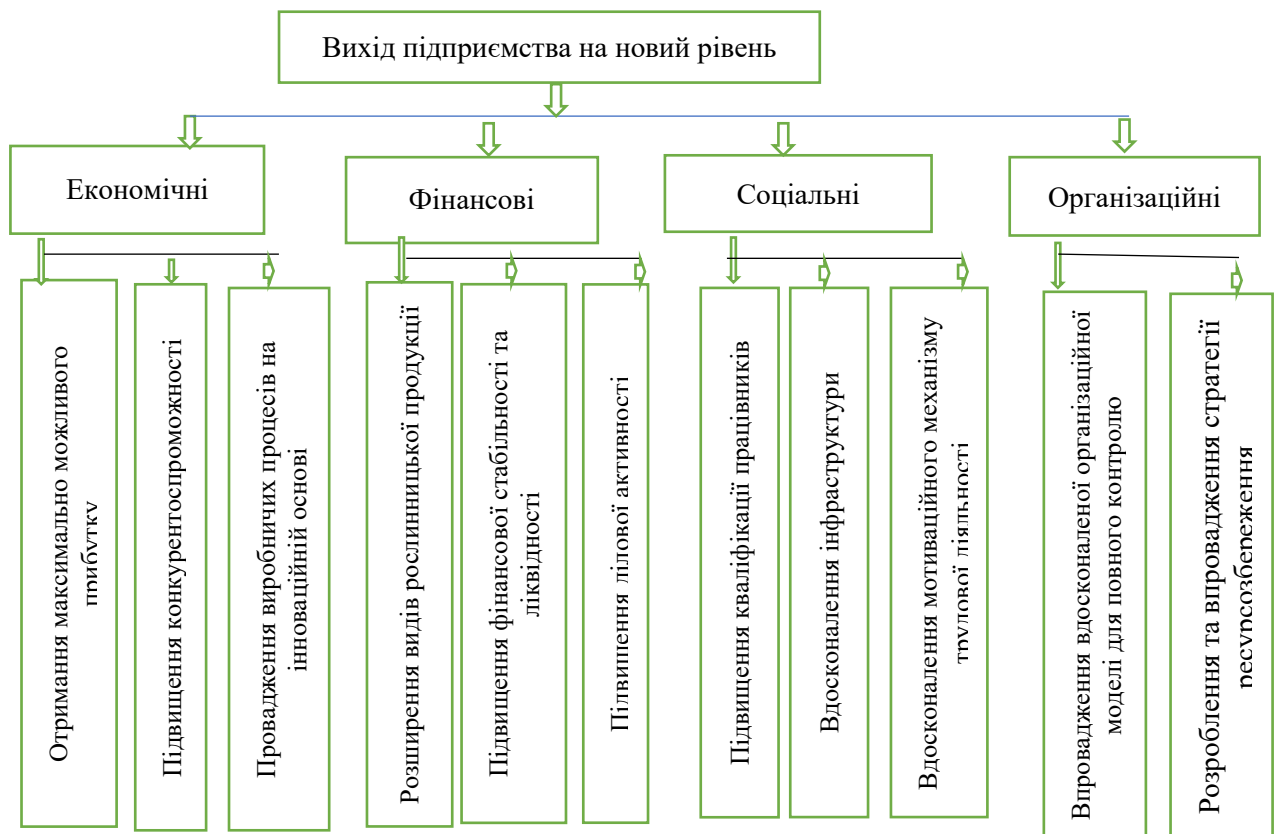


Рис. 2.1. «Дерево цілей» підприємства [розроблено на основі додатку А;Б;В]

Підприємство самостійно визначає напрямки своєї діяльності, спеціалізацію, організовує виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку та подальшу реалізацію, за власним розсудом вибирає партнерів з економічних зв'язків у всіх сферах діяльності, в тому числі зовнішньоекономічній. Відносини господарства з іншими підприємствами, організаціями, установами та громадянами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі договорів. Господарство вільне у виборі предмету договору, визначені зобов'язань, будь яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечить чинному законодавству України.

Підприємство має вигідне природно-економічне розташування. Підтримує виробничі зв'язки з переробними підприємствами: ВАТ «Світловодський маслосиркомбінат», ЗАТ «Гадячсир» Шишацька філія та ТОВ «Миргородський сиркомбінат», а також з м'ясокомбінатами – Полтавським і Кременчуцьким, які є центрами реалізації молока та м'яса, що виробляється в господарстві.

Продукцію рослинництва господарство постачає ТОВ фірмі «Астарта – Київ», а також реалізує цукрові буряки на СП Яреськівський цукровий завод «ЗАТ АПО «Цукровик Полтавщини».

Важливим напрямом загального оцінювання фінансово-економічної підсистеми підприємства є аналіз його майнового стану за інформацією балансу (звіту про фінансовий стан). Майновий стан – це одна з характеристик фінансового стану підприємства, за допомогою якої оцінюється склад, розміщення, структура та динаміка активів (майна) і пасивів (власного капіталу та зобов'язань) [25].

Важливим напрямом загального оцінювання діяльності підприємства є аналіз його майнового стану за інформацією балансу. Наслідки аналізу майна (рис. 2.2) вказують про наявність як позитивних так і негативних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства.

У звітному році порівняно з базовим вартість майна зросла на 8797 тис. грн (або на 8,59%), що свідчить про зростання виробничого потенціалу підприємства. Необоротні активи представлені насамперед основними засобами, вартість яких зменшилася на 2707 тис. грн (або на 7,64%), оборотні активи представлені великою групою запасів, вартість яких зросла на 13498 тис. грн (або на 35,16), готовою продукцією, вартість знизилася на 7805 тис. грн (або на 30,62%), поточними біологічними активами, вартість яких також знизилася на 176 тис. грн (або на 1,19%) та поточною дебіторською заборгованістю, сума якої знизилася на 4 тис. грн (або на 0,1%). Змінення вартості готової продукції та поточних біологічних активів може бути стратегічним вибором чи результатом зовнішніх чинників, а зниження поточної дебіторської заборгованості результатом ефективного управління.

Отже, дані аналізу свідчать про незначне поліпшення матеріальних умов для ведення основної діяльності підприємства, проте товариству слід звернути увагу на оптимізацію структури оборотних активів.

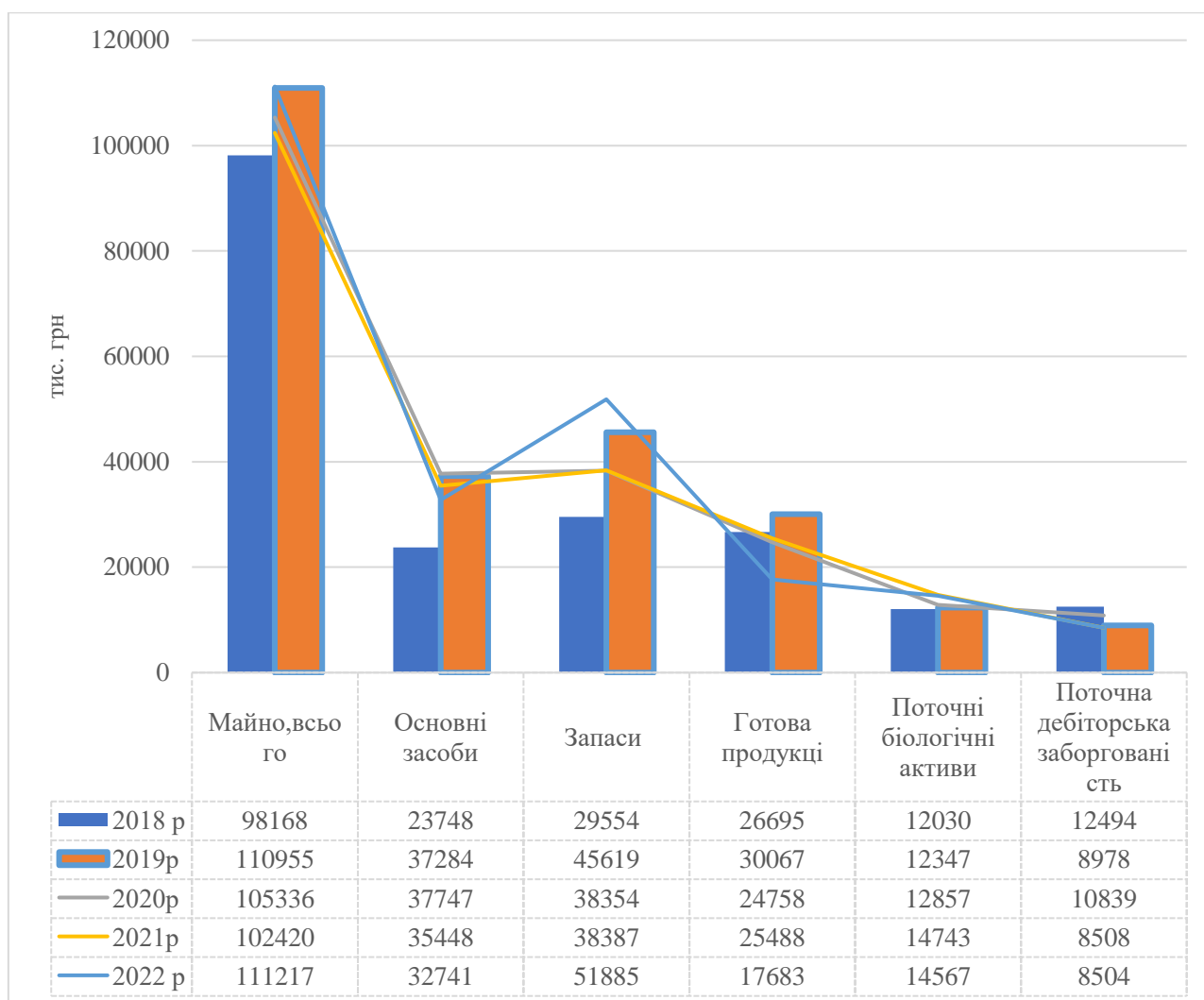


Рис. 2.2. Динаміка активів підприємства за 2018 – 2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Для оцінювання джерел утворення капіталу підприємства також використаємо прийоми горизонтального і вертикального аналізу балансу (рис. 2.3). У звітному році порівняно з базовим вартість джерел формування капіталу знизилася на 8797 тис. грн (або на 8,59%). Власний капітал товариства збільшився на 108 тис грн (або на 0,18%) в 2022 році порівняно з тим самим періодом 2022 року. Власний капітал підприємства представлений зареєстрованим (пайовим) капіталом, вартість якого є стабільною і становить 38 тис. грн.

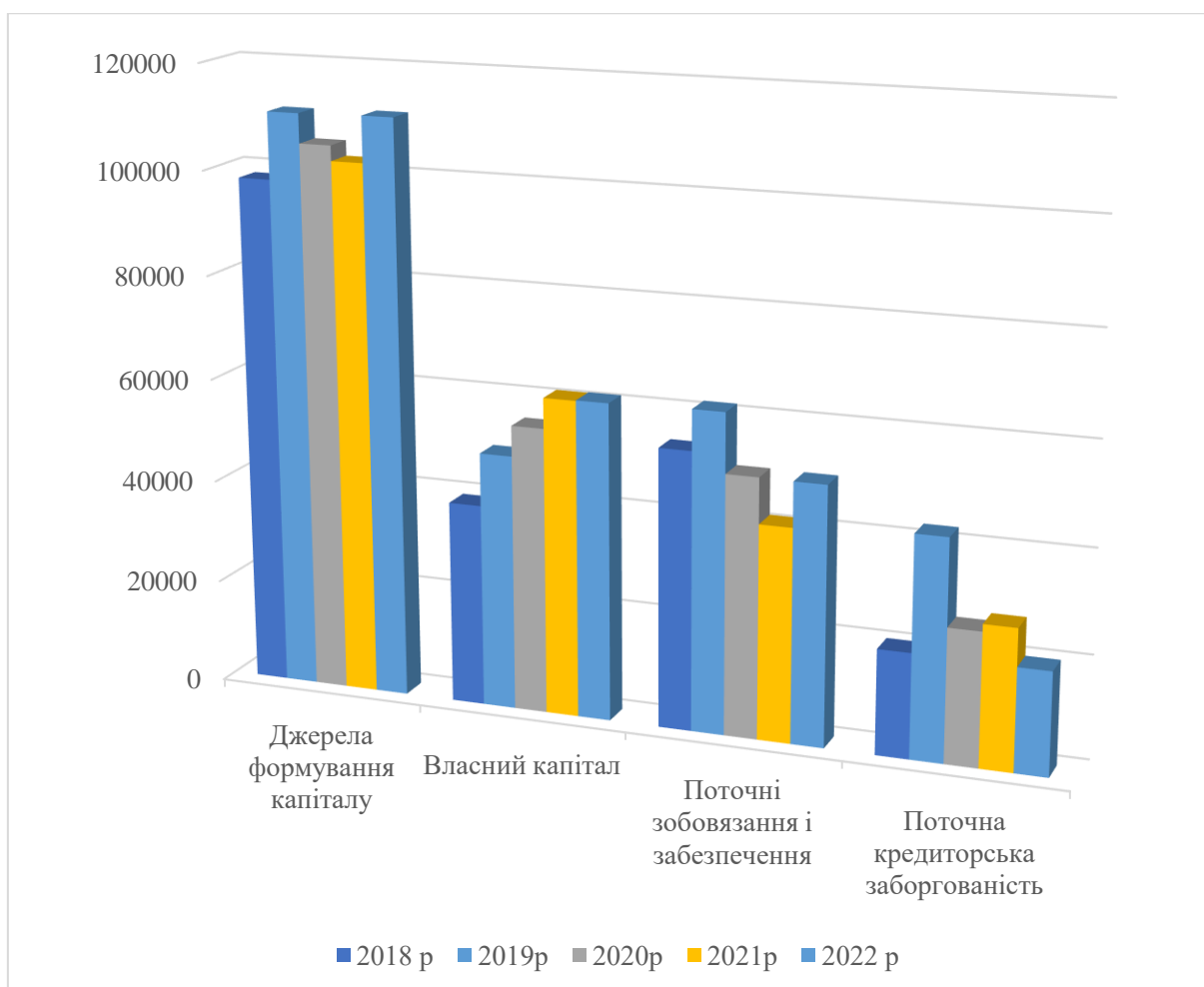


Рис. 2.3. Динаміка пасивів підприємства за 2018 – 2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 8689 тис. грн (або на 21,04%), також слід відмітити зниження рівня кредиторської заборгованості підприємства в звітному році порівняно з базовим на 7273 тис. грн (або на 26,64%). Таким чином, можемо говорити про зміцнення позицій підприємства, проте не можемо обійти увагою, таких обставин, як зростання його поточних зобов'язань, що є досить важливою обставиною для подальшої діяльності товариства, адже в 2022 році заборгованість за короткостроковими кредитами банків зростає майже вдвічі.

В умовах ринкової економіки основа економічного розвитку – прибуток, найважливіший показник ефективності роботи підприємства, джерело його життєдіяльності. Зростання прибутку створює фінансову основу для здійснення

розширеного відтворення підприємства та задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і працівників. За рахунок прибутку виконуються зобов'язання підприємства перед бюджетом, банками та іншими організаціями. Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності. Прибуток підприємства отримують головним чином від реалізації продукції, а також від інших видів діяльності (здача в оренду основних фондів, комерційна діяльність на фондових і валютних біржах і т.д.). Динаміка фінансових результатів відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2018–2022 рр.

Показники	2018 р	2019р	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення 2022 р. від 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	82920	106518	99914	115367	84371	-30996
Інші операційні доходи, тис. грн	7605	13846	2898	22	14	-8
Інші операційні витрати, тис. грн	9652	13014	6072	2987	2127	-860
Фінансові витрати, тис. грн	2330	4371	5503	4136	2549	-1587
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	65128	94872	81897	98752	76382	-22370
Чистий фінансовий результат, тис. грн	13415	4948	5896	5876	108	-5768
Рентабельність, %	20,59	5,22	7,19	5,95	0,14	-5,81

Аналіз динаміки доходів підприємства у 2018–2022 рр. показав, що найбільшу частку доходів займає чистий дохід від реалізації продукції. Доходи від реалізації порівняно з 2018 роком зросли на 1451 тис. грн (або на 1,75%), а порівняні з 2021 роком знизилися на 30996 тис. грн (або на 26,87%). Спостерігається тенденція до суттєвого зниження операційних доходів підприємства, в порівнянні з 2021 роком вони знизилися на 8 тис. грн (або на

36,36%), в порівнянні з 2018 роком на 7591 тис. грн (або на 543%), майже в п'ять разів.

Серед витрат 99,4 % становить собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Це зумовлено виробничим напрямом діяльності підприємства. Собівартість продукції за досліджуваний період мала тенденцію до зростання, але в 2022 році в порівнянні з 2021 знизилася на 22370 тис. грн (або на 22,65%), в порівнянні 2018 роком зросла на -11254 тис. грн (або на 17,28%), така тенденція собівартості продукції зумовлена зростанням цін на оборотні активи, що забезпечують виробничу діяльність товариства, якщо ми мову ведемо за 2018 рік, якщо акцентуємо увагу на порівнянні з 2021 роком, зниження собівартості зумовлене зниженням обсягів виробництва, зміною логістичних схем, адже в країні розпочалися військові дії.

Будь яке підприємство має за мету отримання прибутку, адже це основне джерело розширеного відтворення, стабільного розвитку та формування конкурентоспроможності підприємства. Прибуткові підприємства мають більше можливостей для залучення зовнішнього капіталу, інвестори та кредиторі частіше виявляють інтерес до фінансово стійких організацій. Крім того, збільшення прибутку може призвести до розширення підприємства, що сприятиме створенню нових робочих місць.

В сучасних умовах особливої вагомості набуває загальний сукупний дохід отриманий підприємством, але отримання доходу, автоматично це не означає отримання прибутку, тому тільки в порівнянні з витратами, ми можемо дати оцінку результативності діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє здійснити досить об'єктивний аналіз фінансової діяльності та як найширше реалізувати наявний потенціал задля ефективного функціонування в нестабільному економічному середовищі.

На рис. 2.4 відображена динаміка доходу підприємства від реалізації продукції робіт та зображено коливання витрат, які господарюючий суб'єкт понесло для виробництва продукції.

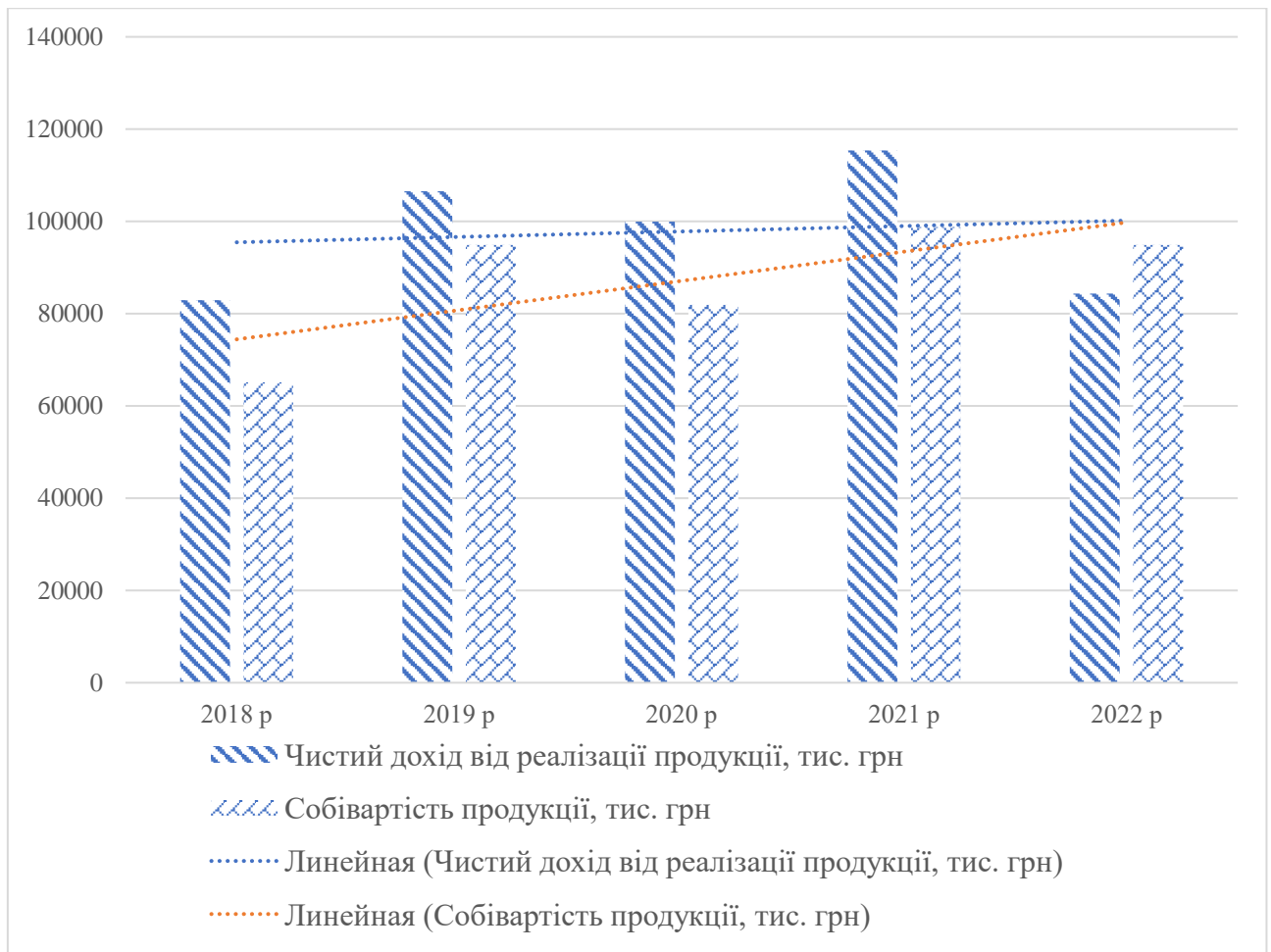


Рис. 2.4. Динаміка доходу від реалізації продукції та собівартості продукції підприємства за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Отже, в умовах ринкової економіки основа стабільного розвитку – прибуток, найважливіший показник ефективності роботи підприємства, джерело його життєдіяльності. Зростання прибутку створює фінансову основу для здійснення розширеного відтворення підприємства та задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і працівників. За рахунок прибутку виконуються зобов'язання підприємства перед бюджетом, банками та іншими організаціями, таким чином отримати прибуток важливо не тільки для самого підприємства, але і для його співробітників, інвесторів та економіки в цілому (рис. 2. 5).

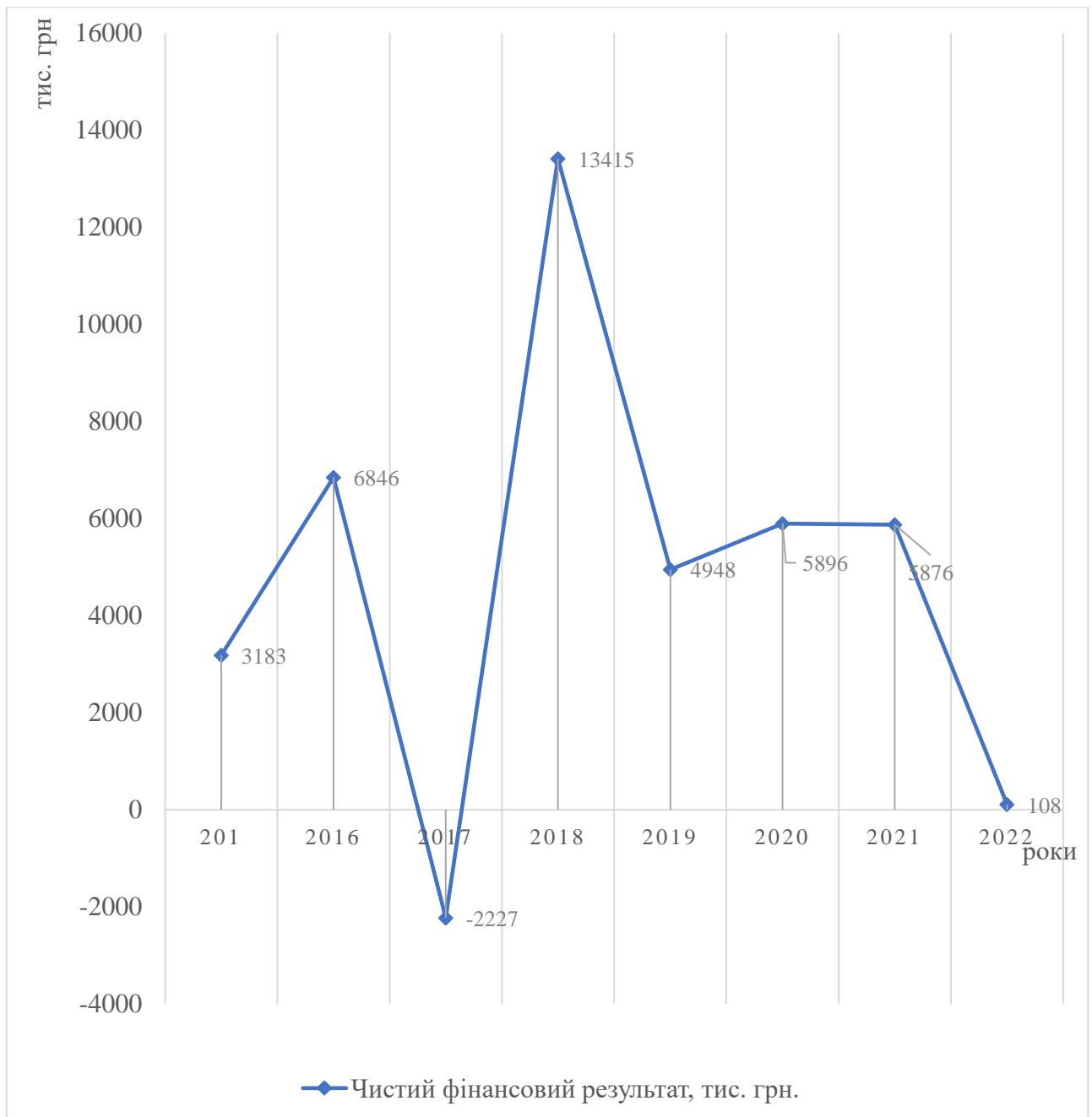


Рис. 2.5. Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2015- 2022 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Таким чином, нестабільність економічної та політичної ситуації в країні вимагає своєчасної та достовірної оцінки ділової активності, що дасть змогу позитивно впливати на ефективність діяльності підприємства, виявляти негативні тенденції та уникати їх в майбутньому.

2.2. Оцінка стану системи фінансово-економічної безпеки підприємства

Невід'ємною частиною діяльності підприємства є намагання досягти найкращих результатів діяльності, що виявляють себе через зростання прибутковості, пошук можливостей тощо. З метою уникнення кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності та для забезпечення стійкого економічного зростання необхідно підвищувати ділову активність підприємства, що мінімізує ризики в умовах економічно нестабільного ринкового середовища. Критеріями ділової активності є рівень ефективності виробничо-фінансової діяльності, стійкість економічного зростання, розширення ринків збуту продукції, ступінь виконання планів за основними показниками, забезпечення заданих темпів їх зростання. В таблиці 2.2. наведена вихідна інформація для розрахунку показників ділової активності господарюючого суб'єкта.

Таблиця 2.2

Вихідна інформація для розрахунку показників ділової активності підприємства за 2018 – 2022 рр. (тис. грн)

№ з/п	Показник	2018 р	2019 р.	2020 р	2021 р.	2022 р	Відхилення 2022 р. від 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Вихідна інформація, тис. грн</i>							
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	82920	106518	99914	115367	84371	-30996
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	65128	94872	81897	98752	76382	-22370
3.	Середньорічна вартість активів	86867	104562	108146	103878	106819	+2941
4.	Середньорічна вартість оборотних активів	57702	67806	64560	61920	68566	+6646
5.	Середньорічна вартість запасів	32161	57039	41987	41967	45036	+3069
6.	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	14068	10740	9909	9675	8541	-1134
7.	Середньорічна вартість власного капіталу	37688	46869	52291	58177	61169	+2992
8.	Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	47947	39843	34260	29458	45649	+16191

Як свідчать дані табл. 2.2 чистий дохід від реалізації продукції в звітному році порівняно з базовим знизився на 30996 тис. грн, проте, собівартість продукції також знизилася на 22370 тис. грн в базовому році порівняно із звітним роком. До переваг у діяльності товариства відноситься також зростання вартості активів на 2941 тис. грн, оборотних активів на 6646 тис. грн, запасів на 3069 тис. грн, середньорічної вартості власного капіталу на 2992 тис. грн, зменшення заборгованості споживачів перед підприємством на 1134 тис. грн, проте, на превеликий жаль зросла сума кредиторської заборгованості на 16191 тис. грн. Проведемо аналіз ділової активності товариства використовуючи інформацію, що наведена в попередній таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ділової активності підприємства за 2018 – 2022рр.

№ з/п	Показник	2018 р	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення (+,-)
1	Коефіцієнт обертання активів	0,955	1,019	0,924	1,111	0,789	-0,322
2	Тривалість одного обороту активів, днів	382	353	389	329	463	+134
3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,437	1,571	1,269	1,863	1,231	-0,632
4	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	254	229	284	196	297	+101
5	Коефіцієнт обертання запасів	2,025	1,663	1,951	2,353	1,696	-0,657
6	Тривалість одного обороту запасів, днів	180	216	185	155	215	+60
7	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	5,894	9,918	10,083	11,924	9,878	-2,046
8	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	62	36	35	31	37	+6
9	Коефіцієнт обертання власного капіталу	2,200	2,273	1,911	1,983	1,379	-0,604
10	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	166	158	188	184	264	+80
11	Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	1,358	2,381	2,390	3,352	1,673	-1,679
12	Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	269	151	150	109	218	+109
13	Тривалість операційного циклу, днів	242	252	220	186	252	+66

Результати розрахунку й аналізу динаміки показників ділової активності підприємства свідчать про наявність достатньо негативних тенденцій щодо оцінювання оборотності активів і пасивів. Так, тривалість одного обороту активів зросла на 134 дні, оборотних активів – на 101 день, власного капіталу – на 80 днів, запасів на 60 днів, а поточної кредиторської заборгованості на 6 днів. Зростання тривалості одного обороту активів підприємства зумовило збільшення тривалості операційного циклу збільшилася на 66 днів. Отже, шляхи зміцнення майнового стану підприємства пов'язані насамперед з удосконаленням управління кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Таким чином, з метою уникнення кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності та для забезпечення стійкого економічного зростання підприємства необхідно підвищувати ділову активність підприємства, що мінімізує ризики в умовах економічно нестабільного ринкового середовища. Ділова активність виявляється у динамічності розвитку підприємства, швидкості обороту його засобів (рис. 2.6).

Слід відмітити, що ділова активність, перш за все, проявляється в динамічності розвитку та швидкості обороту засобів підприємства, дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками, які можуть виникнути в економічно волатильному середовищі. Забезпечення постійної адаптації до змін у споживчому попиті, кон'юнктурі ринку та правовому середовищі стає ключовим елементом у збереженні стійкості підприємства, тому з метою уникнення кризових явищ та забезпечення стійкого економічного зростання в умовах економічно нестабільного ринкового середовища керівництву товариства надзвичайно важливо підвищувати ділову активність.

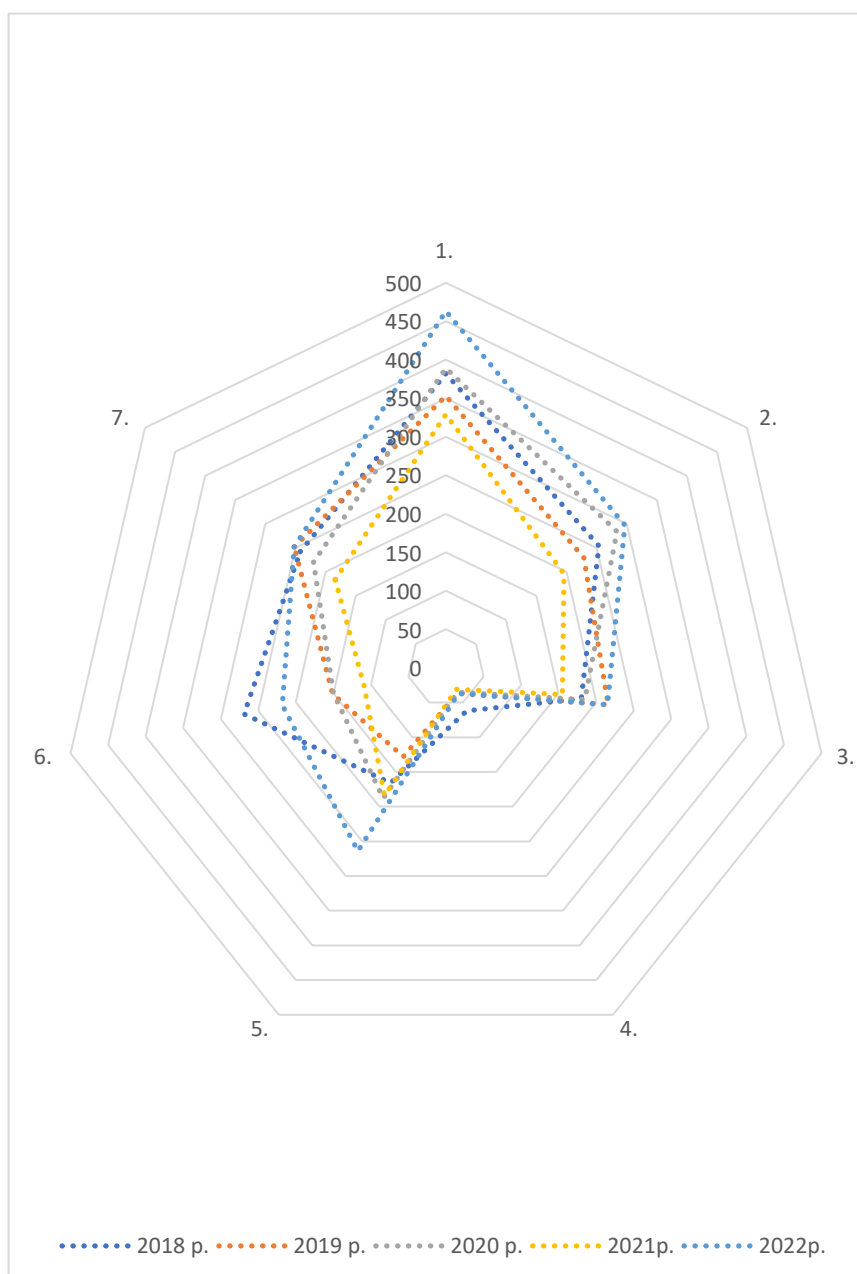


Рис. 2.6. Динаміка показників ділової активності підприємства

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Отже, високий рівень ділової активності є стратегічною прерогативою підприємств, що дозволить їм не лише уникати кризових ситуацій, але й активно використовувати можливості для зростання та розвитку, навіть у складних умовах економічної нестабільності.

2.3. Оцінка рівня факторів середовища, що забезпечують результативність механізму управління ризиками підприємства

У сучасних умовах, коли компанії розглядають можливість завоювання нових ринків, невизначеність та деякі ризики залишаються невід'ємною частиною бізнес-стратегії. Традиційні методи, такі як еволюційні підходи та екстраполяційні прогнози, не завжди можуть забезпечити адекватну орієнтацію в майбутньому в умовах змінного середовища. У таких ситуаціях використовується SWOT-аналіз для повного вивчення внутрішніх сильних і слабких сторінок, а також зовнішніх можливих загроз. При цьому ефективне використання SWOT-аналізу може допомогти вибрати оптимальний напрям розвитку та забезпечити стійкість у змінних умовах ринку.

Побудуємо матрицю SWOT - аналізу для досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика сильних та слабких сторін підприємства за 2022 рік

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Виробництво	На даному підприємстві є задовільна матеріально-технічна база. Наявність дистрибуційних каналів та представництв у різних регіонах, що розширює аудиторію.	Високі витрати на виробництво. Велика залежність від обмеженого кола постачальників.
Організація збуту	Використання попиту для обсягів виробництва та збільшення частки розширення ринку.	Недостатнє використання маркетингових каналів. Низький рівень інвестицій у маркетинг та рекламу.
Інновації		Низький рівень інвестицій у дослідження та розробку нових продуктів.
Фінанси	Підприємство є прибутковим, фінансування здійснюється за рахунок внутрішніх резервів.	Обмежені можливості варіювання ціни, що може вплинути на конкурентоспроможність на ринку.
Організація, управління	Чітко сформована організаційна структура керування. Чітко встановлені цілі підприємства	Не сформована чітка стратегія підприємства, відсутні чіткі засоби контролю

Кадри	Наявність висококваліфікованих співробітників, що дозволяє ефективно керувати процесами та вирішувати завдання.	Надзвичайно високий відсоток робітників пенсійного віку. Зменшення кількості працездатного населення в селі
-------	---	--

Таким чином, проаналізувавши системи менеджменту, маркетингу та логістики, що діють на підприємстві, можна зробити однозначний висновок: підприємство не має «достатнього запасу» конкурентоспроможності, не в повному обсязі визначило свої конкурентні переваги, і як наслідок ефективність діяльності підприємства недостатня для зростання потенціалу в довгостроковій перспективі.

Наступним кроком аналізу фірми буде дослідження її зовнішніх можливостей та потенційних загроз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Загальні зовнішні можливості та загрози підприємства за 2022 рік

Потенційні зовнішні можливості , О	Потенційні зовнішні загрози , Т
<p>Зростання ринку. Укладання партнерства з ключовими гравцями ринку для спільного розвитку та ефективної дистрибуції. Розробка та випуск нових продуктів, що потребує ринок. Розширення продажів через онлайн-платформу та електронну комерцію. Розширення міжнародної участі для залучення нових клієнтів.</p>	<p>Зміни у відомчому регулюванні та законодавчому середовищі, що може вплинути на виробничі процеси та витрати. Виникнення нових конкурентів або посилення конкуренції на ринку. Вплив змін валютних курсів на вартість сировини та фінансові показники. Негативний вплив глобальних криз, таких як епідемії або економічні кризи. Застосування нових технологій конкурентами, що може застарілими власні розробки та виробництво.</p>

Формування ринкових відносин потребує від кожного учасника підприємницької діяльності вміння правильно аналізувати економічну інформацію й обирати обдумані рішення відносно інвестування своїх ресурсів у суб'єкти господарювання з метою одержання прибутку. Формування ресурсного забезпечення в окремі періоди здійснюється за рахунок різних

елементів, а їх співвідношення змінюється. Структурні зміни ресурсного забезпечення відображують закономірність розвитку підприємства.

Виходячи із оцінки внутрішнього стану та досліджень зовнішнього оточення, побудуємо матрицю SWOT-аналізу у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу підприємства за 2022 рік

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	З врахуванням сильних ринкових позицій можна вивчити можливості виробництва та виведення на ринок нових видів продукції у сфері рослинництва, таких як нові сорти культури або продукції з вищими властивостями. Забезпечення високих стандартів якості продукції може підвищити довіру споживачів і розширити ринковий сегмент.	Ситуація з технологією виробництва, яка залишається незмінною протягом тривалого часу, це може позначитися на прогресі розвитку підприємства, наявність великої кількості працівників пенсійного віку, які утримуються на посадах, може свідчити про нестабільність кадрового потенціалу.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	Взаємодія зі споживачами через прозорість та відкритість може сприяти побудові довіри та популяризації бренду. Зростання попиту на екологічно чисті продукти створює можливість для вирощування органічної продукції. Використання доступних програм фінансування та підтримки може полегшити впровадження нових технологій та підвищення продуктивності.	Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію може вплинути на доходи підприємства. Зростання ціни на енергоресурсах може збільшити виробничі витрати. Зростання конкуренції може створити тиск на ціни та зростання ринку. Відсутність кваліфікованих працівників може обмежити впровадження нових технологій.

Таким чином, основними шляхами ефективного ресурсного забезпечення підприємства є: розширення асортименту продукції рослинництва, оптимізація збутової діяльності, ефективності використання кормів, витрат та виходу продукції тваринництва та рослинництва; прогнозування оптимальної структури стада, виходу поголів'я, оптимальних раціонів годівлі, витрат

виробництва та виходу продукції; контроль і аналіз досягнутих результатів, а також оптимізація управлінських рішень, контроль за поліпшенням якості і використанням землі; матеріальне стимулювання працівників.

Проведемо розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання (табл. 2.7) та за допомогою способу ланцюгових підстановок визначимо вплив факторів на його зміну.

Таблиця 2.7

**Розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання
підприємства за 2018 – 20122 роки**

№ з/п	Показник	Умовне позначення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	4	5	6	7	8
1.	Середньорічна вартість активів, тис. грн	<i>A</i>	86867	104562	108146	103878	106819	+2941
2.	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	<i>BK</i>	37688	46869	52291	58177	61169	+2992
3.	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	<i>ЧП</i>	13415	4948	5896	5876	108	-5768
4.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	<i>ЧД</i>	82920	106518	99914	115367	84371	-30996
5.	Дивіденди, тис. грн	<i>Д</i>	-	-	-	-	-	-
6.	Реінвестований прибуток, тис. грн (п.3–п.5) ¹	<i>ПР</i>	13415	4948	5896	5876	108	-5768
7.	Коефіцієнт стійкості економічного зростання, % (п.6÷п.2×100) ²	<i>КСЕЗ</i>	35,59	10,56	11,28	10,10	0,18	-9,92
8.	Частка реінвестованого прибутку (п.6÷п.3) ²	<i>ЧРП</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-
9.	Рентабельність продажу, % (п.3÷п.4×100)	<i>РП</i>	16,18	4,65	5,90	5,09	0,13	-4,96
10.	Ресурсовіддача, грн/грн	<i>РВ</i>	0,956	1,019	0,924	1,111	0,789	-0,321
11.	Коефіцієнт фінансової незалежності	<i>КФЗ</i>	2,305	2,231	2,068	1,786	1,746	-0,040

Динаміка показників стійкості економічного зростання вказує на зниження потенціалу підприємства, адже за всіма важливими показниками можна відслідкувати чітку динаміку спаду, крім середньорічної вартості активів та середньорічної вартості власного капіталу, розмір яких збільшився, відповідно на 2941 тис. грн та 2992 тис. грн (рис. 2.7).

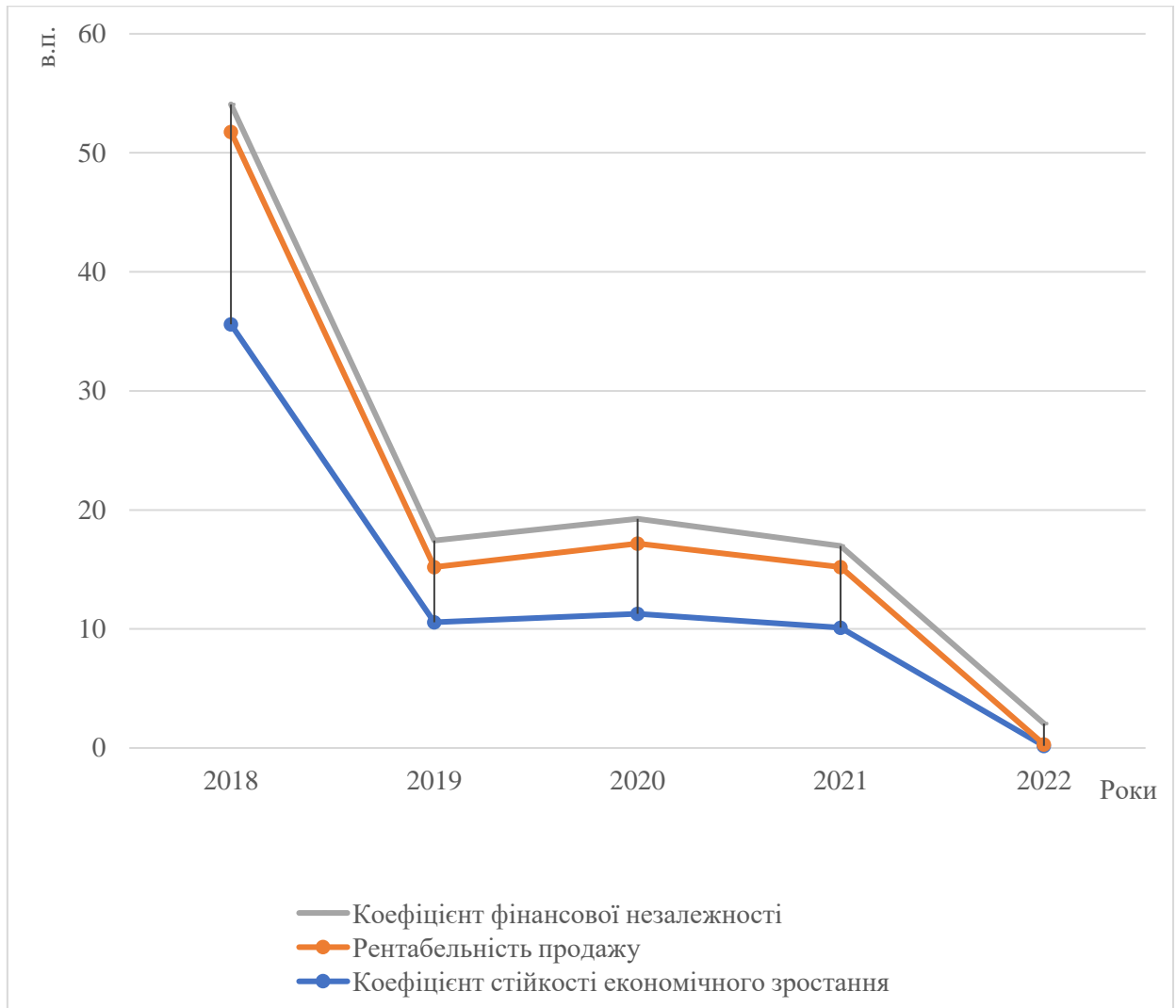


Рис. 2.7. Динаміка економічного зростання підприємства за 2018 – 2022 роки

За даними табл. 2.7 розрахуємо умовні значення результативного показника, %:

1. Показник умовний 1:

$$K_{CEZ_{VM1}} = ЧРП_1 \times РП_0 \times РВ_0 \times КФЗ_0; \quad (2.1)$$

$$K_{CEЗУМ1} = 1 \times 5,09 \times 1,111 \times 1,786 = 10,099.$$

2. Показник умовний 2:

$$K_{CEЗУМ2} = ЧРП_1 \times РП_1 \times РВ_0 \times КФЗ_0; \quad (2.2)$$

$$K_{CEЗУМ2} = 1 \times 0,13 \times 1,111 \times 1,786 = 0,258.$$

3. Показник умовний 3:

$$K_{CEЗУМ3} = ЧРП_1 \times РП_1 \times РВ_1 \times КФЗ_0; \quad (2.3)$$

$$K_{CEЗУМ3} = 1 \times 0,13 \times 0,789 \times 1,786 = 0,183$$

Загальна зміна (+,-) коефіцієнта стійкості економічного зростання:

$$\Delta K_{CEЗ} = K_{CEЗ1} - K_{CEЗ0}; \quad (2.4)$$

$$\Delta K_{CEЗ} = 0,18 - 10,10 = -9,92.$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) частки реінвестованого прибутку:

$$\Delta K_{CEЗЧРП} = K_{CEЗУМ1} - K_{CEЗ0}; \quad (2.5)$$

$$\Delta K_{CEЗЧРП} = 10,099 - 10,10 = -0,001;$$

2) рентабельності продажу:

$$\Delta K_{CEЗРП} = K_{CEЗУМ2} - K_{CEЗУМ1}; \quad (2.6)$$

$$\Delta K_{CEЗРП} = 0,258 - 10,099 = -9,841;$$

3) ресурсовіддачі:

$$\Delta K_{CEЗPB} = K_{CEЗУМ3} - K_{CEЗУМ2}; \quad (2.7)$$

$$\Delta K_{CEЗPB} = 0,183 - 0,258 = - 0,075;$$

4) коефіцієнта фінансової незалежності:

$$\Delta K_{CEЗКФЗ} = K_{CEЗ1} - K_{CEЗУМ3}; \quad (2.8)$$

$$\Delta K_{CEЗКФЗ} = 0,180 - 0,183 = -0,003.$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta K_{CEЗ} = \Delta K_{CEЗЧРП} + \Delta K_{CEЗРП} + \Delta K_{CEЗPB} + \Delta K_{CEЗКФЗ}; \quad (2.9)$$

$$\Delta K_{CEЗ} = -0,001 + (-9,841) + (- 0,075) + 0,003 = -9,92.$$

Коефіцієнт стійкості економічного зростання підприємства знизився на 9,92 в. п.: із 10,10 в.п. в 2021 році до 0,18 в.п. в 2022 році. Це означає, що в розрахунку на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу підприємство реінвестувало в базовому році 1,010 коп. чистого прибутку, а в звітному 0,018 коп.

За рахунок реінвестованого прибутку коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився на 0,001 в. п. За рахунок зниження рентабельності продажу коефіцієнт стійкості економічного зростання зменшився на 9,841 в. п. Зниження ресурсовіддачі зумовило зниження коефіцієнта стійкості економічного зростання на 0,075 в. п., а за рахунок зниження коефіцієнта фінансової незалежності показник стійкості економічного зростання знизився на 0,003 в.п. Отже, факторами позитивної динаміки коефіцієнта стійкості економічного зростання не став жоден із досліджуваних показників, всі ці

коефіцієнти мали досить суттєве зниження, і таким чином, спровокували зниження економічного зростання підприємства.

Висновки до розділу 2.

1. Наголошено, що у звітному році порівняно з базовим вартість майна зросла на 8797 тис. грн (або на 8,59%), що свідчить про зростання виробничого потенціалу підприємства. Власний капітал товариства збільшився на 108 тис грн (або на 0,18%) в 2022 році порівняно з тим самим періодом 2022 року. Власний капітал підприємства представлений зареєстрованим (пайовим) капіталом, вартість якого є стабільною і становить 38 тис. грн.

2. Відмічено, що доходи підприємства у 2018–2022 рр. показав, що найбільшу частку доходів займає чистий дохід від реалізації продукції. Доходи від реалізації порівняно з 2018 роком зросли на 1451 тис. грн (або на 1,75%), а порівняні з 2021 роком знизилися на 30996 тис. грн (або на 26,87%). Чистий дохід від реалізації продукції в звітному році порівняно з базовим знизився на 30996 тис. грн, проте, собівартість продукції також знизилася на 22370 тис. грн в базовому році порівняно із звітним роком. До переваг у діяльності товариства відноситься також зростання вартості активів на 2941 тис. грн, оборотних активів на 6646 тис. грн, запасів на 3069 тис. грн, середньорічної вартості власного капіталу на 2992 тис. грн, зменшення заборгованості споживачів перед підприємством на 1134 тис. грн, проте, на превеликий жаль зросла сума кредиторської заборгованості на 16191 тис. грн.

3. Наголошено на негативних тенденціях оборотності активів і пасивів. Так, тривалість одного обороту активів зросла на 134 дні, оборотних активів – на 101 день, власного капіталу – на 80 днів, запасів на 60 днів, а поточної кредиторської заборгованості на 6 днів. Зростання тривалості одного обороту активів підприємства зумовило збільшення тривалості операційного циклу збільшилася на 66 днів.

4. Аналіз системи менеджменту, маркетингу та логістики, що діють на підприємстві, можна зробити однозначний висновок: підприємство не має «достатнього запасу» конкурентоспроможності, не в повному обсязі визначило свої конкурентні переваги, і як наслідок ефективність діяльності підприємства недостатня для зростання потенціалу в довгостроковій перспективі.

5. Відмічено, що основними шляхами ефективного ресурсного забезпечення підприємства є: розширення асортименту продукції рослинництва, оптимізація збутової діяльності, ефективності використання кормів, витрат та виходу продукції тваринництва та рослинництва; прогнозування оптимальної структури стада, виходу поголів'я, оптимальних раціонів годівлі, витрат виробництва та виходу продукції; контроль і аналіз досягнутих результатів, а також оптимізація управлінських рішень, контроль за поліпшенням якості і використанням землі; матеріальне стимулювання працівників.

6. Зазначено, що коефіцієнт стійкості економічного зростання підприємства знизився на 9,92 в. п.: із 10,10 в.п. в 2021 році до 0,18 в.п. в 2022 році. Це означає, що в розрахунку на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу підприємство реінвестувало в базовому році 1,010 коп. чистого прибутку, а в звітному 0,018 коп. За рахунок реінвестованого прибутку коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився на 0,001 в. п. За рахунок зниження рентабельності продажу коефіцієнт стійкості економічного зростання зменшився на 9,841 в. п. Зниження ресурсовіддачі зумовило зниження коефіцієнта стійкості економічного зростання на 0,075 в. п., а за рахунок зниження коефіцієнта фінансової незалежності показник стійкості економічного зростання знизився на 0,003 в.п. Отже, факторами позитивної динаміки коефіцієнта стійкості економічного зростання не став жоден із досліджуваних показників, всі ці коефіцієнти мали досить суттєве зниження, і таким чином, спровокували зниження економічного зростання підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства як перспективний напрям удосконалення механізму управління ризиками підприємства

Дослідження діяльності аграрного підприємства дозволило визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, серед них:

- обмежений ринок збуту;
- досить вузький асортимент продукції;
- недієве управління маркетингом підприємства;
- значний вплив споживачів продукції, адже втрата хоча б одного покупця призводить до відчутних фінансових втрат;
- залежність від постачальників;
- наявність великої кількості конкурентів;
- значний рівень технологічних змін у галузі.

Підприємство розташоване в регіоні, де географічні та кліматичні умови створюють сприятливі умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур, які популярні на українському ринку: пшениця, овес, жито, соняшник, рапс, гречка, сорго, горох, кукурудза, овочі та ягоди. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розширювати асортимент вирощуваних культур, крім традиційних зернових та олійних культур, підприємство може розглядати можливість вирощування ягід, що на сьогоднішній день підпадають під великий попит не лише на внутрішньому українському ринку, але й на ринках країн Європейського Союзу.

Сучасний аграрний сектор стикається з численними викликами, серед яких підвищення конкуренції, підвищення потреб і запитів покупців, впровадження інновацій, тому для досягнення успіху в цьому середовищі, підприємству необхідно ефективно керувати своїм конкурентним потенціалом, адже це забезпечить формування ефективного механізму управління ризиками (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Проект алгоритму управління конкурентним потенціалом підприємства

Джерело:

Ці елементи алгоритму мають взаємодіяти між собою, створюючи цілісний підхід до управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства, адже реалізація цих стратегій дозволить підприємству зміцнити свою конкурентну позицію та досягти стабільного розвитку в агросекторі.

Факторинг – це передача банку або факторинговій компанії права на отримання коштів за платіжними документами за поставлену продукцію. Далі борги з покупців стягує банк або факторингова компанія, але якщо продавець порушив договірні зобов'язання (наприклад, якість не відповідає умовам договору), увесь ризик, пов'язаний зі стягненням боргів знову переходить на саме підприємство [57, с. 325].

Визначимо ціну рефінансування дебіторської заборгованості за методом факторингу, використавши дані фінансової звітності підприємства та проведеного нами аналізу його ділової активності в попередньому розділі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Динаміка рефінансування дебіторської заборгованості підприємства
за 2018 – 2022 рр.**

№ з/п	Показники	2018р.	2019р.	2022р.	2021р.	2022р.	Відхилення, (+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості, тис. грн	14068	10740	9909	9675	8541	-1134
2	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості, в.п.	5,894	9,918	10,083	11,924	9,878	-2,046
3	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	62	36	35	31	37	+6
4	Величина рахунків-фактур до передачі, тис. грн	227	298	283	312	231	-219
5	Плата банку за факторингове обслуговування, тис. грн	9,08	11,92	11,32	12,48	9,24	-3,24
6	Витрати по процентній ставці, тис. грн	54,48	71,52	67,92	74,88	55,44	-19,44

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Загальні витрати на факторинг, тис. грн	63,56	83,44	79,24	87,36	64,68	-22,68
8	Сума коштів, що вивільняється після сплати факторингу, тис. грн	49,94	65,56	62,26	68,64	50,82	-17,82

Середня дебіторська заборгованість підприємства у звітному році в порівнянні з базовим зменшилася на 1134 тис. грн (або на 11,72%), хоча порівняння 2022 року з іншими роками є досить нетиповим, адже цей рік має жорсткі виклики для економіки не тільки нашої країни, але і цілого світу, маємо все ж таки відміти досить позитивну тенденцію до зниження розміру боргів покупців перед підприємством. Але цю динаміку можна назвати відносно позитивною, адже тривалість одного обороту дебіторської заборгованості зросла на 6 днів, що є досить неприємною ситуацією для господарюючого суб'єкту, адже в підприємства немає впевненості щодо своїх контрагентів, дебіторська заборгованість в сучасних обставинах може зростати і надалі.

Тому, автором було рекомендовано розглянути можливість рефінансування за факторингом. Навіть припустивши, що підприємство продає банку хоча б половину суми дебіторської заборгованості, товариство може розраховувати на вивільнення частини коштів, які можна використати в своїй господарській діяльності (рис. 3.2). Хоча рентабельність активів підприємства не відшкодує в повному об'ємі втрат пов'язаних з рефінансуванням дебіторської заборгованості шляхом факторингу, але дозволить додатково використати до 50,82 тис. грн. грошових активів, хоча дана сума і менша на 17,82 тис. грн в порівнянні з попереднім роком, проте все ж дозволить підвищити рівень ділової активності підприємства. Отже, можемо припустити, що рефінансування дебіторської заборгованості за допомогою факторингу є ефективним та досить дієвим інструментом в обставинах, що склалися на сьогодні.

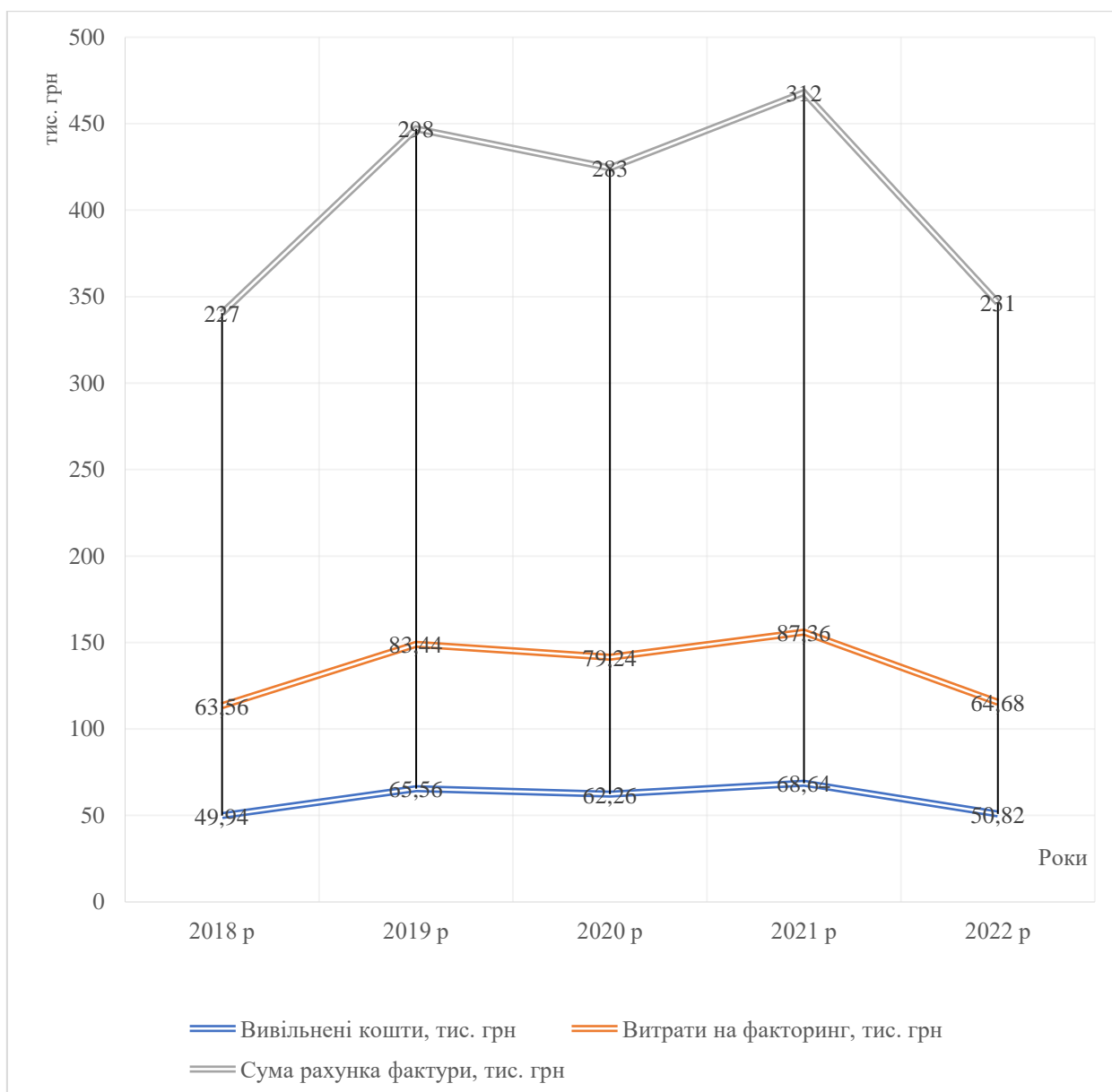


Рис. 3.2. Динаміка рефінансування підприємства методом факторингу

Беручи до уваги складну економічну ситуацію та політичні виклики ми бачимо потреби у створенні окремого відділу чи введення окремої штатної посади, адже додатковий персонал може збільшити витрати підприємства, хоча ця пропозиція має місце на життя, і керівництву підприємством слід уже зараз планувати майбутні кошторисні документи з врахуванням додаткових витрат на для посадової одиниці, яка буде займатися управлінням дебіторською заборгованістю.

Задля уникнення розширення штату нами рекомендовано запропонувати заступнику головного бухгалтера взяти на себе вирішення проблеми

управління дебіторською заборгованістю. Заступник головного бухгалтера має достатні знання з фінансового та управлінського обліку, займається організацією обліку майна, зобов'язань, господарських операцій, матеріальних цінностей і грошових коштів, що надходять, забезпечує своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних із рухом грошових коштів та обліком витрат, контролює дотримання кошторисів витрат та показники господарсько-фінансової діяльності підприємства: терміни та обсяги виконання робіт, надання послуг, реалізації продукції; терміни та обсяги виконання договорів (контрактів); інші результати. Задля мотивації до виконання додаткового навантаження пропонуємо стимулювати заступника головного бухгалтера щомісячною грошовою премією. Дана пропозиція є дієвою з наступних міркувань:

- сприятиме скороченню проблемних випадків щодо дебіторської заборгованості;
- забезпечить співпрацю з виконавчими органами щодо беззаперечного стягнення коштів після прийняття відповідного рішення в судовому порядку;
- надсилатиме листи з попередженням про нарахування пені у випадку несплати;
- забезпечить дієву комунікацію з покупцями, адже питання заборгованості перед підприємством буде щоденно оброблятися;
- допомагатиме своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Отже, систематична оцінка дебіторської заборгованості та управління нею забезпечить підприємство ефективними і дієвими управлінськими рішеннями.

Наступним кроком щодо запобігання ризикам підприємства та враховуючий запропонований алгоритм є введення нової культури. Зважаючи, що підприємство замиється вирощуванням зерново-олійної групи культур рекомендуємо ввести в сівозміну таку олійну культуру як озимий ріпак. Чим обумовлена наша пропозиція, в першу чергу досить великою результативністю кінцевої продукції, озимий ріпак, його побічна продукція є якісною сировиною

для переробної промисловості, відходи ріпаку можуть слугувати кормовим ресурсом галузі тваринництва.

Задля остаточного прийняття рішення розглянемо окремі аспекти його конкурентоспроможності:

- високий вміст олії: ріпак містить значно більше олії, що робить його привабливим для виробництва олії та біопалива;

- широкий спектр використання продукції: використовується для виробництва олії для харчової промисловості, трансформації в біопаливі, а також для виробництва кормів;

- збереження ґрунтової структури: може допомогти у підтримці ґрунтової структури через свою кореневу систему, що зменшує ерозію та зберігає вологу в ґрунтах;

- добре адаптується до різних кліматичних умов: може бути вирощений у різних кліматичних умовах і вирощується в багатьох регіонах світу;

- низька потреба у воді: володіє низькою водопоглинаючою спроможністю порівняно з іншими культурами;

- наступна ротація: може бути ефективно включеним в ротаційні сівозміни, сприяючи оптимізації використання землі та ресурсів;

- використання у боротьбі з бур'янами: щільне зростання ріпаку може допомогти у підтримці чистоти полів, знижуючи забур'яненість поля;

- більший термін вегетації: озимий ріпак висівається осінню та розвивається весною, що дозволяє використовувати продуктивний період для росту та розвитку;

- висока енергетична цінність: ріпакова олія відзначається високою енергетичною цінністю, що робить її популярною для виробництва біопалива.

Наукове дослідження виявило, що планомірне використання біомаси олійних культур (ріпаку та соняшнику) як відновлюваного енергетичного ресурсу на території України характеризується найменшими капітальними витратами та має найбільшу економічну вигоду. Наявний у агропромисловому комплексі країни потужний потенціал науково-технічної та промислової бази

щодо вирощування біомаси олійних культур забезпечує біопаливній індустрії високу економічну ефективність у разі використання насіння ріпаку та соняшнику, що дає підстави виділити її в окрему конкурентоспроможну галузь енергетики [5, с. 14].

Приведені аргументи вирощування озимого ріпаку підсилюють нашу пропозицію ввести в сівозміну культуру озимого ріпаку (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Прогнозні втрати вирощування культур олійної групи на 1 га в підприємстві в 2024 році

Показники	Культури		Відхилення, (+,-)
	соя	озимий ріпак	
Вартість насіння, грн	3,5	1,5	+2,0
Вартість добрив, грн	5,0	7,5	+2,5
Вартість засобів захисту рослин, грн	4,8	6,0	+1,2
Вартість палива та мастильних матеріалів, грн	3,0	3,4	+0,4
Протруювання, грн	0,8	0,8	0
Вартість збирання та транспортування культур, грн	3,5	2,1	-0,7
Заробітна плата та податки, тис. грн	1,7	2,0	+0,3
Сушка та очистка, грн	1,0	1,0	0
Загальновиробничі витрати, грн	3,0	3,0	0
Адміністративні витрати	1,2	1,2	0
Усього витрат на 1 га, грн	32,5	32,7	+0,2
Урожайність, т/га	3	3,2	+0,2
Вологість,%	14	7	-7,0

Джерело: <https://masseeds.ua/prybutkovist-sh-kultur>

При проведенні даного аналізу ми за основу взяли:

- для вирощування озимого ріпаку пропонуємо вносити на 1 га карбамід 100 кг + Нітроамофоска 200 кг;
- для вирощування сої пропонуємо вносити на 1 га КАС 70Л +Амофос 70кг.

Отже, констатуємо, що кожна культура має свої переваги та недоліки при вирощуванні: зокрема, соя має вищий вміст вологи, що може привести до додаткових витрат на сушку, а от озимий ріпак має вигоду в цьому показнику, крім того озимий ріпак має вищу урожайність на 0,2 т/га, що може

компенсувати вищі витрати та забезпечити більший врожай, проте вартість засобів захисту рослин при вирощуванні сої є меншою.

Отже, сумарні витрати на гектар для обох культур практично однакові, однак озимий ріпак має невелике перевищення в 0,2 грн, але з урахуванням вищої врожайності, менших витрат на збирання та транспортування, а також меншої вологості урожаю, вирощування озимого ріпаку в цьому випадку може бути більш вигідним.

3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення механізму управління ризиками підприємства

Проведене дослідження дало нам змогу оцінити діяльність підприємства, виявити його слабкі та сильні сторони, розглянути його загрози та можливості, обґрунтувати ключові напрями розвитку підприємства. Таким чином, можемо констатувати наступне: досліджуване підприємство не є великим, даний господарюючий суб'єкт можна віднести до господарств середнього розміру та середнього достатку, і як показує дослідження, одним з першочергових завдань, яке потребує вирішення є покращення ділової активності підприємства, яка є фундаментом для успішного та стабільного розвитку підприємства. Автором пропонується п'ять ключових шляхів покращення ділової активності підприємства (рис. 3.3).

Розглянемо детальніше запропоновані напрями удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства:

- стратегічне планування є наріжним каменем будь-якої успішної компанії, адже перевагою стратегічного планування є визначення довгострокових та короткострокових цілей, виявлення та розвиток конкурентних переваг, ідентифікація та оцінка ключових ризиків, а регулярне оновлення стратегії відповідно до змін дозволить підприємству адаптуватися до мінливого ринкового середовища та ефективно конкурувати;



Рис. 3.3. Головні шляхи покращення ділової активності підприємства

- ефективне управління є основою для успішного ведення бізнесу, тому товариство має забезпечити гнучкість його управлінської системи та її адаптивність, досягти цього можна впровадивши сучасні технології та методи управління;

- щоб привертати нових клієнтів та утримувати існуючих, підприємство має вкладатися в розвиток нових продуктів та удосконалення існуючих, адже інновації в маркетингу, такі як використання соціальних мереж, цифрового маркетингу та персоналізованих стратегій, можуть розширити аудиторію;

- команда є основним ресурсом для будь-якої компанії, тому підприємство має витратитися на навчання та розвиток свого персоналу, створювати сприятливу робочу атмосферу та визнавати успіхи своїх

працівників, адже це створить сприятливий психологічний клімат на робочому місці та забезпечить мотивацію персоналу;

- сучасний світ стає все більш глобальним, і підприємство має розглядати можливості розширення на нові ринки, що може забезпечити стійкість та нові шляхи розвитку господарюючого суб'єкту.

Отже, підвищення ділової активності підприємства вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення, розробка стратегії, гнучке управління та інновації є ключовими компонентами успішного бізнес-розвитку. Рекомендовані напрями управління дебіторською заборгованістю можуть служити орієнтирами для підприємства задля розвитку в перспективу та лідируючих позицій на ринку.

Базуючись на класичних принципах управління діловою активністю, особливо в контексті оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованості, та даних аналізу, де вказано про негативні тенденції у показниках оборотності активів і пасивів, а також збільшення тривалості операційного циклу, важливо розробити стратегію, яка спрямована на покращення цих показників та відновлення стійкості фінансового стану підприємства пропонується використати стратегію управління оборотним капіталом. Ця стратегія покликана забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, зокрема, зменшити час обороту активів та оптимізувати відносини з кредиторами та дебіторами (табл. 3.3).

Ця стратегія спрямована на підвищення ефективності використання активів та пасивів, зменшення тривалості операційного циклу та відновлення позитивних тенденцій у діловій активності підприємства. Однак важливо постійно відстежувати результати та коригувати стратегію відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Таблиця 3.3

Рекомендовані напрями формування стратегії управління оборотним капіталом підприємства на 2024 рік

№ з/п	Напрями, що мають бути включені в стратегію	Опис напрямку	Шляхи реалізації
1	Аналіз і оптимізація запасів:	Ефективне управління запасами може включати в себе використання точних моделей управління запасами, регулярне оновлення асортименту та моніторинг попиту, що зменшує вартість запасів і тривалість операційного циклу.	Проведіть детальний аналіз структури запасів та програм, які категорії можуть бути зменшені або оптимізовані. Впровадити стратегії управління запасами, такі як "Just-In-Time" або ефективні моделі управління запасами.
2	Покращення умов платежів з постачальниками і покупцями	Впровадження суворого контролю за відстрочкою платежів від клієнтів, регулярний моніторинг дебіторської заборгованості та вчасне нагадування за платежами допоможе збільшити оборотність активів.	Перегляньте умови співпраці з постачальниками і покупцями, спробуйте отримати більш вигідні та додаткові умови платежів, що дозволяють зменшити тривалість заборгованості.
3	Оптимізація умов платежів з клієнтами:	Ведення гнучкої політики щодо кредиторської заборгованості та умов оплати може полегшити фінансовий тиск на підприємство.	Розглянути можливості оптимізації умов платежів для підвищення швидкості обороту власного капіталу.
4	Фінансова аналітика та прогнозування	Використання сучасних систем автоматизації управління фінансами, електронних систем платежів та інших інноваційних технологій для підтримки ефективного управління оборотним капіталом.	Впровадити систему фінансового аналізу та прогнозування для розрахункового моніторингу показників та вчасного реагування на зміни у фінансовому стані.

В продовження нашого дослідження визначимо ефективність факторингової операції. Ефективність факторингової операції для підприємства-кредитора визначається шляхом порівняння рівня витрат за факторингом із середнім рівнем процентної ставки по короткостроковому банківському кредитуванню.

Аналіз кредитних продуктів банківської системи України дозволи припустити, що середня відсоткова річна ставка становить 16%, а усереднені щомісячні відсотки по кредиту складуть 1,7%. Проведемо розрахунки щодо користування банківським кредитом, взявши за основу дані табл. 3.1:

$$\text{Річні відсотки} = 231000 \times (0,16 + 0,017 \times 12) = 84084 \text{ грн.}$$

Таким чином, можемо стверджувати, що проведення факторингових операцій є досить ефективним інструментом щодо зменшення ризиків, адже має ряд позитивних аспектів: по-першу сума обслуговування факторингу є меншою на 28644 грн; по-друге, при факторингу вивільнені кошти підприємство зможе відразу пустити в оборот, тоді як при оформленні кредиту вони надходять на рахунок через 2 – 3 дні; по-третє, підприємству не потрібно чекати 37 днів, що покупець розплатився з ним за продукцію, а зважаючи на виклики сьогодення тривалість обороту дебіторської заборгованості може зрости в рази. Звісно факторингові операції мають і негативні сторони проте в сучасних реаліях це дозволить підприємству гарантовано і у відносно короткий термін отримати кошти за свою продукцію, що сприяє підвищенню ліквідності підприємства та покращенню його ділової активності.

Слід відмітити, що введення нової культури для вирощування в сільському господарстві може мати важливе значення, адже вбачає економічні, екологічні та соціальні переваги.

Так, для досліджуваного підприємства введення в сівозміну озимого ріпаку забезпечить розширення ринкових можливостей, забезпечить диверсифікацію виробництва, сприятиме більш ефективному розподілу наявних ресурсів, вирощування ріпаку створює умови для розвитку біологічного різноманіття та підтримує стабільність екосистеми, що є вкрай позитивним фактором у сталому та ефективному землеробстві (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозна економічна ефективність вирощування озимого ріпаку
в господарстві на 2024 рік**

Показники	Соя, сорт Кофу	Гібриди, сорти озимого ріпаку		
		MAS Seeds - Міранда	Черемош	Мерседес
Врожайність, т/га	3,0	3,35	3,2	3,3
Прогнозна ціна реалізації 1 т, грн	14000	13400	13400	13400
Вартість продукції, грн/га	42000	44890	42880	44220
Витрати, грн/га	32500	32700	32700	32700
Чистий дохід, грн/га	9500	12190	10180	11520
Собівартість, грн/т	10833	9618	10219	9909
Рентабельність	29,2	37,3	31,1	35,2

Отже, гібриди озимого ріпаку (Міранда, Черемош, Мерседес) показують вищу врожайність порівняно з соєю, що вказує на перевагу цих сортів у плані валового збору продукції на один гектар. Прогнозна ціна на тонну для озимого ріпаку має загалом стабільний характер, що дозволяє господарству розраховувати на стабільний дохід від продажу, також усі гібриди озимого ріпаку демонструють досить стабільний результат дохідності. Собівартість озимого ріпаку (сорти Міранда, Черемош, Мерседес) за гектаром вища, ніж у сої, однак це компенсує вищу врожайність та вартість продукції, що веде до збільшення чистого доходу. Оптимальним вибором може бути вирощування гібриду Міранда, який показав найвищий чистий дохід та рентабельність серед представлених культур.

Отже вирощування озимого ріпаку для досліджуваного господарства є економічно ефективним, адже продукція цієї культури має широко планове застосування, адже використовується в харчовій промисловості, косметичних та фармацевтичних галузях, є чудовою сировиною для виробництва біопалива, таким чином ринок збуту продукції досить широкий.

Запропоновані шляхи мінімізації ризиків діяльності підприємства є достатньо ефективними та дієвими, проте маємо розглянути дієвість цих інструментів в цілому по підприємству (табл. 3.5).

Наступним кроком розрахуємо абсолютний економічний ефект від запропонованих заходів, який складає:

$$E_{\text{еф}} = 1347480 - 1227480 = 120000$$

Далі розрахуємо відносний показник економічного ефекту від впроваджених заходів:

$$K_{\text{еф}} = 1347480 / 1227480 = 1,099$$

Розрахуємо термін окупності запропонованих заходів:

$$T_{\text{о}} = 1227480 / 1347480 = 0,911 \text{ або } 11 \text{ місяців}$$

Таблиця 3.5

Прогнозні результати від впровадження запропонованих заходів на підприємстві в 2024 році

Витрати		Доходи	
Статті витрат	Сума, грн	Статті доходів	Сума, грн
Загальні витрати на факторинг в розрахунку на місяць	64680	Сума коштів, що вивільняється після сплати факторингу в розрахунку на місяць	50820
Загальні витрати на факторинг в розрахунку на рік	388080	Загальні доходи на факторинг в розрахунку на рік	304920
Стимулювати заступника головного бухгалтера щомісячно грошовою премією (оплата праці з податками)	120000	Додатковий дохід від зменшення тривалості одного обороту дебіторської заборгованості	774380
Витрати на вирощування озимого ріпаку 1 га	32700	Чистий дохід підприємства з 1 га озимого ріпаку	12190
Площа посіву 22 га	719400	Площа посіву 22 га	268180
Всього витрат	1227480	Всього доходів	1347480
Річний економічний ефект			120000
Коефіцієнт ефективності			1,0977
Термін окупності, років			0,911

Таким чином, витрати на факторинг становлять 388 080 грн, але при цьому підприємство отримує вивільнені витрати в розмірі 304 920 грн після сплати факторингу, що може допомогти покращити ліквідність та фінансовий стан підприємства. Також стимулювання заступника головного бухгалтера сприятиме зниженню суми дебіторської заборгованості та зниженню терміну обороту дебіторської заборгованості.

Отже, коефіцієнт ефективності становить 1,0977, що свідчить про те, що дохід від запропонованих заходів перевищує витрати та приносить додатковий дохід. Термін окупності 0,911 років вказує на те, що вкладені кошти окупляться швидше, ніж за один рік.

Висновки до розділу 3.

1. Відмічено, що аграрний сектор стикається з численними викликами, серед яких підвищення конкуренції, підвищення потреб і запитів покупців, впровадження інновацій, тому для досягнення успіху в цьому середовищі, підприємству необхідно ефективно керувати своїм конкурентним потенціалом, адже це забезпечить формування ефективного механізму управління ризиками. Запропоновано проект алгоритму управління конкурентним потенціалом підприємства. Наголошено, що запропоновані елементи алгоритму мають взаємодіяти між собою, створюючи цілісний підхід до управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства, адже реалізація цих стратегій дозволить підприємству зміцнити свою конкурентну позицію та досягти стабільного розвитку в агросекторі.

2. Рекомендовано розглянути можливість рефінансування за факторингом. Навіть припустивши, що підприємство продає банку хоча б половину суми дебіторської заборгованості, товариство може розраховувати на вивільнення частини коштів, які можна використати в своїй господарській діяльності. Хоча рентабельність активів підприємства не відшкодує в повному об'ємі втрат пов'язаних з рефінансуванням дебіторської заборгованості шляхом факторингу, але дозволить додатково використати до 50,82 тис. грн. грошових активів, хоча дана сума і менша на 17,82 тис. грн в порівнянні з попереднім роком, проте все ж дозволить підвищити рівень ділової активності підприємства. Отже, можемо припустити, що рефінансування дебіторської

заборгованості за допомогою факторингу є ефективним та досить дієвим інструментом в обставинах, що склалися на сьогодні.

3. Задля уникнення розширення штату нами рекомендовано запропонувати заступнику головного бухгалтера взяти на себе вирішення проблеми управління дебіторською заборгованістю. Заступник головного бухгалтера має достатні знання з фінансового та управлінського обліку, займається організацією обліку майна, зобов'язань, господарських операцій, матеріальних цінностей і грошових коштів, що надходять, забезпечує своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних із рухом грошових коштів та обліком витрат, контролює дотримання кошторисів витрат та показники господарсько-фінансової діяльності підприємства: терміни та обсяги виконання робіт, надання послуг, реалізації продукції; терміни та обсяги виконання договорів (контрактів); інші результати. Задля мотивації до виконання додаткового навантаження пропонуємо стимулювати заступника головного бухгалтера щомісячною грошовою премією.

4. Зважаючи, що підприємство заміється вирощуванням зерново-олійної групи культур рекомендуємо ввести в сівозміну таку олійну культуру як озимий ріпак. Проведено порівняння вирощування сої та озимого ріпаку. Отож, констатуємо, що кожна культура має свої переваги та недоліки при вирощуванні: зокрема, соя має вищий вміст вологи, що може привести до додаткових витрат на сушку, а от озимий ріпак має вигоду в цьому показнику, крім того озимий ріпак має вищу урожайність на 0,2 т/га, що може компенсувати вищі витрати та забезпечити більший врожай, проте вартість засобів захисту рослин при вирощуванні сої є меншою.

Отже, сумарні витрати на гектар для обох культур практично однакові, однак озимий ріпак має невелике перевищення в 0,2 грн, але з урахуванням вищої врожайності, менших витрат на збирання та транспортування, а також меншої вологості урожаю, вирощування озимого ріпаку в цьому випадку може бути більш вигідним.

5. Автором пропонується п'ять ключових шляхів покращення ділової активності підприємства: стратегічне планування, вдосконалення управлінської системи, впровадження інновацій в продукції і маркетингову діяльність, розвиток кадрового потенціалу, розширення ринків. Рекомендовані напрями управління дебіторською заборгованістю можуть служити орієнтирами для підприємства задля розвитку в перспективу та лідируючих позицій на ринку.

6. Рекомендовано напрями формування стратегії управління оборотним капіталом підприємства на 2024 рік: аналіз і оптимізація запасів, покращення умов платежів з постачальниками і покупцями, оптимізація умов платежів з клієнтами, оптимізація умов платежів з клієнтами.

7. Наголошено, що гібриди озимого ріпаку (Міранда, Черемош, Мерседес) показують вищу врожайність порівняно з соєю, що вказує на перевагу цих сортів у плані валового збору продукції на один гектар. Оптимальним вибором може бути вирощування гібриду Міранда, який показав найвищий чистий дохід та рентабельність серед представлених культур.

8. Відмічено, що витрати на факторинг становлять 388 080 грн, але при цьому підприємство отримує вивільнені витрати в розмірі 304 920 грн після сплати факторингу, що може допомогти покращити ліквідність та фінансовий стан підприємства. Також стимулювання заступника головного бухгалтера сприятиме зниженню суми дебіторської заборгованості та зниженню терміну обороту дебіторської заборгованості.

Таким чином, коефіцієнт ефективності становить 1,0977, що свідчить про те, що дохід від запропонованих заходів перевищує витрати та приносить додатковий дохід. Термін окупності 0,911 років вказує на те, що вкладені кошти окупляться швидше, ніж за один рік.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що управління ризиком можна розглядати як 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.

2. Наголошено, що механізм управління ризиками – це система процедур, методів та інструментів, призначена для ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, які мають прямий вплив на розвиток підприємства та досягнення цілей організації. Крім того, механізм управління ризиками спрямований на створення прозорої та ефективної системи управління, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до невизначеності та зберегти стійкість у змінних умовах.

3. Акцентовано увагу на превентивному антикризовому управлінні, яке передбачає використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства.

4. Відмічено, що найбільшу частку доходів займає чистий дохід від реалізації продукції. Доходи від реалізації порівняно з 2018 роком зросли на 1451 тис. грн (або на 1,75%), а порівняні з 2021 роком знизилися на 30996 тис. грн (або на 26,87%). Чистий дохід від реалізації продукції в звітному році порівняно з базовим знизився на 30996 тис. грн, проте, собівартість продукції також знизилася на 22370 тис. грн в базовому році порівняно із звітним роком.

До переваг у діяльності товариства відноситься також зростання вартості активів на 2941 тис. грн, оборотних активів на 6646 тис. грн, запасів на 3069 тис. грн, середньорічної вартості власного капіталу на 2992 тис. грн, зменшення заборгованості споживачів перед підприємством на 1134 тис. грн, проте, на превеликий жаль зросла сума кредиторської заборгованості на 16191 тис. грн.

5. Аналіз системи менеджменту, маркетингу та логістики, що діють на підприємстві, можна зробити однозначний висновок: підприємство не має «достатнього запасу» конкурентоспроможності, не в повному обсязі визначило свої конкурентні переваги, і як наслідок ефективність діяльності підприємства недостатня для зростання потенціалу в довгостроковій перспективі.

6. Відмічено, що основними шляхами ефективного ресурсного забезпечення підприємства є: розширення асортименту продукції рослинництва, оптимізація збутової діяльності, ефективності використання кормів, витрат та виходу продукції тваринництва та рослинництва; прогнозування оптимальної структури стада, виходу поголів'я, оптимальних раціонів годівлі, витрат виробництва та виходу продукції; контроль і аналіз досягнутих результатів, а також оптимізація управлінських рішень, контроль за поліпшенням якості і використанням землі; матеріальне стимулювання працівників.

7. Зазначено, що коефіцієнт стійкості економічного зростання підприємства знизився на 9,92 в. п.: із 10,10 в.п. в 2021 році до 0,18 в.п. в 2022 році. Це означає, що в розрахунку на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу підприємство реінвестувало в базовому році 1,010 коп. чистого прибутку, а в звітному 0,018 коп. За рахунок реінвестованого прибутку коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився на 0,001 в. п. За рахунок зниження рентабельності продажу коефіцієнт стійкості економічного зростання зменшився на 9,841 в. п. Зниження ресурсовіддачі зумовило зниження коефіцієнта стійкості економічного зростання на 0,075 в. п., а за

рахунок зниження коефіцієнта фінансової незалежності показник стійкості економічного зростання знизився на 0,003 в.п. Отже, факторами позитивної динаміки коефіцієнта стійкості економічного зростання не став жоден із досліджуваних показників, всі ці коефіцієнти мали досить суттєве зниження, і таким чином, спровокували зниження економічного зростання підприємства.

8. Відмічено, що аграрний сектор стикається з численними викликами, серед яких підвищення конкуренції, підвищення потреб і запитів покупців, впровадження інновацій, тому для досягнення успіху в цьому середовищі, підприємству необхідно ефективно керувати своїм конкурентним потенціалом, адже це забезпечить формування ефективного механізму управління ризиками. Запропоновано проект алгоритму управління конкурентним потенціалом підприємства. Наголошено, що запропоновані елементи алгоритму мають взаємодіяти між собою, створюючи цілісний підхід до управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства, адже реалізація цих стратегій дозволить підприємству зміцнити свою конкурентну позицію та досягти стабільного розвитку в агросекторі.

9. Рекомендовано розглянути можливість рефінансування за факторингом. Навіть припустивши, що підприємство продає банку хоча б половину суми дебіторської заборгованості, товариство може розраховувати на вивільнення частини коштів, які можна використати в своїй господарській діяльності. Хоча рентабельність активів підприємства не відшкодує в повному об'ємі втрат пов'язаних з рефінансуванням дебіторської заборгованості шляхом факторингу, але дозволить додатково використати до 50,82 тис. грн. грошових активів, хоча дана сума і менша на 17,82 тис. грн в порівнянні з попереднім роком, проте все ж дозволить підвищити рівень ділової активності підприємства. Отже, можемо припустити, що рефінансування дебіторської заборгованості за допомогою факторингу є ефективним та досить дієвим інструментом в обставинах, що склалися на сьогодні.

10. Задля уникнення розширення штату нами рекомендовано запропонувати заступнику головного бухгалтера взяти на себе вирішення

проблеми управління дебіторською заборгованістю. Заступник головного бухгалтера має достатні знання з фінансового та управлінського обліку, займається організацією обліку майна, зобов'язань, господарських операцій, матеріальних цінностей і грошових коштів, що надходять, забезпечує своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних із рухом грошових коштів та обліком витрат, контролює дотримання кошторисів витрат та показники господарсько-фінансової діяльності підприємства: терміни та обсяги виконання робіт, надання послуг, реалізації продукції; терміни та обсяги виконання договорів (контрактів); інші результати. Задля мотивації до виконання додаткового навантаження пропонуємо стимулювати заступника головного бухгалтера щомісячною грошовою премією.

11. Зважаючи, що підприємство займається вирощуванням зерново-олійної групи культур рекомендуємо ввести в сівозміну таку олійну культуру як озимий ріпак. Чим обумовлена наша пропозиція, в першу чергу досить великою результативністю кінцевої продукції, озимий ріпак, його побічна продукція є якісною сировиною для переробної промисловості, відходи ріпаку можуть слугувати кормовим ресурсом галузі тваринництва. Проведено порівняння вирощування сої та озимого ріпаку. Отож, констатуємо, що кожна культура має свої переваги та недоліки при вирощуванні: зокрема, соя має вищий вміст вологи, що може привести до додаткових витрат на сушку, а от озимий ріпак має вигоду в цьому показнику, крім того озимий ріпак має вищу урожайність на 0,2 т/га, що може компенсувати вищі витрати та забезпечити більший врожай, проте вартість засобів захисту рослин при вирощуванні сої є меншою.

12. Автором пропонується п'ять ключових шляхів покращення ділової активності підприємства: стратегічне планування, вдосконалення управлінської системи, впровадження інновацій в продукції і маркетингову діяльність, розвиток кадрового потенціалу, розширення ринків. Наголошено, що підвищення ділової активності підприємства вимагає комплексного

підходу та постійного вдосконалення, розробка стратегії, гнучке управління та інновації є ключовими компонентами успішного бізнес-розвитку. Рекомендовані напрями управління дебіторською заборгованістю можуть служити орієнтирами для підприємства задля розвитку в перспективу та лідируючих позицій на ринку.

13. Рекомендовано напрями формування стратегії управління оборотним капіталом підприємства на 2024 рік: аналіз і оптимізація запасів, покращення умов платежів з постачальниками і покупцями, оптимізація умов платежів з клієнтами, оптимізація умов платежів з клієнтами.

14. Наголошено, що гібриди озимого ріпаку (Міранда, Черемош, Мерседес) показують вищу врожайність порівняно з соєю, що вказує на перевагу цих сортів у плані валового збору продукції на один гектар. Прогнозна ціна на тонну для озимого ріпаку має загалом стабільний характер, що дозволяє господарству розраховувати на стабільний дохід від продажу, також усі гібриди озимого ріпаку демонструють досить стабільний результат дохідності. Собівартість озимого ріпаку (сортів Міранда, Черемош, Мерседес) за гектаром вища, ніж у сої, однак це компенсує вищу врожайність та вартість продукції, що веде до збільшення чистого доходу. Оптимальним вибором може бути вирощування гібриду Міранда, який показав найвищий чистий дохід та рентабельність серед представлених культур.

15. Відмічено, що річні витрати на факторинг становлять 388 080 грн, але при цьому підприємство отримує вивільнені витрати в розмірі 304 920 грн після сплати факторингу, що може допомогти покращити ліквідність та фінансовий стан підприємства. Також стимулювання заступника головного бухгалтера сприятиме зниженню суми дебіторської заборгованості та зниженню терміну обороту дебіторської заборгованості.

Таким чином, коефіцієнт ефективності становить 1,0977, що свідчить про те, що дохід від запропонованих заходів перевищує витрати та приносить додатковий дохід. Термін окупності 0,911 років.